

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع عمل والتنظيم

أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي
للإداريين في البلدية
دراسة ميدانية ببلدية العامرية - عين تموشنت نموذجاً

تحت إشراف الأستاذة:

- د. قناوي يمينة

من إعداد وتقديم الطالبة:

- منصورى فاطمة

تاريخ المناقشة: 2026/06/17

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. بوربعين وهيبية	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
د. قناوي يمينة	أستاذ محاضر - ب	مشرفا ومقررا
د. جباري علي	أستاذ محاضر - ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

التصريح الشرفي

الحاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث علمي
(القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوفاية من السرقة العلمية ومكافحتها)

أنا المعضى أسفله،

الطالب (ة): ممنور محمد قاسم

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4.05713.223 الصادرة في تاريخ: 2023.1.06/03

دائرة: المعاصرة ولاية: مست نسنت

والمسجل بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

قسم:

شعبة: علم الاجتماع تخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، الموسومة بعنوان:

أثر التنوع الثقافي الاجتماعي على النموذج التنموي للجزيرة

في كبلية
دراسة عبد الله بدلا بنة المعاصرة - عين تموشنت نموذجاً

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقية المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر المذكورة أعلاه.

عين تموشنت في: 2026/06/28

امضاء المعني



الترخيص بإيداع مذكرة الماستر

اسم الأستاذ(ة) المشرف(ة):قناري يمينة
مذكرة التخرج في الماستر الموسومة : ... أثر الاتصال التنظيمي اللغوي على الأداء الوظيفي للإداريين في البلدية.
دراسة ميدانية ببلدية العامرية - عين تموشنت نمونجا.

من إنجاز الطالبة:

1. منصورى فاطمة ...

ميدان: العلوم الاجتماعية

سعبة:علم الاجتماع

خصص:علم اجتماع عمل وتنظيم.

أشهد أن الطالبة قد قامت برفع كل التحفظات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وبإمكانها إيداع
نسخة الالكترونية المصححة على مستوى المستودع الرقمي لجامعة عين تموشنت.

عين تموشنت في:2026/06/28....

امضاء رئيس اللجنة

الاسم واللقب

د. بوريعين وهبية

امضاء المشرف

الاسم واللقب

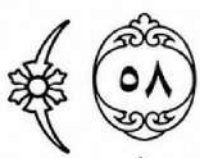
د. قناري يمينة



سنى أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

قَالَ تَعَالَى

﴿قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ
فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ



يونس

مِمَّا جَمَعُونَ

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:
« من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "فناوي يمينة" التي تكرمت
بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين
على عنايتهم في قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية
الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب،
وإلى جميع موظفي المكتبة، جزاهم الله خيراً.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة البلدية التي احتضت دراستنا الميدانية، وفتحت لنا
أبوابها، وإلى السادة الإداريين فيها الذين أتاحوا لنا كل التسهيلات والدعم اللازم،
فكان لتعاونهم الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، جزاهم الله عنا خير الجزاء.

وفي الأخير نشكر كل من مد لنا يد العون والمساعدة من قريب أو
من بعيد، وأسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم،
إنه قريب مجيب.



الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا الطريق ممهداً بالتسهيلات، لكن -بعون الله- خطوتها بثبات، وهذا أنا اليوم أقطف ثمار جهدي، أقدمها امتناناً لكل من كان نوراً يضيء دربي، وسندا يقوي عزيمتي:

إلى والدي العزيز،

السراج الذي أنار طريقي، والقدوة الذي غرس في نفسي حب الطموح والعطاء، مصدر عزيمتي، وسر استمراري، سندي الأول، فخري واعتزازي...

وإلى والدتي الحبيبة،

ملهمتي ومعلمتي الأولى، قوتي وثباتي، ملاذي وأماني، إلى من غمرتني بدفئها، واحتضنتني بدعائها، من كان فضلها -بعد الله- سببا في كل ما وصلت إليه وبلغته...

وإلى جدتي الغالية،

من كانت بحكمتها ورضاها نورا وبركةً في حياتي، أسأل الله أن يطيل عمرك في صحة وعافية، ويبارك في أيامك كما باركت قلبي بحبك ورضاك

وإلى إخوتي وأخواتي،

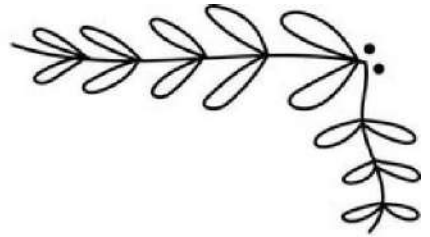
من أرى فيهم امتداد نفسي، ومن كانوا سندي في ضعفي، وفرحي في نجاحي، وملاذي في حزني، بهجة أيامي...

إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق...، للصدقات والزميلات وجميع من تلقَّيت منهم النصح والدعم

بهم اكتمل الحلم، وازداد الطريق، أهديكم ثمرة نجاحي...



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

	الآية 58 من سورة يونس
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة عامة
الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة.	
ج	1. أسباب اختيار موضوع الدراسة
ج	2. أهمية الدراسة
ج	3. أهداف الدراسة
د	4. عرض الدراسات السابقة
ح	5. الإشكالية
ي	6. فرضيات الدراسة
ي	7. المقاربة النظرية
ن	8. تحديد المفاهيم الإجرائية
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي الداخلي.	
1	مقدمة
2	1. الاتصال التنظيمي الداخلي (المفهوم والأهمية)
2	1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي الداخلي
3	2.1 أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي
4	2. أنواع الاتصال التنظيمي الداخلي
4	1.2 الاتصال التنظيمي الرسمي
7	2.2 الاتصال التنظيمي غير الرسمي
8	3. عناصر الاتصال التنظيمي الداخلي

10	4. خصائص الاتصال التنظيمي الداخلي
11	5. أهداف الاتصال التنظيمي الداخلي
12	6. وسائل الاتصال التنظيمي الداخلي
14	7. معوقات الاتصال التنظيمي الداخلي
18	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي: المفهوم والعناصر.	
20	مقدمة
21	1. تعريف الأداء الوظيفي
21	1.1. تعريف الأداء
21	2.1. تعريف الأداء الوظيفي
22	2. محددات الأداء الوظيفي
23	3. أهمية الأداء الوظيفي
24	4. عناصر الأداء الوظيفي
26	5. أنواع الأداء الوظيفي
27	6. أهداف الأداء الوظيفي
28	7. مؤشرات الأداء الوظيفي
29	8. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
29	9. العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي
30	خاتمة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الجانب الميداني.	
32	مقدمة
33	أولا/ الإجراءات المنهجية
33	1. الدراسة الاستطلاعية
33	2. مجالات الدراسة
34	3. العينة
34	4. خصائص عينة الدراسة
41	5. المنهج المستخدم
42	6. أدوات جمع البيانات
44	7. الأسس العلمية لأداة الدراسة الاستطلاعية

44	1.7. صدق أداة الدراسة
48	2.7. ثبات الاستبيان
50	8. الوسائل الإحصائية المستعملة
51	ثانيا/ عرض وتحليل ومناقشة النتائج
51	1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
110	2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
112	3. الاستنتاج العام للدراسة
113	خاتمة الفصل
115	خاتمة عامة
118	قائمة المصادر والمراجع
126	قائمة الأعلام
128	الملاحق
	ملخص الدراسة



قائمة الجداول

والأشكال



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	34
02	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	36
03	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.	37
04	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية.	38
05	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع الوظيفة.	39
06	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المصلحة.	40
07	يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية.	45
08	يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.	46
09	يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.	47
10	يوضح حساب قيم الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل (الصدق البنائي).	48
11	يبين معامل الثبات للاستبيان.	49
12	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيفية التواصل .	51
13	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى أخذ الإدارة بأراء الموظفين واستشارتهم .	52
14	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود نظام داخلي يحدد انتقال المعلومات الإدارية .	54
15	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي.	55
16	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية .	57
17	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة طريقة نقل المعلومات داخل البلدية في أداء العمل بنجاح.	58
18	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون بين الموظفين في المصلحة التي يعملون بها.	59
19	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حاجة نظام التواصل المعمول به في البلدية إلى تحسين وتطوير.	61
20	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير طريقة وصول الأوامر والمعلومات بتغيير رئيس البلدي.	62
21	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات على صعوبة التواصل مع بقية المصالح.	64
22	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الاتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل.	66
23	يبين مستوى الاتصال التنظيمي الداخلي لأفراد العينة.	68

70	الجدول المركب بين الجنس والسؤال رقم (09) من المحور الأول.	24
72	الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (11) من المحور الأول.	25
74	يمثل إجابات أفراد العينة حول إنهاء الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد بكفاءة.	26
75	يمثل إجابات أفراد العينة حول الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج القرارات المهنية.	27
76	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية.	28
78	يمثل إجابات أفراد العينة حول اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية.	29
79	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى رضا المواطنين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	30
81	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غياب الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.	31
82	يمثل إجابات أفراد العينة حول السعي لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.	32
83	يمثل إجابات أفراد العينة حول تراكم الملفات المعلقة دون معالجة أو متابعة.	33
85	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات الإدارية على التواصل مع بقية المصالح.	34
86	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حصولهم على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	35
88	يبين مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.	36
89	الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (13) من المحور الثاني.	37
91	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول القرارات والمعلومات الإدارية المتعلقة بعملهم.	38
92	يمثل إجابات أفراد العينة حول سهولة إيصال التقارير والأفكار إلى المسؤولين في البلدية.	39
93	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة.	40
95	يمثل إجابات أفراد العينة حول توفر الوسائل التقنية لتسهيل العمل.	41
112	يمثل إجابات أفراد العينة حول القدرة على التعبير عن الرأي المهني دون خوف من المشاكل.	42
96	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى سيادة التفاهم والوضوح في الحوار مع الرؤساء.	43
97	يمثل إجابات أفراد العينة حول استخدام الإدارة للوثائق الرسمية لإبلاغهم بالأمور المهمة.	44
99	يمثل إجابات أفراد العينة حول حرص المسؤول على تقييم العمل وتوجيه الموظفين بانتظام.	45
100	يمثل إجابات أفراد العينة حول مساهمة كثرة الاجتماعات الإدارية في توضيح المهام.	46
101	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب.	47
103	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية.	48
104	الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (23) من المحور الثالث.	49
106	الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (25) من المحور الثالث.	50
107	يبين العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	51

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح التغذية العكسية.	م
02	يمثل الاتصال التنظيمي النازل.	5
03	يمثل الاتصال التنظيمي الصاعد.	6
04	يمثل الاتصال التنظيمي الأفقي.	6
05	يمثل عناصر الاتصال الإداري.	10
06	يبين معوقات الاتصال التنظيمي الداخلي.	17
07	يوضح نموذج الأداء الفعال.	25
08	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	35
09	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	36
10	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.	37
11	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية.	38
12	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع الوظيفة.	40
13	يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المصلحة.	41
14	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيفية التواصل .	52
15	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى أخذ الإدارة بآراء الموظفين واستشارتهم .	54
16	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود نظام داخلي يحدد انتقال المعلومات الإدارية .	55
17	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي.	56
18	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية .	58
19	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة طريقة نقل المعلومات داخل البلدية في أداء العمل بنجاح.	59
20	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون بين الموظفين في المصلحة التي يعملون بها.	61
21	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حاجة نظام التواصل المعمول به في البلدية إلى تحسين وتطوير .	62
22	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير طريقة وصول الأوامر والمعلومات بتغيير رئيس البلدي.	64
23	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات على صعوبة التواصل مع بقية المصالح.	65
24	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الاتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل.	67
25	يمثل إجابات أفراد العينة حول إنهاء الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد بكفاءة.	75
26	يمثل إجابات أفراد العينة حول الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج القرارات المهنية.	76

77	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية.	27
79	يمثل إجابات أفراد العينة حول اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية.	28
80	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى رضا المواطنين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.	29
82	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غياب الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.	30
83	يمثل إجابات أفراد العينة حول السعي لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.	31
84	يمثل إجابات أفراد العينة حول تراكم الملفات المعلقة دون معالجة أو متابعة.	32
86	يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات الإدارية على التواصل مع بقية المصالح.	33
87	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حصولهم على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	34
92	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول القرارات والمعلومات الإدارية المتعلقة بعملهم.	35
93	يمثل إجابات أفراد العينة حول سهولة إيصال التقارير والأفكار إلى المسؤولين في البلدية.	36
94	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة.	37
96	يمثل إجابات أفراد العينة حول توفر الوسائل التقنية لتسهيل العمل.	38
97	يمثل إجابات أفراد العينة حول القدرة على التعبير عن الرأي المهني دون خوف من المشاكل.	39
98	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى سيادة التفاهم والوضوح في الحوار مع الرؤساء.	40
100	يمثل إجابات أفراد العينة حول استخدام الإدارة للوثائق الرسمية لإبلاغهم بالأمور المهمة.	41
101	يمثل إجابات أفراد العينة حول حرص المسؤول على تقييم العمل وتوجيه الموظفين بانتظام.	42
103	يمثل إجابات أفراد العينة حول مساهمة كثرة الاجتماعات الإدارية في توضيح المهام.	43
104	يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب.	44
106	يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية.	45

A decorative rectangular border with a thin black line. At the top-right and bottom-left corners, there are stylized floral or leafy motifs. The text is centered within the rectangle.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
128	يبين الموقع الجغرافي لبلدية العامرية بولاية عين تموشنت.	01
129	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية العامرية.	02
130	يمثل صور لمدخل بلدية العامرية.	03
131	يمثل إستمارة المقدمة لموظفي بلدية العامرية.	04
138	يمثل رخصة تريض (إجراء دراسة ميدانية).	05
139	يمثل نتائج تحليل SPSS.	06



مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

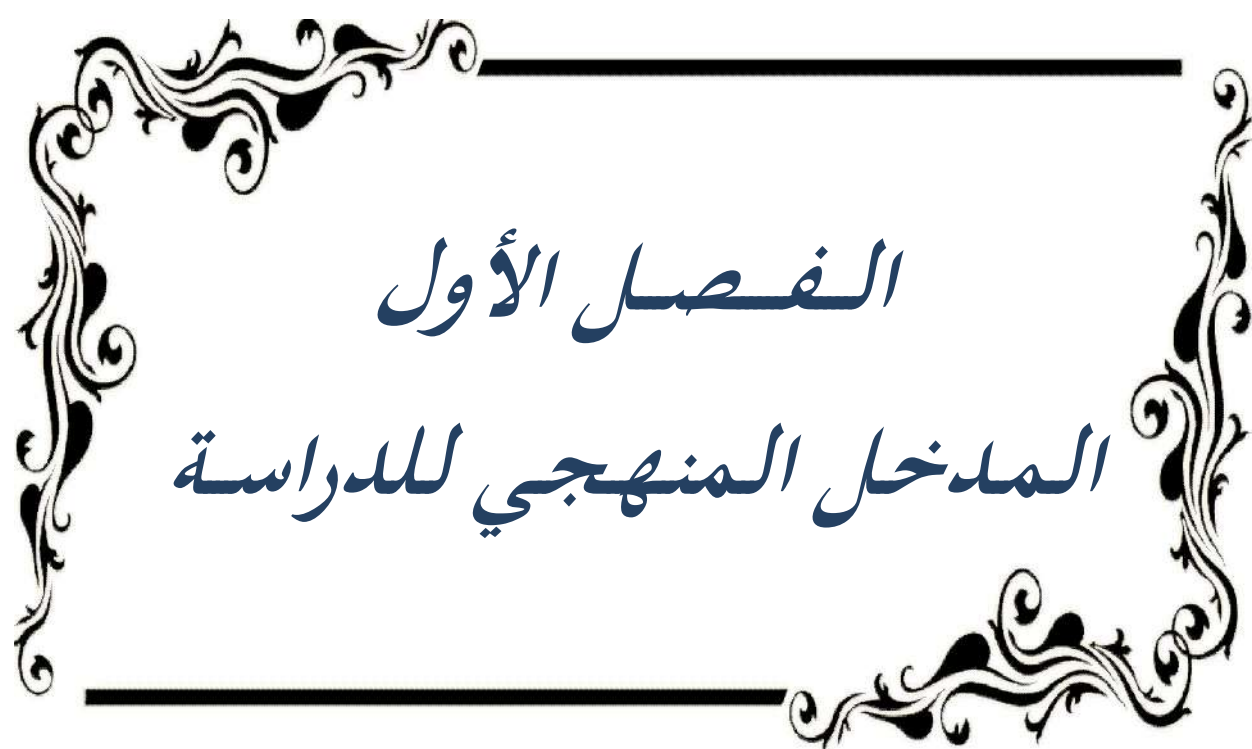
يُعد الاتصال الجوهر الأساسي للوجود الإنساني، فهو ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل هو ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الحياة الإجتماعية، فكما قيل قديماً: "الإنسان كائن اتصالي بطبعه"، وبناءً على ذلك أصبح الاتصال شرطاً جوهرياً للبقاء والاستمرار ومقياساً لتطوير المجتمعات عبر التاريخ بدءاً من عصر النقش على الحجارة وصولاً إلى عصر البث الفضائي والتدفق المعلوماتي الرقمي.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي شهدتها العالم المعاصر والتطورات التي مسّت مستوى أساليب الإدارة والعمل برزت أهمية الاتصال داخل المؤسسات بوصفها آلية أساسية لضمان حسن سير العمل ورفع كفاءة الأداء، إذ تعتمد فعالية التنظيمات الحديثة على مدى قدرتها على إنشاء نظام اتصالي فعّال يضمن انسياب المعلومات بوضوح ودقة بين مختلف المستويات الإدارية، ويعزز مناخ التعاون والتفاهم بين العاملين وقد أولت الدراسات السوسيولوجية والإدارة اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع باعتباره من القضايا الجوهرية في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ونظر لارتباطه المباشر بفعالية المنظمات وتحقيق أهدافها، وتبرز أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي بشكل خاص داخل المؤسسات العمومية وعلى رأسها البلديات التي تُعد الخلية الأساسية في هيكل الدولة حيث تتداخل فيها المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح، فالإتصال الفعّال داخل هذه التنظيمات يؤدي دوراً محورياً في تحقيق الانسجام بين العاملين وتوضيح الأدوار وتعزيز روح التعاون ممّا ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين، في حين أن ضعف الاتصال التنظيمي الداخلي أو غموضه قد يؤدي إلى بُروز العديد من المشكلات التنظيمية، مثل التضارب في الصلاحيات، وسوء الفهم وضعف التنسيق بين المصالح وهو ما ينعكس سلباً على أداء الإداريين ويحد من فعالية العمل.

وبذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للإداريين داخل البلدية، حيث اشتملت دراستنا على الفصل التمهيدي وهو الفصل الأول والذي يبدأ بتقديم المدخل المنهجي للبحث، أمّا الفصل الثاني فتطرقتنا إلى مفهوم الإتصال التنظيمي الداخلي تعريفه وأنواعه بالإضافة إلى الفصل الثالث حيث تناول عنصر الأداء الوظيفي.

مقدمة عامة

أمَّا الفصل الرابع وهو الفصل الميداني الذي يُخصص لدراسة ميدانية تطبيقية تضمن مبحثين الأول الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناول الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة والمنهج المستخدم، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة وأخيرًا العينة وخصائصها. أمَّا المبحث الثاني خُصص لعرض وتحليل ومناقشة النتائج فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الاستبيان، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، وأخيرًا الاستنتاج العام للدراسة.



الفصل الأول
المدخل المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ميولي الشخصي نحو فهم ديناميكيات الاتصال داخل الإدارة، وكيف يُسهم في تحسين العلاقة المهنية وتحقيق الفعالية.
- تطابق موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- رغبتي في البحث في هذا المجال العلمي الذي يفتح لنا المجال للتخصص في علم الاجتماع بصفة عامة والعمل والتنظيم بصفة خاصة.
- معرفة المعوقات والمشاكل التي يواجهها العاملين في الإتصال بالإدارة.

2. أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أحد أهم عناصر العملية الإدارية و هو الاتصال التنظيمي لما له من دور فعّال في تحقيق التناسق و الانسجام داخل الإدارة.
- استطلاع آراء العمال بشأن الإتصال التنظيمي وتأثيره على مستوى أدائهم داخل الإدارة.
- ربط بين متغيرين أساسيين في علم اجتماع العمل والتنظيم، وهما الإتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر.
- إيتاح قاعدة معرفية للباحثين الآخرين يمكن انطلاق منها في دراساتهم اللاحقة.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع الاتصال التنظيمي.
- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي الداخلي داخل إدارة البلدية.
- تحليل أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين.
- الكشف على أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة البلدية.
- التعرف على نمط الاتصال السائد في إدارة البلدية.

4. عرض الدراسات السابقة:

← أطروحة الدكتوراه:

1/ دراسة بعنوان أساليب الإتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، من إعداد الطالبة سهيلة برقية، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص: "علم اجتماع تنمية الموارد البشرية"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، سنة 2021/2022.

تتمثل مشكلة هذه الدراسات في فهم ودراسة أساليب الإتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة وهدف هذه الدراسة هو التعرف على تأثير مختلف أساليب الإتصال التنظيمي سواء الصاعد أو النازل أو الأفقي على الأداء العاملين داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على مستوى الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية، وأيضاً تقديم مقترحات تسهم في تحسين مستوى الإتصال التنظيمي ورفع معدات الأداء من خلال تعزيز رضا العاملين وشعورهم بالرضا والسعادة، وتطرح هذه الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: ما انعكاس أساليب الاتصال على تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

• التساؤلات الفرعية:

- ما انعكاس أسلوب الاتصال الصاعد على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال النازل على أداء العاملين بالمؤسسة؟
- ما انعكاس أسلوب الاتصال الأفقي على أداء العاملين بالمؤسسة؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على "المنهج الوصفي"، أمّا التقنيات المستعملة فهي "إستمارة الاستبيان" كأداء مساعدة.

• نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد ضعف في قنوات الاتصال النازل في المؤسسة، وكذلك الاتصال الصاعد كان حاضراً لكن حضوره لم يكن بالسلسلة الكافية التي تسمح بتدفق المعلومات في المؤسسة. وفي المقابل أظهرت النتائج أن الاتصال الأفقي بين الزملاء والأقسام كان قوياً وفعالاً، وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء العامل ذلك لكثافة الأوامر والتعليمات النازلة وأن طرائق التواصل تتسم بالجفاف ممّا يجعل العامل مجرد آلية تلقي واستقطاب لا غير.

وبصورة عامة توصلت الدراسة إلى أنّ أساليب الاتصال لها انعكاس واضح على أداء الموارد البشرية، سواء كان بشكل إيجابي أو سلبي.

◀ رسالة الماجستير:

1/ دراسة الإتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي، دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج أندونيسيا، دراسة وصفية تحليلية، سنة 2016، من إعداد الهادي علي خليفة قزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم الإدارة الإسلامية.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الاتصال التنظيمي وأثره في ارتقاء بالأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج الأندونيسيا، ولمعرفة الأداء الوظيفي ضمن نظام الجامعة، ولتحديد محددات الاتصال التنظيمي المؤثرة على الأداء العاملين في الجامعة ولاستكشاف استراتيجيات المدير في ارتقاء بأداء العاملين، وتقدم هذه الدراسة مجموعة من أسئلة البحث وهي كالاتي:

- ما هي العوامل الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين في الجامعة؟
- ما دور عوامل الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين في الجامعة؟
- ما الإستراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أمّا الأدوات المستعملة لجمع البيانات تتكون من المقابلة والملاحظة والوثائق.

• نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في الجامعة يسير بمنهجية منظمة وعلى مراحل واضحة وأولى تلك مراحل هي تحديد الأهداف، ويليهما تحديد الاحتياجات الإدارية بمجموعة الدراسات العالية، ثم تنفيذ خطة إدارية ويختتم العمل الوظيفي له بتقييم. كما أوضحت نتائج إدارة الجامعة حيث تتسم بطابع إسلامي ويتنوع بين المعنوي والمادي، وذلك بهدف الاستفادة من مزايا التربوية وتبين أن الجامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومي لا تواجه عقبات في أداء الوظيفي نظرا لعدم وجود نقص في الأدوات، ومن بين النتائج أيضاً أن الاتصال التنظيمي في ترقية الأداء الوظيفي يحظى بعناية واهتمام من كل موظف يقوم يأخذها بعين اعتبار عند إعداد تقييم الأداء.

2/ دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، سنة 2008-2009، من إعداد طالب بوعطيط جلال الدين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي وأيضاً التحقق مما إذا كان الاتصال الرسمي النازل يرتبط ارتباطاً قوياً بأداء العمال داخل مؤسسة البحث، وكذلك إلى دراسة أثر بعض المتغيرات (السن - المستوى التعليمي، الأقدمية) على أداء الوظيفي للعمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز، وأيضاً إثراء مكتبة الجامعة بدراسة ميدانية تتناول جانب مهم من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة والمساهمة في تحسين المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال المنفذين حيث كانت الإشكالية كالتالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

وعليه فإن الدراسة تفرعت إلى العديد من التساؤلات وهي:

- ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين؟

- هل المتغيرات التالية: (السن - الأقدمية - المستوى التعليمي) تؤثر على الأداء الوظيفي لدى العمال المنفيذين في مؤسسة سونلغاز؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأنه أكثر كفاءة في كشف حقيقة الظاهرة، أمّا الأداة المستعملة فهي الإستمارة لجمع البيانات.

• نتائج الدراسة:

أشارت الدراسة إلى وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وكشف عن أهمية سيرورة التنظيم للمؤسسة وانسياب المعلومات بين الإدارة والعمل، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. وبهذا فقد تحققت الفرضية العامة في وجود العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وبالخصوص الفرضية الصفرية التي تخص: (السن - المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل). وقامت النتائج لمعالجة إحصائيات باستخدام مقياس كا²، فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين ممّا يعني تحقيق هذه الفرضية.

5. الإشكالية:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يميل إلى التفاعل والتواصل مع محيطه، ويُعد الإتصال من أقدم الظواهر الإنسانية التي رافقت الإنسان منذ وجوده، فمن خلال الإتصال نتبادل وقائع المعاني والأفكار والمعلومات والرسائل بين الأشخاص وهو عملية أساسية لتعارف بين الناس والتواصل بين الحضارات والتفاعل بين الجماعات البشرية "فالإتصال بين البشر يعد العمود الفقري للمجتمع الإنساني حيث يُعد عملية جوهرية لسائر مجتمعات الإنسانية بدون الإتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواءً كان انعزلاً اجتماعياً أو حضارياً"¹. وبما أنَّ الإنسان لا يمكنه أن يعيش منعزل عن الآخرين في المجتمع، فمن الضروري أن يقيم علاقات متعددة المستويات، وكذلك يُشير المؤرخون إلى وجود اهتمام بارز بالتواصل وأهميته في حياة الإنسانية، وقد ظهر هذا الحرص بشكل كلي "قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات الحضارات القديمة مثل البابليين والمصريين"²، واعتبر "أرسطو" معلمه "أفلاطون" من الرواد الذين أسَّسوا فن التواصل، حيث توصل إلى أن التواصل مهارات يمكن اكتسابها من خلال تدريب وممارسة وإنَّ هدف الإتصال هو تحقيق الفهم والإقناع، وذلك للوصول إلى غاية مشتركة لإنجاز مهام محددة. ويتجاوز إتصال كونه مجرد ضرورة اجتماعية للتفاعل ليصبح الركيزة الأساسية للعمل في مختلف مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المتنوعة، ويتعدد الإتصال بتعدد هذه المؤسسات ممَّا يؤدي إلى ظهور أشكال مختلفة تشمل إتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي، ومن خلال هذا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي "هو عملية لنقل المعلومات والوقائع من شخص إلى شخص آخر من مستوى معين إلى مستوى معين آخر داخل التنظيم"³، وهو أيضاً آلية التي تسعى إلى ضمان تدفق المعطيات والمعلومات ضرورية لاستدامة إجراءات الإدارية ومن خلال تنظيمها وجمعها وتوجيهها إلى كافة المسارات سواءً لمنحها إلى الأعلى أو الأسفل أو بشكل أفقي ضمن النظام التنظيمي.

¹ حزي بشار، الإتصال التنظيمي، من منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 9.

² ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 34.

³ فاضل فايزة، سعدون سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة-مغنية-، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/68538>، ص

ويُعد الإتصال التنظيمي الداخلي أحد أهم العناصر التي تُحدّد فعالية التنظيم إذ يُساهم في توجيه العاملين ونقل التعليمات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الانسجام بين المستويات الإدارية. ويتخذ هذا الإتصال عدة أشكال أهمها: الاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القنوات الإدارية المحددة والإتصال الغير الرسمي الذي ينشأ تلقائياً عبر العلاقات اليومية بين العاملين خارج البنية التنظيمية الرسمية، وكذلك الإتصال التنظيمي الداخلي الذي هو عملية حيوية التي تربط بين مختلف الوحدات داخل الإدارة والذي يُعد من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي الإداري حيث تمثل قناة أساسية لتبادل المعلومات والتعليمات التي تساعد الأفراد لفهم مهامهم وأدوارهم بشكل دقيق وواضح وبهذا الأداء الوظيفي هو "عبارة عن ناتج جهد معين قام ببذله الفرد أو المجموعة لإنجاز عمل معين"¹، ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو الجهد الفردي أو الجماعي داخل المنظمة من أجل إنجاز مهمة أو عمل محدد وفق ما هو مطلوب منهم فالأداء لا ينحصر فقط على قيام بعمل بل يظهر مستوى الجدية والكفاءة والالتزام الذي يظهره الفرد أثناء تنفيذه للمهمة الوظيفية.

إذن فإن محاولة معرفة الأثر القائم للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العمال في البلدية تُعد محور دراستنا هذه، حيث نسعى من خلالها إلى الوقوف على واقع الإتصالات التنظيمية داخل بلدية العامرية بولاية "عين تموشنت" وتحديد مدى أثرها على أداء العمال بهذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة خدماتية تعمل في تلبية الاحتياجات الأساسية التي تمثلت بإصدار نسخ من شهادات الميلاد وتسجيل المواليد الجدد...إلخ، وهذا يتطلب اهتماماً وأيضاً من خلال التعرف على إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات التي تواجه العمال، والكشف على معوقات الاتصال التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائهم الوظيفي ويأتي ذلك انطلاقاً من الأهمية البالغة للأداء الوظيفي باعتباره عنصراً أساسياً في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال دعم تقدمها ونموها، وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها، بما يُسهم في سمات بقائها واستمراريتها وترقيتها.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، الإتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع داخل الجمهورية المصرية العربية والسودان وشمال إفريقيا ودول، 2019، ص 101.

وهذا ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة وأسئلة فرعية لتوضيحه كالتالي:

- ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للإداريين داخل البلدية العامرية؟

• الأسئلة الفرعية للدراسة:

1) ما واقع الاتصال التنظيمي داخل البلدية؟

2) ما مستوى الأداء الوظيفي داخل البلدية؟

6. فرضيات الدراسة:

← الفرضية الرئيسية:

- يُؤثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي لدى الإداريين داخل البلدية.

← الفرضية الفرعية:

- يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة داخل الهرم التنظيمي للبلدية.

- مستوى الأداء الوظيفي للإداريين يتميز بالفاعلية.

7. المقاربة النظرية:

المقاربة النظرية في الإطار الفكري والعلمي الذي يعتمد عليه الباحث في تفسير الظاهرة المدروسة وتحليلها، ومن خلال الاستناد إلى مجموعة من النظريات والمفاهيم التي تساعد على فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوجيه البحث نحو نتائج عملية دقيقة، كما تمثل الأساس الذي يحدد زاوية معالجة الموضوع ويبرز اختيار الباحث لنظرية أو أكثر لتفسير المشكلة البحثية.

لقد ارتأينا الاعتماد على نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم في هذه الدراسة، نظراً لتكاملها في تفسير العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي، إذ تُعالج الأولى الجانب الإنساني والتواصلية داخل المنظمة، في حين تُعالج الثانية ككل متكامل تتربط فيه جميع وحداته ومستوياته، وهو ما يتوافق مع طبيعة موضوع دراستنا ويخدم أهدافها:

أ) نظرية العلاقة الإنسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها ميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني الأول الذي يبحث في مشكلات والعلاقات الإنسانية وحل كل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي وأنماط القيادة¹.

من روادها "إلتون مايو Elton Mayo"^{*} ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، وتفرض مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى العلاقات أفضل وأن أفضل سمة هي تعاون وليس التنافس وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني وتنبؤ به وتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع مجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه وآراءه ومعتقداته، كما أن شعور الفرد بانتماءه إلى جماعة يحفزه إلى البذل والعطاء وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هو أساس لتحفيز عمله².

تم اعتماد على نظرية العلاقات الإنسانية لكونها من النظريات التي ركزت على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة حيث ترى أن العامل لا يعد مجرد وسيلة للإنتاج بل هو كائن اجتماعي يتأثر بعلاقات التي تربط بزملائه وإدارة كما تؤكد هذه النظرية على دور الفعّال للاتصال داخل المؤسسة في تعزيز التعاون وخلق جو من التفاهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الرضى الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء وقد بيّنت دراسة "هاوتون" أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يُساهم في رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجهم، وهو ما يجعل هذه النظرية ملائمة لموضوع الدراسة.

¹ قاسمي ناصر، الاتصال في مؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، الساحة المركزية بن عكنون- الجزائر، ديوان مطبوعات جامعية، 2011، ص 39 .

^{*} إلتون مايو (Elton Mayo): ولد في 26 ديسمبر 1880، وتوفي في 1 سبتمبر 1949، هو عالم نفس واجتماع أسترالي، هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية.

² حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 24-23.

(ب) نظرية النظم:

تعد مدرسة النظم من أحدث المدارس الفكرية في حقل الإدارة، وقد استمدت أسسها المعرفية من الإسهامات العلمية لعلماء الاجتماع وتقوم على مبدأ جوهرى مفاده أن المنظمة نظام متكامل يمكن دراسته وتحليله بوصفه وحدة علمية موضوعية متماسكة، وفي هذا الإطار ينظر إلى المجتمع بوصفه نظاماً كلياً يتألف من وحدات فرعية أصغر تشمل الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

وكما تعرف على أنها مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.

* من روادها:

- "لودفيج فون بيرتالانفي": هو مؤسس لنظرية النظام العامة في الأربعينات من قرى العشرين حيث انطلق من فكرة أن كيان يمكن النظر إليه بوصفه نظاماً يتكون من عناصر مرتبطة ومتكاملة فيها بينها.
- "تالكوت بارسونز": أهم عالم في نظرية النسق الاجتماعي اعتبر المجتمع نسقاً متكاملًا يقوم على الانسجام والاستقرار.
- "تيكلاس لوهمان": طور نظرية النسق وجعلها أكثر حداثة رأى المجتمع يقوم على الاتصال وليس فقط الأفراد¹.

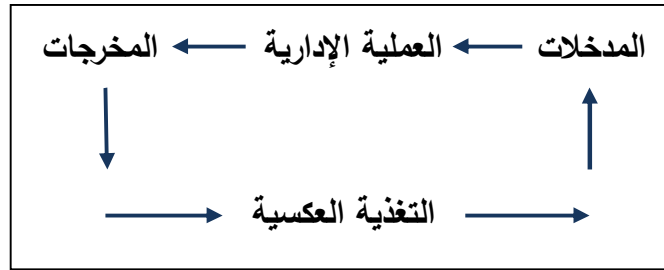
* "تالكوت بارسونز" (Talcott Parsons): هو عالم الاجتماع الأمريكي البارز ولد في 13 ديسمبر 1902 وتوفي في 8 مايو 1979، يعد مؤسس النظرية الوظيفية البنائية في علم الاجتماع الحديث، اشتهر بنظريته حول الفعل الاجتماعي وتطوير أنساق العمل الاجتماعي في جامعة هارفارد.

* "تيكلاس لوهمان" (Niklas Luhmann): ولد في 8 ديسمبر 1927 في لونيوبورغ وتوفي في 6 نوفمبر 1998 في Oerlinghausen، وهو عالم اجتماع ألماني ومتخصص في إدارة النظم الاجتماعية. وهو مؤسس لنظرية النظم الاجتماعية.¹ حلاق بطرس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ونظرية النظم تتناول عناصر الأساسية التالية:

- المدخلات: تشمل دراسة جميع الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
- العملية الإدارية: وتعني مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى المخرجات.
- المخرجات: تشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين.
- التغذية العكسية: وتشمل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات¹.

الشكل رقم (01): يوضح التغذية العكسية



المصدر: بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص 25.

تُعد نظرية النظم من أهم مدخلات النظرية التي تستخدم في دراسة منظمات وتم اعتماد على هذه النظرية لأنها تنظر لمؤسسة كنظام متكامل تتفاعل فيه مختلف عناصر ويُعد الاتصال التنظيمي من أهمها كونه يُساهم في كون نقل المعلومات وتنسيق العمل بين مستويات إدارية كما تساهم هذه النظرية على تفسير علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

¹ حلاق بطرس، مرجع سبق ذكره، ص 25.

8. تحديد المفاهيم الإجرائية:

1.8. تعريف الإتصال:

○ **لغة:** يرجع أصل كلمة "Communication" إلى الكلمة اللاتينية ومعناها "Communi" أي (المشترك) أو (العام)، وبالتالي فإنّ الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما¹.

○ **اصطلاحاً:** تعريف "روس" عام 1985 وعرف الاتصال على أنّه العملية التي تتضمن ترتيب واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد المستمع على استقبال وإعادة تكوين المعاني داخل عقله لتتناسب مع المعاني قصد المرسل².

ويُعرف "محمود عودة" على أنّ الاتصال يُشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من الحجم و من حيث العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى مجتمع إنساني ككل³.

يُعرف الاتصال بأنّه عملية تخلق التفاهم عبر تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد بصورة منظمة وهادفة.

○ **التعريف الإجرائي:** الاتصال هو عملية تفاعلية منظمة يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات والمعاني من طرفين أو أكثر منه من سياق اجتماعي محدد، باستخدام رموز ورسائل مشتركة.

¹ مكاوي حسن عماد، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، عربية للطباعة والنشر، ط1، 1998، ص 23 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

³ حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25 .

2.8. تعريف التنظيم:

- **لغة:** تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي "Organization" أمّا المصطلح العربي فهو من نظم ومنها كلمة التنظيم وتستعمل بنفس معنى منظمة¹.
- **اصطلاحاً:** تتعدد تعريفات التنظيم التي طرحها المفكرون في كثير من المؤلفات الإدارية، فيُعرف التنظيم بأنه "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات تمكن من إسناد القيام بها إلى أفرادها"².
- **التعريف الإجرائي:** هو مهمة من مهام الإدارة تتعلق بالأهداف والأنشطة التي تنجز بواسطة وحدات الإدارية من خلال توزيع المهام على الأفراد والتنسيق بينهم وتحديد قنوات الاتصال والعلاقات الداخلية والخارجية.

3.8. تعريف الاتصال التنظيمي:

- يُعبر "قرين بوم" (Greenbaum) عن فهمه لحقل الاتصال التنظيمي باعتباره حقلًا يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال، ويُميز بين الاتصال التنظيمي الداخلي والخارجي، معتبرًا أن دور الأساسي للاتصال هو دور تنسيق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة، وبين التي تولد مشكلات من جهة أخرى³.
- **التعريف الإجرائي:** هو عملية إدارية واجتماعية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والتوجيهات والمعاني بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة وخارجها باستخدام قنوات الاتصال الرسمية والغير الرسمية، بهدف تحقيق التنسيق، تنظيم العلاقات المهنية، وتعزيز أداء المؤسسة.

¹ دريدي فاطمة، زرقاري أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية، مجلد 07، العدد 02، 2021، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/174050>، ص 129، تم الاطلاع يوم: 2026/02/12، على الساعة 15:00.

² حزري بشار، مرجع سبق ذكره، ص 10.

³ فندوشي ربيعة، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي - حالة فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدينة-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر (3)، 2012-2013، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1ByoF3xj>، ص 19.

4.8. تعريف الاتصال الداخلي:

الإتصال الداخلي هو الإتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة¹.

كما تعرف الاتصالات الداخلية بأنها التي تتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم².

وهو ذلك الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها يهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف³.

5.8. تعريف الأداء:

- **لغة:** يُقابل الأداء اللفظة اللاتينية "Perfotmance" والتي تعني إعطاء كلية لشيء ما، والتي انشقت منه اللفظة الانجليزية "Performance"، والذي يعني حسب معجم المصطلحات المستخدمة لقياس الأداء والتقييم بأنه "إدراك وتحقيق نتائج هادفة من قبل المنظمة"⁴.
- **اصطلاحاً:** يُعرف الأداء بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهام وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"⁵.

¹ عواج سامية، الإتصال في المؤسسة المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 67.

² أبو سمرة محمد، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009، ص 58.

³ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 19.

⁴ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019، ص 47.

⁵ الفروخ فايز عبد الرحمن، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 44.

وكذلك الأداء هو نتيجة الجهود المبذولة لإنجاز المهام وفق معايير محددة ويقاس بتحقيق الأهداف الجوهرية المتكاملة وهي الكفاءة والفاعلية والجودة وهو مؤشر نجاح المنظمة في استثمار مواردها لتحقيق غاياتها.

○ **التعريف الإجرائي:** هو الجهد أو النشاط المبذول من قبل فرد أو مجموعة، يقاس من خلال النتائج المحققة وكفاءة إنجاز المهام.

6.8. تعريف الأداء الوظيفي:

يُعتبر أحد أهم الركائز التي يسند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة للقياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء لذلك فهو يمثل إدارة الإصلاح والتطوير¹.

○ **التعريف الإجرائي:** هو مجموع الأنشطة والمهارات والجهود التي يبذلها الفرد سواء كانت بدنية أو ذهنية، بهدف إنجاز المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته، ويترجم هذا السلوك إلى نتائج تتسم بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

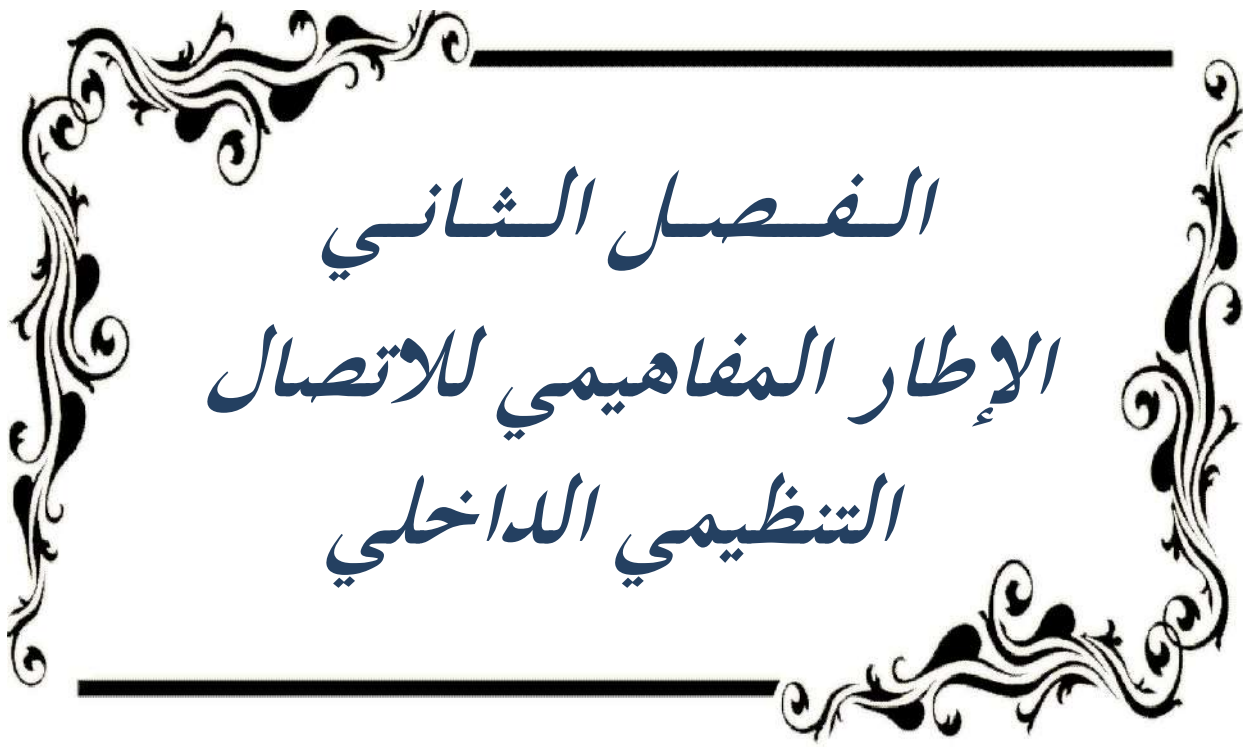
7.8. تعريف الإدارة المحلية:

يعرفها "فؤاد العطار" بأنها: توزيع وظيفة الإدارة بيت الحكومة المركزية وهيئات منتخبة، أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها².

وفي هذا السياق، تجسد الإدارة المحلية في بلدية "العامرية" التابعة لولاية "عين تموشنت"، باعتبارها هيئة إدارية محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتولى تسيير شؤون المواطنين وتوفير الخدمات العمومية.

¹ نعيرات جهاد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، من الموقع: <https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D9> ص 7، تم الاطلاع يوم: 2026/02/10، على الساعة 20:55.

² العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17-18.



الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي للاتصال
التنظيمي الداخلي

مقدمة:

يُعد الاتصال عملية أساسية في أي تنظيم، ويتوقف على فاعلية نجاح المؤسسة واستمرارها. فالاتصال الفعّال هو عامل رئيسي لنجاح أي منظمة، إذ يُمثل جسرًا يربط بين المؤسسة والعاملين فيها ولذلك يُعتبر من الأنظمة الجوهرية داخل أي كيان، حيث لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها دون وجود شبكات إتصالية إدارية منظمة.

والاتصال التنظيمي يُعد الوسيلة التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وأي نقص في الأداء الاتصالي قد يؤدي إلى ضعف سير العمل وتراجع تدفق المعلومات داخلها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي من خلال استعراض تعريفاته وأهميته، أنواعه، عناصره، أهدافه، خصائصه، ووسائله، ومعوقات الاتصالات التنظيمية.

1. الاتصال التنظيمي داخلي (المفهوم والأهمية):

1.1. مفهوم الاتصال التنظيمي الداخلي:

الاتصال التنظيمي الداخلي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.

كما يُعرفه "محمد منير الحجاب" بأنه: " يُشير الاتصال داخل المنظمات إلى عملية تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، وكذلك بين المنظمة وبيئتها الخارجية، كما يقصد بالاتصال التنظيمي أيضاً بنشر وتداول المعلومات بين أفراد الجماعة ضمن إطار تنظيمي محدد تمثله المنظمة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة¹.

ويُعرف "بيتر دركر" (DRUKER)* الاتصال بأنه يربط بضرورة إدراك الرسالة من طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته وماهي هذه التوقعات².

أمّا "محمد علي محمد" فيرى الإتصال التنظيمي "عبارة من شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأنّ الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية"³.

¹ حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004، ص 13.
* "بيتر فوردناند دركر" (DRUKER): كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، وتوفي في 2005.

² بريقة سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، جوان 2016، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/39554>، ص 216، تم الاطلاع يوم: 2026/03/15، على 15:20.

³ طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2010-2011، من الموقع: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/966>، ص 15.

ومن خلال هذه التعريفات فإنَّ الاتصال التنظيمي الداخلي هو عملية إدارية رسمية وغير رسمية يتم فيها تبادل المعلومات والتعليمات بين جميع مستويات المنظمة، بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين، بطريقة منسقة ومنظمة، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة ودعم التطور الملائم.

2.1. أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي:

الاتصال التنظيمي الداخلي هو أساس نجاح أي مؤسسة، حيث يُتيح نقل المعلومات والتوجيهات بفعالية، ويُعزز التعاون والفهم المشترك بين جميع الأطراف، و هو يعتبر عصب الحياة في أي مؤسسة ناجحة.

ويُمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي في المنظمات فيما يلي:

- يُساهم الاتصال التنظيمي في تهيئة بيئة محفزة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة إذ يتيح للعاملين فرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ممَّا ينعكس إيجاباً على مسيرة تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- يُؤدي الاتصال التنظيمي دوراً محورياً في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، وذلك عبر منظومة متكاملة من الرقابة والمتابعة، فضلاً عن توجيه سلوك العاملين ودوافعهم من خلال إمدادهم بالمعلومات الكافية حول الأهداف والسياسات والخطط والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر¹.
- يعمل على تعزيز الوعي الجماعي وترسيخ التماسك المؤسسي بين أفراد المنظمة.
- يلعب دوراً هاماً في تنمية الشعور بالانتماء المؤسسي وتعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين².
- يقوم الاتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من مرؤوسهم والتعرف على ردات الفعل.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة أو المؤسسة.
- يُؤدي دوراً مهماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة³.

¹ حجاب منير محمد، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 17.

² الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 30.

³ الطاهر رجب، الخروشي مسعود، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات، مجلة كلية الآداب، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017، من الموقع: https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1/1455/file-1548799822013_Part25.pdf?sequence=1&isAllowed=y، ص339، تم الاطلاع يوم: 2026/03/15، على

- ويُضيف "محمد القربوشي" أنّ أهمية الاتصال تظهر من خلال تأكيد يصف النظريات، وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة، وأن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام، وإنما علاقات تجرى في محيط العمل الإداري.
- يتبين أنّ الاتصال التنظيمي الداخلي يُمثل الدعامة الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمة واستقراره، فهو الأداة التي تضمن تدفق المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية، ويُسهّم في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأفراد، ولديه أهمية كبيرة ودور فعال، فهو ينشئ الانضباط ويوضع آلية عمل المؤسسة، وبه تتحقق أهدافها بإدارة محكمة¹.

2. أنواع الاتصال التنظيمي الداخلي:

ينقسم الاتصال التنظيمي أو الإداري إلى نوعين رئيسيين: الاتصال التنظيمي الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي ويتضمن الاتصال التنظيمي الرسمي أربعة اتجاهات: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي، والاتصال المتعدد الاتجاهات.

1.2. الاتصال التنظيمي الرسمي: الاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر².

وهو كذلك الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المنفق عليها مسبقاً في محيط العمل أي أنه يقوم أساساً على الهيكل التنظيمي للهيئة، وهو أيضاً الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. فالأفكار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بها الأفراد وذلك حسب تسلسل السلطة أو حسب العلاقات الإدارية الرسمية بين طرفي العملية الاتصالية، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالباً ما تأخذ طريقاً ما حتى تصل إلى العامل المنفذ، وكذلك الشكوى التي يسلمها الموظف العادي إلى المدير لا بد كما من مسالك معينة تتبعها³.

¹ سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، السانبا، 2013-2014، من الموقع: <https://ds.univ-oran2.dz:8443/bitstream/123456789/3860>، ص 109 .

² أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2009، ص 31 .

³ شريبط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة مننوري محمد- قسنطينة، 2008-2009، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1aCjCqQ4ACmzy2STwDJFZvH-bCU0-LFbu>، ص 52.

والاتصالات الرسمية تأخذ أربعة اتجاهات هي:

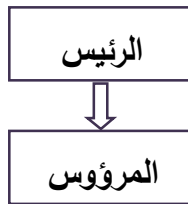
أ. الاتصال التنظيمي النازل (من أعلى إلى أسفل):

يتمثل هذا الاتصال في نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في الإدارة، بحيث تناسب السلطة من الأعلى إلى الأسفل أي من مستويات إدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينها، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات¹.

وقد حدد "كاتز وكان" (Katz, Kahn) أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفير المعلومات اللازمة من المهمة.
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
- إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان².

الشكل رقم (02): يمثل الاتصال التنظيمي النازل



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

² بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2006، ص

ب. الاتصال التنظيمي الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطق الاتصال من العمال إلى الإدارة ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال، فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية. ولقد أكد كل من "برنارد وفوليت" (Bernard, Follet) على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

الشكل رقم (03): يمثل الاتصال التنظيمي الصاعد

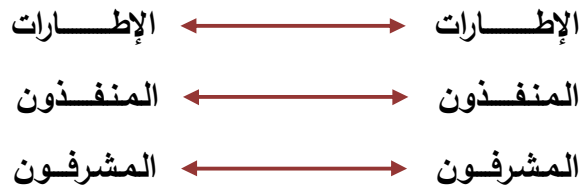


المصدر: من إعداد الطالبة.

ج. الاتصال التنظيمي الأفقي (في نفس المستوى):

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمة، يكونون في نفس المستوى الإداري درجة، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حدا، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والإنتاجية¹.

الشكل رقم (04): يمثل الاتصال التنظيمي الأفقي



المصدر: شريبط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

¹ شريبط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

ويؤكد "هنري فايول" (Henri fayol)*، على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعّال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية وأن يخطر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إداراتهم و الإدارات الأخرى.

د. الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات:

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات أي رأسية. أفقية، ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، وبذلك تعمل وتُساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى المستويات¹.

2.2. الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة. وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسًا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي "هو اتصال دائم الحركة والتجدد، والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبتة تماما"².

* "هنري فايول": هو مهندس ومنظر إداري فرنسي ولد في 1841، يعد أحد أبرز مؤسسي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، ومؤسس "النظرية الإدارية" (التنظيم الإداري)، اشتهر بتطويره لمبادئ الإدارة ووظائفها الخمسة (التخطيط، التنظيم، الإصدار، التنسيق، الرقابة) في كتبه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916، وتوفي في 1925.

¹ شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

² بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

3. عناصر الاتصال التنظيمي الداخلي:

إنَّ الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يشارك في فكرة أو مفهوم، أو مهارة، أو إحساس، أو إتجاه، أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات، أو مهارات، أو أفكار أو آراء معينة ويُرِيد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركاً معها فيها. وهذه العملية تحتوي على خمسة عناصر أساسية وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، ورجع الصدى أو التغذية العكسية.

(1) المرسل أو المصدر (Sender):

ويُقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في الأفكار والاتجاهات أو الخبرات المعينة. وبالتالي فهو المسئول من إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم التي يحتاجها من خلال التعامل مع الأفراد أو الجماعات في موقف معين. والمرسل قد يكون شخص واحد، وقد يكون أكثر من شخص وفي حالات أخرى قد يكون المرسل هيئة، وفي هذه الحالات يكون المرسل هو المسئول عن القيام بوظيفتين:

- * تحديد الفكرة التي يرغب في توجيهها لمن يتعامل معهم، ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات الأساسية منها، ثم اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة المناسبة.
- * قيام المصدر بشرح و توضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها عن طريق الوسيلة المختارة. ومنه فإنَّ العنصر الأول في العملية الاتصالية هو انبثاق فكرة في عقل المرسل ثم يحاول صياغتها في شكل يسمح إرسالها إلى حيث يريد المستقبل.

(2) المستقبل (Receiver):

هو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو المعلومة. وهو الشخص أو مجموعة أشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادر عن المصدر. أي الفرد أو الجماهير التي يوجَّه إليها الرسل رسالته وهنالك العديد من المستويات التي تنظر إلى المستقبل على أنه فرد في جماعة ممَّا جعلها تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر مثل الذوق ، والحافز، الاختيار، والوعي، بالإضافة إلى بعض الخصائص يُمكن أن تنقسم إلى قسمين¹:

¹ قادري عادل، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة أم البواقي، 2016-2017، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d> ، ص 18-19 .

خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية والمتغيرات المرتبطة بها التي تؤثر في الاستجابة والتي تتضمن التعليم والوظيفة والدخل والعمر...إلخ.

خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية التي قد تؤثر على الاستجابة وعلى السلوك، وغالبًا تتضمن الاتجاه نحو الأفكار المستحدثة، الكفاءة والشعور بالسيادة على البيئة والنظرة إلى المستقبل...إلخ.

(3) الرسالة (Message):

يُشير "جون إيدير" إلى أنّ الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل. ويُشير آخر "إنّها الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي ترغب المرسل في إشراك الآخرين فيها.

(4) وسيلة أو قناة الاتصال (Communication Channel):

وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة. لذا فإنّ الوسيلة الفعّالة تُفيد في تحقيق الاتصال الفعّال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية¹.

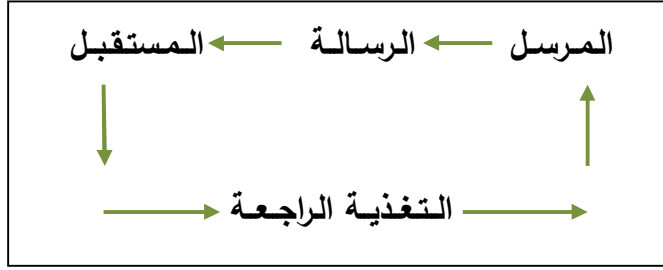
(5) التغذية الراجعة:

هي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبيّنًا هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتّمّ اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها، لأنّ عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال، والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال الإداري²:

¹ زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير - الميلية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2015، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1i0qbuV3yfD0w2nRnmHMTM>، ص 55.

² طيش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، من الموقع: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13263.pdf>، ص 21-22.

الشكل رقم (05): يمثل عناصر الاتصال الإداري



المصدر: طبش مصعب إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 22 .

4. خصائص الاتصال التنظيمي الداخلي:

- الأهمية: تشكيلات وإجراءات التأسيس القانونية وأن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.
 - النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة.
 - القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة.
 - التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
 - خدمة المجتمع: وهي تُعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فإن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
 - الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال¹.
- هذه الخصائص تجعل من الاتصال التنظيمي الداخلي أداة فعّالة وواضحة، تُسهم في تنظيم العمل وتعزيز التوافق بين العاملين، ممّا يعود بالفائدة على المؤسسة ككل.

¹ دريدي فاطمة، أمال زرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

5. أهداف الاتصال التنظيمي الداخلي:

من بين أهداف الاتصال التنظيمي الداخلي نذكر منها¹:

- * الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات والقرارات بشكل تفصيلي.
- * إرشاد الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله.
- * تقسيم المهام على الموظفين.
- * متابعة وتقييم مستوى إنجاز العمل.
- * جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل والموظفين.
- * تصحيح لأخطاء الموظفين.
- * تقدير جهود العاملين والاعتراف بانجازاتهم، بما يعزز دافعيتهم للاستمرار في الزيادة.
- * التفاوض مع الزملاء حول أمور العمل.
- * الإسهام في حل المشكلات التي قد تنشأ بين الموظفين.
- * تهيئة مناخ تنظيمي ملائم يحقق الرضا في العمل، ورفع الروح المعنوية واتخاذ القرارات اللازمة.
- * تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحسين أدائهم.

يتضح ممّا سبق أن الاتصال التنظيمي الداخلي يُعد أساساً لتحقيق فعالية العمل داخل المؤسسة، إذ يُساهم في نقل المعلومات وتوجيه سلوك الأفراد، وتوضيح المهام والمسؤوليات، ومتابعة الأداء. كما يلعب دوراً مهماً في تعزيز التعاون بين الموظفين وحل المشكلات، ممّا ينعكس في النهاية على تحسين الأداء وتحقيق أهداف الأنظمة.

¹ <https://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream>، تم الاطلاع يوم: 2026/04/07، على الساعة 11:30.

6. وسائل الاتصال التنظيمي الداخلي:

تتنوع وسائل الاتصال التنظيمي الداخلي في هذا الزمن وهو زمن الاتصالات والتكنولوجيا المتطورة، إذ تُسهم هذه الوسائل في ضمان انسياب فعّال للمعلومات وفيما يأتي استعراض الوسائل الأكثر شيوعاً في مجال الاتصال التنظيمي الداخلي:

1) وسائل الاتصال الشفوية:

أ- المقابلة الشخصية:

يقوم على المواجهة المباشرة بين طرف المرسل والطرف المستقبل وهذه الوسيلة لها إيجابياتها وسلبياتها، فمن مزاياها أنها تُعد ملائمة لاستخلاص الحقائق وإجراء النقاشات والتوضيحات، كما تحظى بأهمية في إيصال القرارات إلى المعنيين، ومن سلبياتها أن أسلوب إدارة الحوار هو الذي يحدد طبيعة المعلومات والوقائع التي يمكن بلوغها، ويرتبط ذلك بمستوى التعاون والتفاهم بين الطرفين ودرجة الألفة والثقة المتبادلة، ومن عيوبها كذلك أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويًا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

ب- الإتصال الهاتفي:

يُعد هذا الأسلوب مناسباً لعمليات التواصل التي تستلزم السرعة في كثير من الأحيان، وهناك بعض عيوب منها محدودية مدة الاتصال، حيث هناك صعوبة أحياناً في استيفاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الاتصال الهاتفي لسبب أو آخر يتعلق بالأهمية أو السرعة.

ج- المقابلات الجماعية:

تتمثل في الندوات أو الاجتماعات التي يجري فيها تداول الآراء وتبادلها، إذ أن نجاعة هذا الأسلوب مرهونة بكيفية إدارة تلك اللقاءات ومدى إتقان المشاركين ومدى إقبال المشاركين أو بمستوى نضج الأعضاء درجة انتمائهم التنظيمي وخلفيتهم الثقافية¹.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) وسائل الاتصال الكتابية:

تُعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعاً في الاتصالات الرسمية داخل المؤسسات وتُعرف بأنّها: الاتصالات التي تكون فيها معلومات الرسائل موثقة في سجلات معينة أو نشرات أو تقارير وغيرها¹. ومن بين هذه الوسائل نذكر:

◀ **التقارير:** بأنه عرض للحقائق المتعلقة بموضوع أو مشكلة معينة، حيث يتم تحليلها وعرضها بطريقة متسلسلة وبمبسطة، مع تقديم الاقتراحات المناسبة والإحصائية مع النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال البحث والتحليل².

◀ **لوحة الإعلانات:** تُمثل أداة تواصلية فاعلة تسهم في تخزين المعلومات المتداولة بين أفراد العمل والحد من الإشاعات والمعطيات الغير الموثقة، وتحتضن هذه القناة المعلومات المتصلة بالسلامة المهنية والتوجيهات والتعليمات الموجهة إلى الموظفين، علاوة على جداول الحضور والغياب والإنجازات وتفويض الصلاحيات وغير ذلك، فهي بذلك أداة توعوية تعنى بشؤون المستخدمين.

◀ **المذكرات:** وعادة ما تنقل المذكرات الداخلية بكل حرية على مستوى المصالح وتقديم المعلومات.

◀ **النشرات الدورية والخاصة:** تُعد هذه الوسيلة ركيزة أساسية في تنشيط العلاقات العامة والاجتماعات للمؤسسة، وتوظف لإيصال البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة كتاريخها ومجالات نشاطاتها وفلسفتها وتوجهاتها، كما تخصص جزءاً منها للمعطيات الخاصة بالعاملين من حيث أعدادهم وكفاءتهم واختصاصاتهم وغيره ذلك.

◀ **المجلات الخاصة أو الكتيبات:** تُعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الكتابية، وهي صورة مصغرة للكتاب وهي وسيلة نافعة لتقديم المعلومات حول المنظمة (الهيكل التنظيمي، الخريطة التنظيمية، الدليل التنظيمي) أمّا المجلات فهي تصدر بصفة دورية وخاصة في المؤسسات الكبيرة أمّا المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتير البيانات خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها "الكatalogات" التي تؤمن الاتصال الفعّال بين المؤسسة وعملائها³.

¹ الطراونة حسين أحمد، موسى محمد ياسين، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014، ص 361.

² سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015، ص 166.

³ فاطمة مروة، الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص 49.

◀ **الفاكس:** هو عبارة عن جهاز نسخ مدمج بوحدة هاتفية، تتيح لإرسال الوثائق والمستندات المكتوبة عن بعد عبر شبكة الاتصالات الهاتفية وذلك خلال ثوانٍ محدودة.

◀ **الشكاوي:** تُعد الشكاوي من الوسائل الاتصالية المهمة داخل المنظمات، إذ تمكن العاملين من التعبير عن انشغالاتهم ومشكلاتهم، وذلك من خلال الرسائل أو المنشورات أو الصناديق المخصصة لتلقي الشكاوي¹.

◀ **ملصقات الحائط:** تُعتبر ملصقات الحائط إحدى قنوات الاتصال الجماعي اللفظي المكتوب التي تعتمد عليها العديد من المنظمات، حيث توجه أساساً إلى العاملين داخل المنظمة أكثر من الجمهور الخارجي، وتضم هذه الملصقات معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات وصورة تهم العاملين².

7. معوقات الاتصال التنظيمي الداخلي:

على الرغم من الأهمية البالغة التي يحتلها الاتصال التنظيمي الداخلي في ضمان سير العمل المؤسسي، إلا أن كثيراً ما يواجه جملة من العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافه الموجودة، ويمكن توضيح هذه المعوقات من خلال النقاط التالية:

أولاً/ المعوقات الشخصية: وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث أثرًا عكسيًا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال. وأهم هذه المعوقات هي³:

(1) **تباين الإدراك:** إنَّ التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

(2) **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

(3) **الإنطواء:** عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

¹ الرحاحلة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 283-284.

² حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 261.

³ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 206.

4) حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

5) تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

6) سوء العلاقات بين الأفراد وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تناسب بسلاسة.

ثانيا/ معوقات ما بين الأشخاص: وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تُؤثر سلبيًا على عملية الاتصال وفاعليتها وقد حدّدها "بيدين" في:

✧ الجو السائد داخل التنظيم.

✧ درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء.

✧ درجة المصادقية بين الأفراد.

✧ تشابه المرسل والمستقبل في السن، المكانة، الثقافة المهنية¹.

ثالثا/ المعوقات التنظيمية: ويرجع أساسًا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدّد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، و ذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة².

¹ مهدي عمر، بن بركة إبراهيم، الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد السابع، مارس 2020، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/111979>، ص 362، تم الاطلاع يوم: 2026/04/16، على الساعة 11:28 .

² <https://dspace.univ-ouargla.dz>، تم الاطلاع يوم: 2026/02/26، على الساعة 14:40 .

إنَّ إبهام الأدوار وإغفال تحديد الصلاحيات أو الإشراف يؤدي إلى تشويه الاتصالات المركزية، ممَّا يحتم عودة الأفراد إلى شخص منفرد يحوز رصيذا كافيا من المعلومات رغم نأيه عن مراكز التنفيذ، وهو ما يُخفف وتيرة الاتصالات ويُعظم احتمالات اندثار المعلومات وفقدان صحتها.

إنَّ تكاثر المستويات الإدارية يعني اتساع المسافة بين قاعدة الهرم وقمته في البناء التنظيمي، وعبور المعلومات عبر سلسلة من الطبقات الإدارية المتسلسلة، ممَّا يكشف هذه المعلومات لعمليات التزوير والإسقاط في رحلة تنقلها صعودًا وهبوطًا بين القاعدة والقمة¹.

رابعاً/ المعوقات البيئية:

تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:

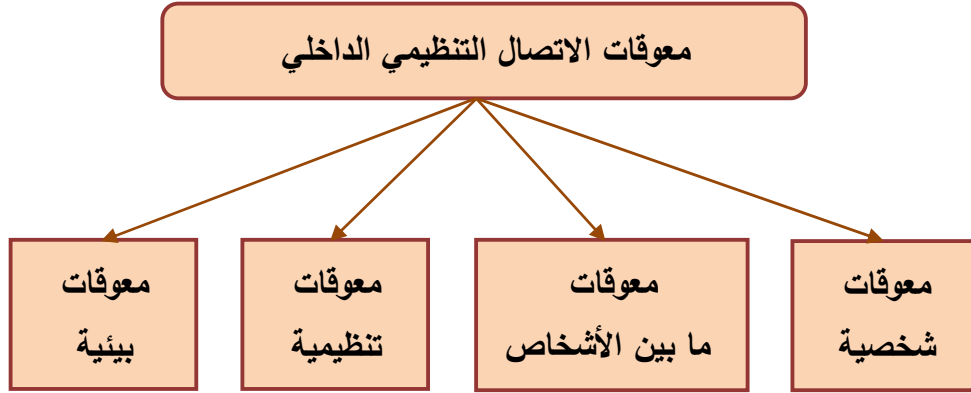
- (1) **اللغة:** إنَّ طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.
- (2) **التشتت الجغرافي:** إنَّ المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تُؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب².
- (3) **عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة:** ممَّا يُؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة وهذا بدوره يُؤدي إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة³.

¹ لعويصات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 50.

² العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 207 .

³ عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، (د.س)، ص 240 .

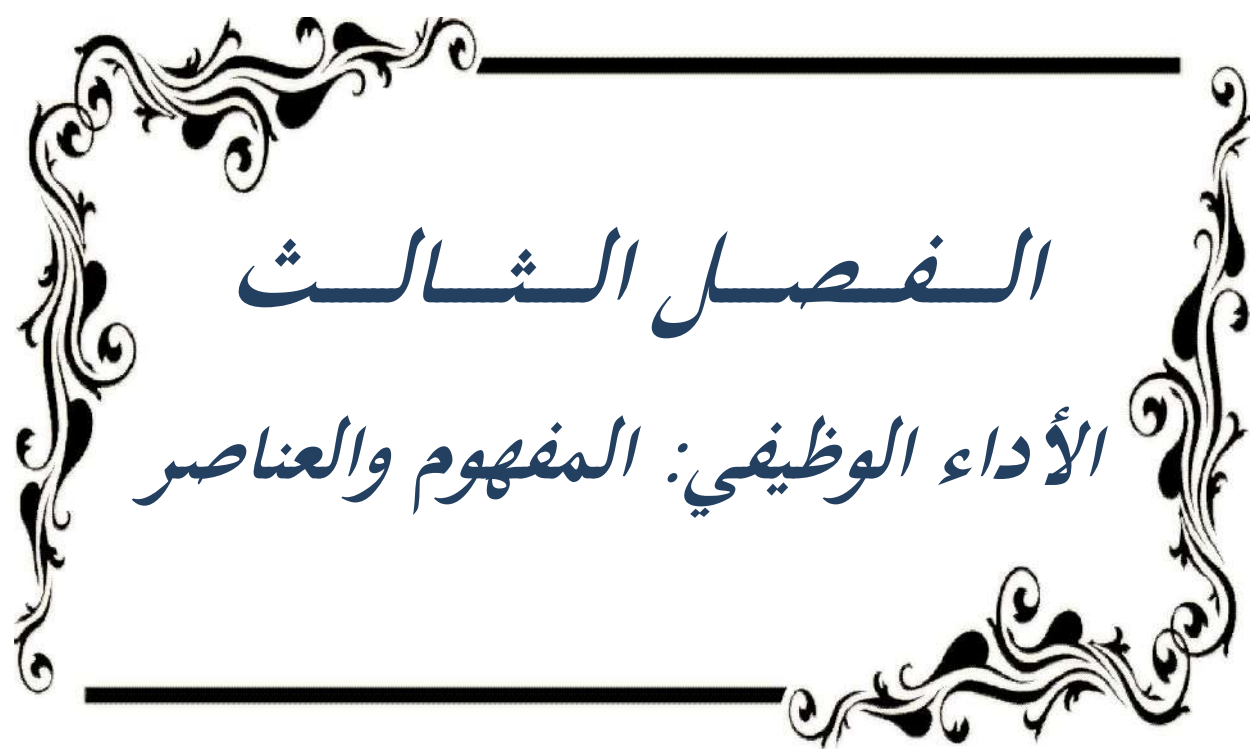
الشكل رقم (06): يبين معوقات الاتصال التنظيمي الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تمّ تناوله في هذا الفصل يُمكن القول أن الاتصال التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات واستمرارها، إذ يُساهم في تحقيق التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وتوضيح المهام والأهداف، وتعزيز التعاون بين العاملين، ما يُعد وسيلة فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي ودعم اتخاذ القرارات داخل المنظمة. ورغم ما يواجهه من معوقات قد تحد من فعاليته، فإنّ تطوير آليات الاتصال وتحسين قنواته يظل ضرورة لتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان سير العمل بكفاءة، ويتضح أنّ فعالية الاتصال التنظيمي تنعكس بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين، حيث يُساهم الاتصال الجيد في تحسين فهم المهام، ورفع كفاءتهم داخل المنظمة.



الفصل الثالث

الأداء الوظيفي: المفهوم والعناصر

مقدمة:

نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على أداء العاملين فيها وهذا ما دفع الباحثين إلى الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تهدف دائماً إلى تطوير أداء العاملين فيها من خلال التدريب والتحفيز المستمرين للوصول إلى أهدافها وفقاً لمعايير الأداء المحددة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال استعراض تعريفات الأداء الوظيفي ومحدداته، أهميته، عناصره، أنواعه، أهدافه، مؤشرات الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه.

1. تعريف الأداء الوظيفي:

1.1. تعريف الأداء:

يُعرفه "A.Kherakhem" على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".

ويُعرف أيضاً حسب (D.Kaisergruber, J.handrieu): يُعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية¹.

ويُعرفه "توماس جيلبرت" بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو اتخاذ السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويُعرف الأداء أيضاً بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة كسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص².

2.1. تعريف الأداء الوظيفي:

أعطيت له عدة تعريفات يمكن أن نلخصها فيما يلي:

هو النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، ويظهر من حيث مكوناته ومعاييره وكمية الجهد المبذول ونوعه و نمطه وكذلك أبعاده.

عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل³.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/766>، ص 217-218، يوم الاطلاع: 2026/02/25، على الساعة 16:15.

² <https://archives.univ-biskra.dz>، تم الاطلاع يوم: 2026/02/26، على الساعة 19:00.

³ دمانة عمر، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، مجلة علمية، عدد 11، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/131223>، ص 126، تم الاطلاع: 2026/03/03، على الساعة 10:15.

ويُعرف أيضًا على أنه قيام الفرد بالعمل بصورة صحيحة والطريقة الملائمة مع مراعاة تحقيق الفاعلية والكفاءة والالتزام بقواعد السلامة العامة في العمل، واحترام الأنظمة المعمول بها، إضافة إلى حسن استغلال الموارد المتاحة والوقت بشكل أمثل¹.

الأداء الوظيفي هو محصلة جهود الفرد التي تنطلق من قدراته وفهمه لدوره ومسؤولياته وتمثل مدى إنجازه وإتمام للمهام التي تشكل عمله.

2. محددات الأداء الوظيفي:

محددات الأداء الوظيفي تتمثل في خليط من الجهد الذي يبذله الموظف لإنجاز مهامه، إضافة إلى ما يمتلكه من قدرات وخبرات، وكذلك مستوى فهمه وإدراكه للعمل الذي يؤديه داخل المؤسسة التي يعمل بها.

أ- **الجهد:** والمقصود من تلك الطاقة البدنية والعقلية للموظف كي يتمكن من تحقيق أو القيام بالأداء المطلوب منه.

ب- **القدرات:** ويقصد به تلك الطاقة الشخصية التي تسهل وتساعد الموظف في عمله كأن يكون اجتماعيا مثلاً فيسهل عليه ذلك إقامة وتكوين علاقات إنسانية مع باقي الموظفين فيساهم ذلك في استقراره في العمل وسهولة أدائه.

ج- **الدور:** إذ يجب على الموظف أن يدرك الدور المنوط به، وهذا له علاقة بوظيفة التنظيم التي توضح كما هو مفترض لكل عامل أو موظف ما يقع تحت مسؤولياته وواجباته كي يتم تقادي العشوائية والفوضى داخل المنشأة، بل أكثر من ذلك من حيث أن إدراك الموظف للدور المنوط به سيجعله يكتسب خبرة سريعة وإتقانا جيدا لأعماله المنوط إليه².

تُعتبر محددات الأداء الوظيفي (الجهد، القدرات، الدور) عوامل رئيسية تؤثر على أداء الموظف، وتحسين هذه المحددات يعزز الأداء الوظيفي ويحقق الأهداف التنظيمية.

¹ الحراحشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 16 .

² دمانة عمر، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2016-2017، من الموقع: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3259>، ص 176 .

3. أهمية الأداء الوظيفي:

يُمثل الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري الذي يسير العملية الإنتاجية ويحول المواد الخام إلى منتجات ذات قيمة عادية ملموسة، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يحتل مكانة بارزة داخل المؤسسة الساعية إلى بلوغ النجاح والارتقاء، انطلاقاً من كون الأداء المرتفع هو الثمرة الحقيقية لكل جهد مبذول، وهو ما يجعله مؤشراً دال على نجاح المؤسسة لما يرتبط له عن انتقالها من طور إلى طور أرقى خلال مسيرة تطورها¹.

كما يُعد من الدعائم الأساسية لبقاء المنظمة واستمرار عملها، ويظهر ذلك جلياً من خلال دراسة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد محورية نظرية وتجريبية وإدارية، فمن الزاوية التجريبية تتضح أهمية الأداء من خلال اعتماد معظم دراسات وأبحاث الإدارة الاستراتيجية عليه في اختيار المسارات الاستراتيجية المناسبة والعمليات المنبثقة منها، في حين تبدو أهميته من الزاوية الإدارية واضحة من خلال الاهتمام البالغ والاستثنائي الذي تبديه إدارات المنظمات اتجاه الأداء والتحويلات التي تطرأ أعلى هذه المنظمات بناء على ما تسفر عنه نتائجه².

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة محورية في حياة المنظمات، إذ يرتبط ارتباطاً عضوياً بالعنصر البشري الذي يُعد المحرك الأساسي لكل عملية إنتاجية، كما يُشكل الركيزة التي تقوم عليها المنظمة وتستند إليها في رسم استراتيجياتها واتخاذ قراراتها على مختلف الأصعدة النظرية والتجريبية والإدارية، ومن ثم فإن الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطويره ليس خياراً بل ضرورة تملئها متطلبات النجاح المؤسسي والانتقال بالمنظمة نحو مراحل أرقى من التطور والنمو.

¹ دحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 96 .

² صبحي وائل محمد إدريس، الغالبي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 40 .

4. عناصر الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الحقيقي الفعّال محصلة لجملة من العوامل المتشابكة والمتداخلة التي ينبغي عدم الاقتصار عليها وحدها أو إغفالها كلياً، إذ أنّ الأداء في جوهره ليس غاية مقصودة لذاتها، بل هو أداة ووسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الأداء باعتباره الترجمة الفعلية لجميع مراحل التخطيط، فهو يحتل الرتبة الثانية من حيث الأولوية بين المهام الجوهرية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم.

كما أنّ الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يصل فيه ذلك الموظف، إنّ الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:

- **كفايات الموظف Competencies:** ويُقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويُقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه أو موارده، ومركزه الإستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تُشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

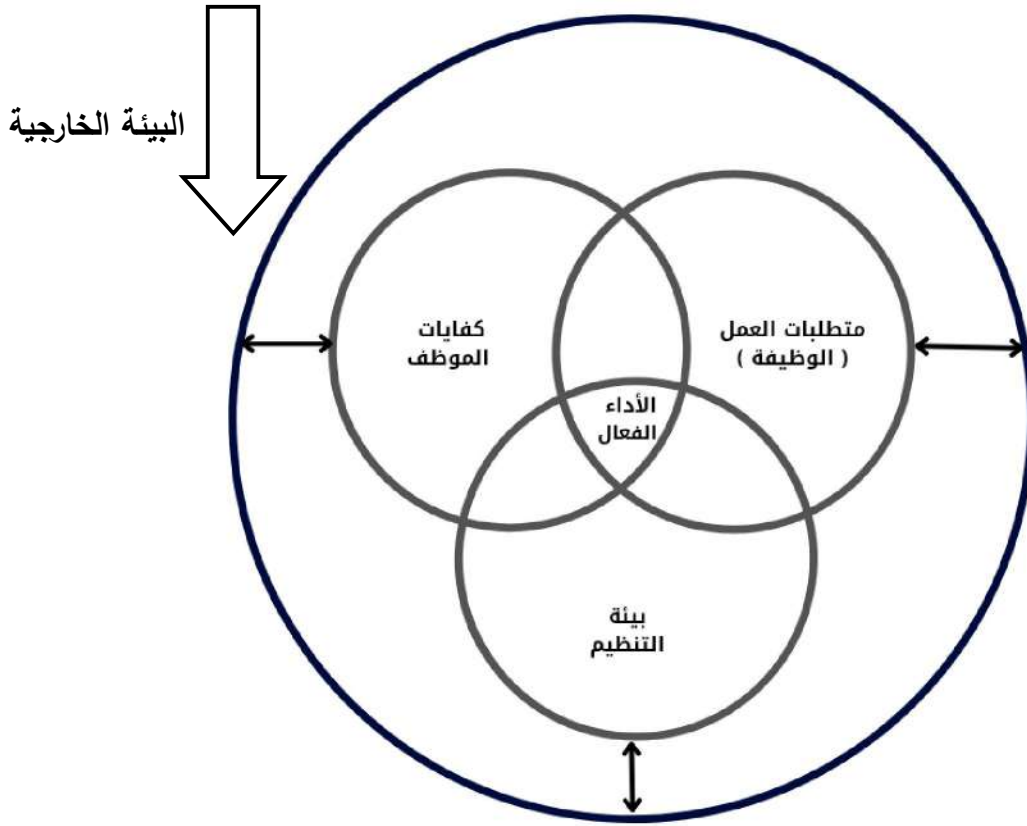
وبالتالي فإن عناصر الأداء الفعّال تتمثل في الآتي:

كفايات الموظف X متطلبات الوظيفة X بيئة التنظيم.

والشكل التالي يوضح التداخل بين العوامل السابقة التي ينتج أداء فعال¹:

¹ ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2010، من الموقع: <https://search.mandumah.com/Record/695888>، ص 42-41.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج الأداء الفعال.



المصدر: ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويحدد "هاينز" (Haynes) ثلاثة عناصر الأداء لا تختلف كثيرا عما ذكر سابقاً:

- **الموظف:** وما يمتلكه من قدرات معرفية ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي¹.

¹ القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2011، ص 51 .

5. أنواع الأداء الوظيفي:

يتطلب تصنيف الأداء وتحديد أنواعه واختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع، والمعايير التي يتم على أساسها تصنيف الأداء وهي:

- **معيار الشمولية:** حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، ويمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة، والاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة عالية، أداء وظيفة الأفراد... الخ، ويجدر الإشارة أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

- **معيار الطبيعة:** يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتقني...، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتبار أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثل لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

- **معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يُعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك المعوية الفصل بين الأجيال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية¹.

¹ ماجد إبراهيم شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 44.

6. أهداف الأداء الوظيفي:

يهدف الأداء لتحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في:

أ/ **الحركية والاستعداد:** الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة للمنظمة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين. ما يعني أن الأداء يكسر الروتين والملل، فالإنجاز تذلل الصعوبات إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطوير لوضع المنظمة، فوضع المنظمة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء، فإذا ما حسن أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصاً في ظل التنافس والتسابق الذي يحيط بيئة العمل.

ب/ **تطوير الموارد البشرية:** يُعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات والاكتماب الكفاءات في أي مجال، ويُعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأيّة فرصة عمل، كذلك صار لزاماً تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئة لمسايرة أية تغيرات قد تُصادفه في عمله.

ج/ **التحفيز:** إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية. فالتحفيز يعمل على إثارة دوافع العمال وإيقاظ روح الإبداع فيهم ويقتل الملل ويمنع تسرب الخمول والكسل لعمالهم¹.

د- **التمكين:** يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير المزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهيكلي التي تشجع على الاندماج العالي².

¹ عدان نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

² راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، 2010، <https://www.slideshare.net/slideshow/pdf-db61/266793648>، ص 63، تم الاطلاع يوم: 2026/03/25، على

7. مؤشرات الأداء الوظيفي:

يُمثل الأداء الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها¹:

▪ **الإنتاجية:** الرُّوح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل -مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة - القدرة على الإبداع والابتكار - درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى مايلي²:

▪ **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقاً لهذا المفهوم، فإنَّ الفعالية تُقاس من خلال نسبة الأهداف التي تحقّقها فعلياً إلى الأهداف المخطّطة مسبقاً، أمّا على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

▪ **الكفاءة:** وتُشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة قاصدي، 2012، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/582> ، ص 23، تم الاطلاع يوم: 2026/03/24 ، 10:15 سا.

² الحسيني عائشة بنت أحمد، الخيال شذا عبد المحسن، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، يناير 2013، من الموقع: https://jsfc.journals.ekb.eg/article_26155.html ، ص 77، تم الاطلاع يوم: 2026/03/24، 11:00 سا.

8. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتحدد مستوى أداء الفردي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل متنوعة التي تأثر فيها، فمن بينها ما يرتبط بالموارد البشري، ومنها ما يتعلق ببيئة العامل الداخلية، إضافة إلى العوامل المرتبطة بظروف العمل الخارجية. من أبرز هذه العوامل ما يلي:

- * دافعية المورد البشري: أي رغبة العاملين وما يسهم لإنجاز مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة.
- * المناخ وبيئة العامل: ويشمل الظروف التنظيمية والعلاقات المهنية السائدة داخل المنظمة.
- * قدرات ومهارات على أداء العمل: أي ما يمتلكه الفرد من كفاءات وخبرات تمكنه من تنفيذ مهامه بكفاءة.

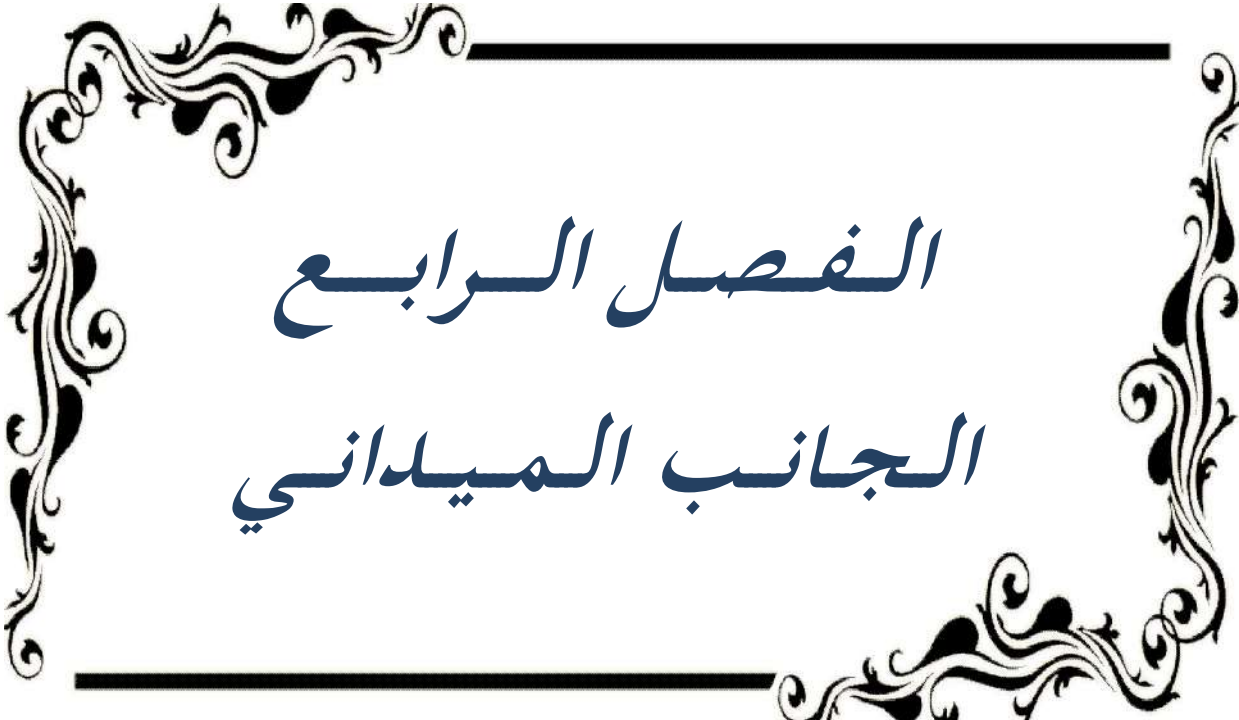
ولا يعمل أي عامل من هذه العوامل بشكل منفصل، بل يتأثر الأداء من خلال تفاعل هذه العوامل معا بعضها البعض، حيث يتحدد مستوى الأداء النهائي وفقا لمدى تكاملها وتأثيرها المشترك.

9. العلاقة بين الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي:

يُعتبر الاتصال التنظيمي الداخلي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يساهم في إيصال المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية وعندما يكون الاتصال واضحا ومنظما يسمح بالتفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، فإنه يساهم في فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل أدق ويقلل من الغموض التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

خاتمة الفصل:

يُعد الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة العاملين ودرجة إسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. فهو يعكس مستوى الجهد المبذول من الموظف، ومدى قدرته على تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق المعايير المحددة. ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل منها المهارات والخبرات والتحفيز والبيئة التنظيمية، إضافة إلى وضوح الأدوار والتعليمات، وفي الأخير يُمثل الأداء مؤشراً جوهرياً لنجاح المؤسسة، ويتطلب اهتماماً مستمراً بتطوير قدرات العاملين وتحسين ظروف العمل من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية.



الفصل الرابع
الجانب الميداني

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين مترابطين. خُصَّص المبحث الأول للإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تناولت الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة، والعينة المتمثلة في موظفي وعمال بلدية العامرية، بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، كذلك الأسس العلمية لأداة الدراسة الاستطلاعية والوسائل الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج، وأخيراً خصائص العينة.

في حين خُصَّص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات البحث والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج.

أولاً/ الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. الدراسة الاستطلاعية:

تُعد الدراسة الاستطلاعية (Exploratory Study) بمثابة "الخطوة الأولى" أو المرحلة التمهيدية في البحث العلمي، يهدف من خلالها الباحث إلى استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على مجتمع البحث وخصائصه، وذلك قبل الشروع في الدراسة الأساسية، وتقوم هذه الدراسة على جمع معلومات أولية عن طريق أدوات متنوعة كالاستبيان والمقابلة والملاحظة، وبهذا تكون الدراسة الاستطلاعية بمثابة الركيزة الأساسية التي ترشد الباحث وتضمن له سلامة مساره البحثي.

وهي تُعرف أيضاً على أنها مدى استعداد المسؤولين حب أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تمهد لنجاح إجراء البحث، ولذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجرائه للدراسة الاستطلاعية وبين أهدافها والتحقق من صحة إجراءاتها، ثم الإجراءات الخاصة بالدراسة العلمية¹.

2. مجالات الدراسة:

• المجال المكاني:

المجال المكاني ويُقصد به المكان الذي يتم فيه البحث الميداني، حيث تمَّ إجراء دراستنا الميدانية بمقر الإدارة المحلية ببلدية العامرية ولاية عين تموشنت، حيث أنشئت عام 1871 وسميت آنذاك باسم "لورمال" (Laurmel) نسبة للواء، وتقع بلدية العامرية في الطريق الوطني رقم 02 الرابط بين ولايتي وهران وتلمسان*، تبلغ مساحتها 2049 هكتار.

• المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية مدة زمنية امتدت من 2026/02/20 وهو تاريخ بداية الدراسة إلى غاية 2026/05/02 وهو تاريخ نهاية الدراسة الأساسية.

وقد تمَّ خلال هذه الفترة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من الإداريين داخل البلدية، ثم جمع الاستمارات وتفرغ البيانات وتحليلها، وذلك بهدف التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي الداخلي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بما يُساهم في الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة وتساولاتها.

¹ سيد سليمان عبد الرحمن، مناهج البحث، دار الكتب، جامعة عين شمس، 2019، ص 96.

* أنظر الملحق رقم (01)، ص 143.

• المجال البشري:

يُشير إلى المجتمع أو الفئة التي تمّ تطبيق الدراسة عليهم، والذي يُتمثل في الإداريين والعاملين ببلدية العامرية بولاية عين تموشنت والذي يشمل 100 عامل وإداري، وتمّ التركيز على الإداريين الذين كانوا عددهم 60 إدارياً.

3. العينة:

هي جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتُعرف العينة بأنّها نموذجاً يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون من له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن الدراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات¹.

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المسح الكامل، بحيث تشمل الدراسة جميع وحدات البحث والبالغ عددهم 60 إدارياً، وتمّ توزيع العينة وفق الهيكل التنظيمي للبلدية*.

4. خصائص عينة الدراسة:

- توزيع أفراد العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم (01): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرارات	14	46	60
النسبة %	23.3%	76.7%	100%

¹ قنديلي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص 137.

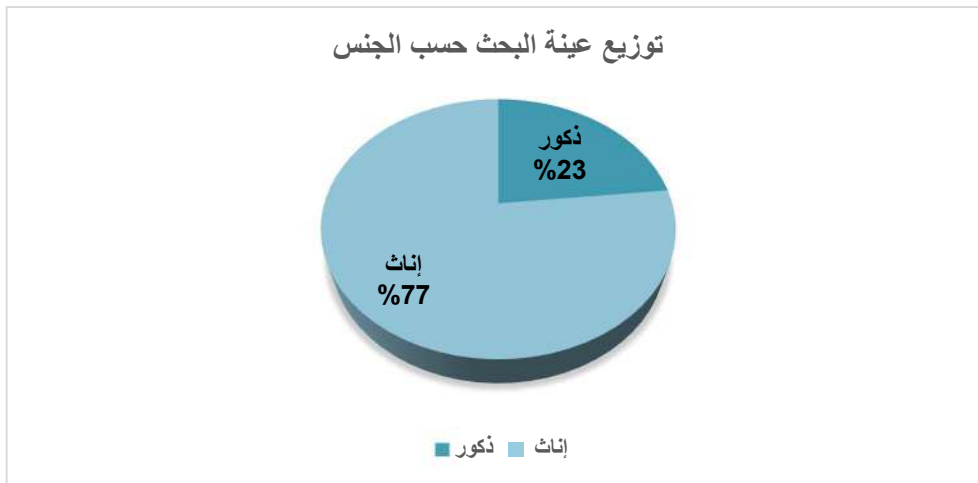
* أنظر الملحق رقم (02)، ص 144.

يتضح من خلال بيانات الجدول أنّ عينة الدراسة الأساسية تضم 60 موظفاً وموظفة، حيث بلغ عدد الإناث 46 موظفة بنسبة 76.7%، مقابل 14 موظفاً من الذكور بنسبة 23.3% وتظهر هذه النتائج تفوقاً واضحاً لفئة الإناث ضمن العينة المدروسة.

ويُمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بكون الوظائف الإدارية داخل البلدية تستقطب العنصر النسوي بدرجة أكبر، خاصة في المصالح التي تتطلب الأعمال المكتبية والتنظيمية والتعامل الإداري اليومي. كما قد يعكس ذلك توجّهاً متزايداً نحو إدماج المرأة في الإدارة المحلية وتمكينها من شغل مختلف المناصب الإدارية.

وتُفيد هذه المعطيات بأنّ آراء الإناث سيكون لها حضور بارز في نتائج الدراسة، وهو ما يمنح تصوراً مهماً حول واقع الاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي من وجهة نظر الشريحة الأكثر تمثيلاً داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (08): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.



- توزيع أفراد العينة من حيث السن:

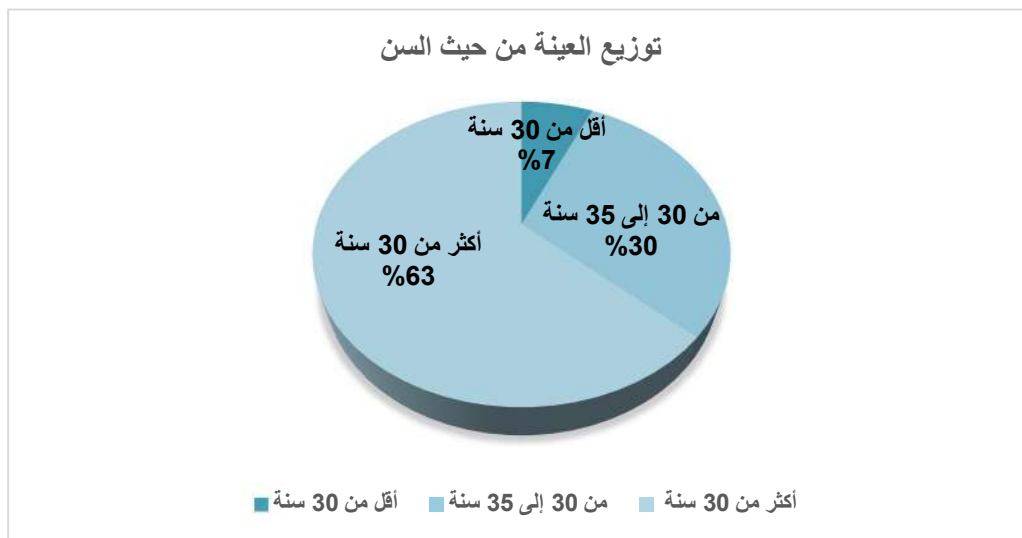
الجدول رقم (02): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب السن.

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	أكثر من 30 سنة	المجموع
التكرارات	4	18	38	60
النسبة %	6.7%	30%	63.3%	100%

يتضح من خلال بيانات الجدول أنّ عينة الدراسة الأساسية تضم 60 موظفاً وموظفة موزعين حسب السن إلى ثلاث فئات عمرية. وقد جاءت الفئة أكثر من 30 سنة في المرتبة الأولى بعدد 38 فرداً بنسبة 63.3%، تليها فئة من 30 إلى 35 سنة بعدد 18 فرداً بنسبة 30%، في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بعدد 4 أفراد بنسبة 6.7% فقط.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكبر سناً، وهو ما يدل على أنّ المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على موظفين يمتلكون قدراً من النضج المهني والخبرة الإدارية المكتسبة عبر سنوات العمل. كما أنّ انخفاض نسبة الفئة الأصغر سناً قد يعكس محدودية التوظيف الجديد أو قلة استقطاب الشباب خلال الفترة الأخيرة.

الشكل رقم (09): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب السن.



- توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي :

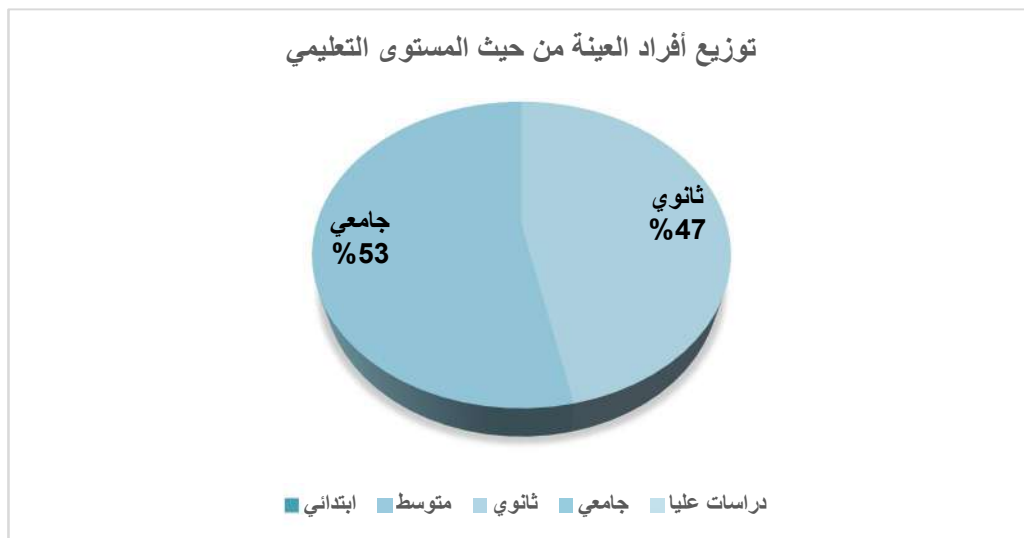
الجدول رقم (03): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.

المجموع	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
60	0	32	28	0	0	التكرارات
100%	0%	53.3%	46.7%	0%	0%	النسبة %

يتضح من خلال الجدول أنّ عينة الدراسة تتوزع حسب المستوى التعليمي بين فئتين فقط، حيث جاءت فئة الجامعي في المرتبة الأولى بعدد 32 فردا بنسبة 53.3%، تليها فئة الثانوي بعدد 28 فردا بنسبة 46.7%، بينما لم تسجل أي حالات في باقي المستويات التعليمية.

وتُشير هذه النتائج إلى أنّ أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، وهو ما يعكس توفر كفاءات بشرية مؤهلة داخل البلدية، الأمر الذي قد يُسهم في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (10): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.



- توزيع أفراد العينة من حيث الخبرة المهنية:

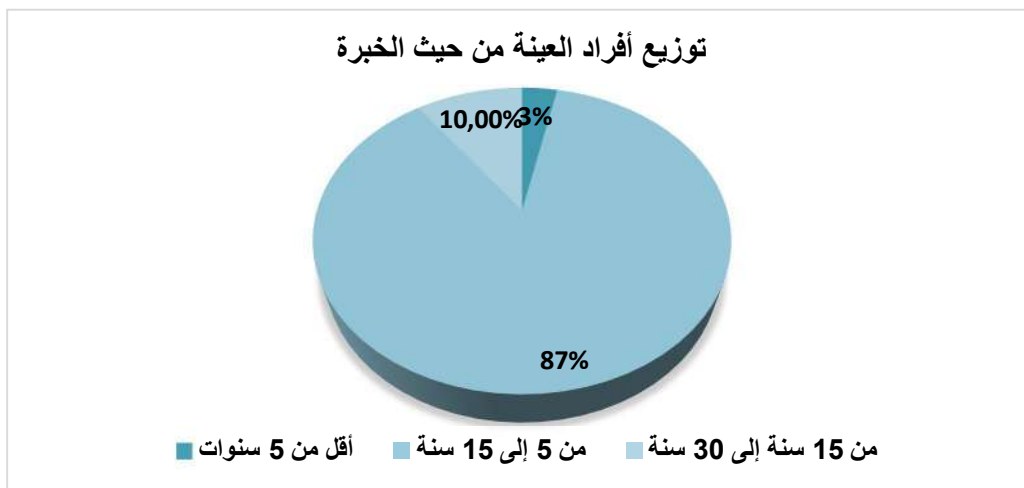
الجدول رقم (04): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 15 سنة	من 15 إلى 30 سنة	المجموع
التكرارات	2	52	6	60
النسبة %	3.3%	86.7%	10%	100%

يتضح من خلال الجدول أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة من 5 إلى 15 سنة خبرة مهنية، حيث بلغ عددهم 52 فرداً بنسبة 86.7%، تليها فئة من 15 إلى 30 سنة بعدد 6 أفراد بنسبة 10%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بعدد 02 فقط بنسبة 3.3%.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، ممّا يعكس توفر رصيد معتبر من التجربة والمعرفة بطبيعة العمل الإداري داخل البلدية، وهو ما يمنحهم قدرة أفضل على تقييم واقع الاتصال التنظيمي الداخلي ومستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (11): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية.



- توزيع أفراد العينة من حيث نوع الوظيفة:

الجدول رقم (05): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع الوظيفة.

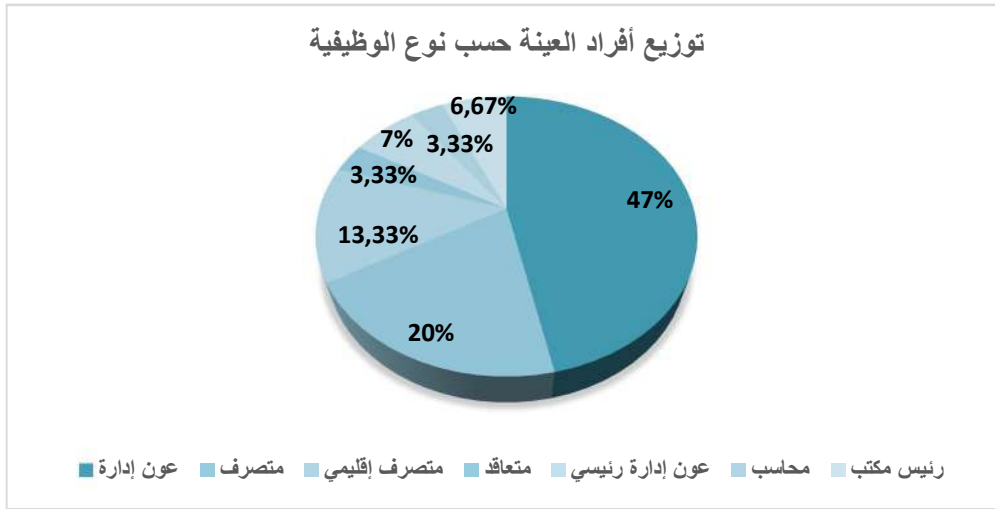
نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة %
عون إدارة	28	46.67%
متصرف	12	20.00%
متصرف إقليمي	8	13.33%
متعاقد	2	3.33%
عون إدارة رئيسي	4	6.67%
محاسب	2	3.33%
رئيس مكتب	4	6.67%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول تنوع المناصب الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت فئة عون إدارة في المرتبة الأولى بعدد 28 فرداً بنسبة 46.67%، تليها فئة متصرف بعدد 12 فرداً بنسبة 20%، ثم متصرف إقليمي بعدد 08 أفراد بنسبة 13.33%.

كما سجلت فئتا عون إدارة رئيسي ورئيس مكتب عدد 04 أفراد لكل منهما بنسبة 6.67%، في حين جاءت فئتا متعاقد ومحاسب بعدد 02 فرد لكل فئة بنسبة 3.33%.

وتُشير هذه النتائج إلى أنَّ أغلبية أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية تنفيذية، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة المتعلقة بالاتصال التنظيمي الداخلي والأداء الوظيفي داخل البلدية.

الشكل رقم (12): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع الوظيفة.



- توزيع أفراد العينة من حيث نوع المصلحة:

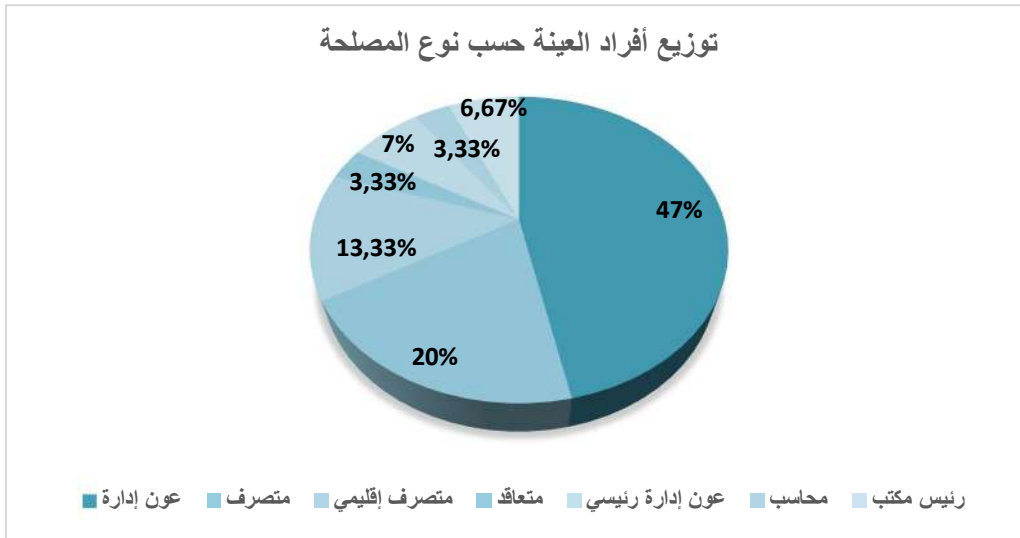
الجدول رقم (06): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المصلحة.

نوع الوظيفة	التكرارات	النسبة %
الحالة المدنية	40	66.67%
محاسبة والمالية	8	13.33%
مصلحة المستخدمين	6	10.00%
مصلحة تعمیر وبناء	4	6.67%
مصلحة النظافة و البيئة	2	3.33%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على عدة مصالح إدارية، حيث جاءت مصلحة الحالة المدنية في المرتبة الأولى بعدد 40 فردا بنسبة 66.67%، تليها مصلحة المحاسبة والمالية بعدد 08 أفراد بنسبة 13.33%، ثم مصلحة المستخدمين بعدد 06 أفراد بنسبة 10%. كما سجلت مصلحة التعمير والبناء عدد 04 أفراد بنسبة 6.67%، في حين جاءت مصلحة النظافة والبيئة في المرتبة الأخيرة بعدد 02 فرد بنسبة 3.33%.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى مصلحة الحالة المدنية، وهو ما يعكس أهمية هذه المصلحة وكثافة الموارد البشرية بها نظرا لطبيعة الخدمات اليومية التي تقدمها للمواطنين.

الشكل رقم (13): يوضح عينة الدراسة الأساسية حسب نوع المصلحة.



5. المنهج المستخدم:

يُعتبر المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، ويُعتبر اختيار منهج الدراسة خطوة جوهرية في البحث العلمي، وبهذا فالمنهج يُعرف على أنه نسق من القواعد والضوابط التي تركب البحث العلمي وتُنظمه¹.

وتتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي حيث يعرف الباحث "عامر قنديلجي" البحوث الكمية بأنها نوع من البحوث العلمية التي تفرض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردو ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد غالبا الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها².

¹ حللي عبد الرحمن، المدخل إلى منهجية البحث وفن الكتابة مع تطبيقات في علوم الشرعية، مركز نماء للبحوث والدراسات، ط1، بيروت-لبنان، 2017، ص 84.

² بالقسم محسن، المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية والممارسة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد (7)، العدد (1)، جوان 2023، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/707/7/1/228345>، ص 93، تم الاطلاع يوم: 2026/06/21، على

6. أدوات جمع البيانات:

يُركز الباحث في دراسته على اختيار التقنيات المناسبة لجمع المعطيات والبيانات بالظاهرة، وإنَّ تحديد الأداة المعتمدة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة موضوع الدراسة، والأهداف والتي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وقد استخدم الباحثون الكثير من الأدوات من أجل الحصول على المعلومات حول مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وفي هذه الدراسة تمَّ استخدام أداة الاستمارة التي تخدم موضوع هذه الدراسة.

تُعرف الاستمارة على أنَّها أداة ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين¹.

الإستمارة عبارة عن قائمة من الأسئلة يطلب من المفحوص الإجابة عنها لكي نعرف رأيه أو اتجاهه أو ميله إزاء موضوع معين، وغالباً ما تستخدم هذه الوسيلة أو هذه الأداة من أدوات جمع البيانات في المنهج الوصفي².

وقد تمَّ تصميم الاستمارة في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية كما يلي:

• البيانات الشخصية:

ويتضمن المعلومات العامة الخاصة بأفراد العينة، مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ونوع الوظيفة ونوع المصلحة.

• المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية:

ويهدف إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي داخل بلدية العامرية، من حيث وضوح القواعد التنظيمية، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، انتقال المعلومات بين المصالح، التعاون بين العاملين، ومدى الحاجة إلى تطوير نظام الاتصال .

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، درا الفكر للنشر والتوزيع، ص 121.

² سيد سليمان عبد الرحمن، مناهج البحث، دار عالم الكتب، 2014، ص 266.

• المحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي:

ويقيس مستوى أداء الموظفين من حيث إنجاز المهام، الالتزام بالتعليمات، تحمل المسؤولية، المبادرة، رضا المواطنين، الدعم الإداري، والحوافز المهنية.

• المحور الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي:

ويتناول دور الاتصال التنظيمي في تسهيل العمل الإداري، سرعة وصول المعلومات، التعاون بين المصالح، استخدام الوسائل التقنية، وضوح الحوار الإداري، التغذية الراجعة، وتحديد العوائق التي تحد من فعالية الاتصال.

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية للاستمارة، تمّ عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكّمين المختصين في عدة مجالات، من جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، وذلك قصد إبداء آرائهم العلمية حول مدى سلامة الصياغة، ووضوح العبارات، ومدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة.

وفي ضوء ملاحظات المحكّمين، تمّ تعديل بعض الفقرات، وحذف أو إضافة أخرى، لتخرج الأداة في صورتها النهائية القابلة للتطبيق على العينة الاستطلاعية ثمّ العينة الأساسية.

7. الأسس العلمية لأداة الدراسة الاستطلاعية:

تمّ التأكد من الخصائص العلمية لأداة الدراسة الاستطلاعية، وذلك من خلال التحقق من مدى صدقها وثباتها، حتى تكون صالحة للتطبيق على أفراد العينة وتفي بأغراض البحث العلمي.

1.7. صدق أداة الدراسة:

يُقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله بدقة، أي أن تقيس المتغيرات المستهدفة قياساً صحيحاً يعكس الواقع الفعلي لموضوع الدراسة.

أ- صدق المحكمين:

للتأكد من الصدق الظاهري ومحتوى الاستبيان، تم القيام بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، وذلك من ذوي الخبرة والاختصاص في عدة مجالات مجالات.

وقد طلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول:

* مدى وضوح صياغة الفقرات .

* سلامة اللغة المستعملة .

* مدى ارتباط كل فقرة بمحورها .

* مناسبة الأداة لأهداف الدراسة .

* إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة بعض البنود تعوض ببعض الأسئلة.

وبعد جمع آراء المحكمين، تم الأخذ بالملاحظات التي حظيت بنسبة اتفاق بلغت %80 فأكثر، حيث أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، لتخرج الأداة في صورتها النهائية.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام برنامج **IBM SPSS Statistics**، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجات المحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

ويُعد هذا الإجراء من الأساليب الإحصائية المهمة التي تستخدم للكشف عن مدى انسجام فقرات الأداة وترابطها الداخلي، وكلّما كانت معاملات الارتباط دالة إحصائيًا ومرتفعة نسبيًا دلّ ذلك على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

الجدول رقم (07): يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الأول:

مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	توجد قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيف يتم التواصل داخل البلدية	0.742**	0.001
2	تأخذ الإدارة برأيك وتستشيرك قبل إصدار القرارات	0.695**	0.003
3	يوجد نظام داخلي يحدد كيفية انتقال المعلومات بين المصالح	0.781**	0.000
4	توجد مصلحة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي	0.668**	0.004
5	ألتزم بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية	0.714**	0.002
6	طريقة نقل المعلومات تساعدني على أداء عملي بنجاح	0.803**	0.000
7	يوجد تعاون بين الموظفين في المصلحة	0.759**	0.001
8	نظام التواصل يحتاج إلى تحسين وتطوير	0.621*	0.018
9	يتأثر التواصل عند تغير رئيس البلدية	0.587*	0.026
10	غموض التعليمات يؤدي إلى صعوبة التواصل	0.772**	0.000
11	الاتصال الفعال يساهم في تخفيف ضغوط العمل	0.816**	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (01) أن فقرات المحور الأول قد حققت ارتباطات دالة إحصائيًا، حيث بلغت أدنى قيمة (0.587*) وأعلى قيمة (0.816**), ممّا يدل على أنّ المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وهو ما يؤكد صلاحيته للتطبيق في الدراسة الميدانية الأساسية والوثوق بنتائجه.

الجدول رقم (08): يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الثاني:
مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أنهي الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد بكفاءة	0.781**	0.000
2	أتحمل مسؤولية نتائج القرارات المهنية	0.744**	0.001
3	ألتزم بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية	0.709**	0.002
4	أقترح أفكاراً جديدة لتطوير العمل	0.688**	0.004
5	المواطنون راضون عن مستوى الخدمة المقدمة	0.652**	0.006
6	غياب الحوافز يؤدي إلى تراجع الأداء	0.603*	0.021
7	أسعى لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة	0.774**	0.000
8	تتراكم لدي ملفات معلقة دون معالجة	0.591*	0.028
9	غموض التعليمات يسبب عراقيل في العمل	0.718**	0.002
10	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة	0.806**	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (02) أن فقرات المحور الثاني قد حققت ارتباطات دالة إحصائية، حيث بلغت أدنى قيمة (0.591*) وأعلى قيمة (0.806**)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وهو ما يؤكد صلاحيته للتطبيق في الدراسة الميدانية الأساسية والوثوق بنتائجه.

الجدول رقم (09): يبين معامل الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) للمحور الثالث:

مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تصلي القرارات والمعلومات الإدارية بانتظام	0.802**	0.000
2	أجد سهولة في إيصال تقارير وأفكار للمسؤولين	0.776**	0.001
3	يوجد تعاون وتبادل معلومات بين المصالح	0.741**	0.002
4	تتوفر وسائل تقنية تسهل العمل	0.693**	0.003
5	أستطيع التعبير عن رأي المهني دون خوف	0.667**	0.005
6	يسود التفاهم والوضوح في الحوار مع الرؤساء	0.784**	0.000
7	تستخدم الإدارة الوثائق الرسمية لإبلاغ الموظفين	0.715**	0.002
8	يحرص المسؤول على تقييم العمل وتوجيه الموظفين	0.689**	0.004
9	كثرة الاجتماعات الإدارية تساهم في توضيح المهام	0.621*	0.019
10	تصل المعلومات في الوقت المناسب	0.809**	0.000
11	توجد عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية	0.598*	0.024

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (03) أن فقرات المحور الثالث قد حققت ارتباطات دالة إحصائية، حيث بلغت أدنى قيمة (0.598*) وأعلى قيمة (0.809**)، مما يدل على أن المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وهو ما يؤكد صلاحيته للتطبيق في الدراسة الميدانية الأساسية والوثوق بنتائجه.

ج- صدق الاتساق البنائي:

الجدول رقم (10): يوضح حساب قيم الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل (الصدق البنائي).

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الحرم التنظيمي للبلدية	0.845**	0.001
المحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي	0.957**	0.003
المحور الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي	0.607*	0.012

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.01

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (04) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية له، حيث بلغت معاملات الارتباط على التوالي: المحور الأول (0.845**)، والمحور الثاني (0.957**)، والمحور الثالث (0.607*)، وهي قيم دالة عند مستويي الدلالة (0.01) و(0.05).

وعليه يتبين أن الاستبيان بمحاوره الثلاثة وجميع فقراته يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، ممّا يدل على انسجام محاوره وقدرته على قياس ما وضع من أجله، وهو ما يجعل منه أداة صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2.7. ثبات الاستبيان:

يُقصد بثبات الاستبيان مدى اتساق أداة الدراسة بالدقة والاتساق والاستقرار في نتائجها عند إعادة تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة وعلى أفراد من نفس المجتمع، ويعني ذلك أن الأداة الثابتة تُعطي نتائج متقاربة وغير متناقضة، ممّا يدل على خلوها من التذبذب العشوائي والأخطاء غير المنتظمة. ويُعد الثبات من الشروط الأساسية التي ينبغي توفرها في أدوات البحث العلمي، لأنّه يعكس مدى موثوقية الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية سليمة، وكلما ارتفعت قيمة معامل الثبات دلّ ذلك على تجانس فقرات الاستبيان وارتباطها بقياس الظاهرة المراد دراستها.

ولحساب ثبات الاستبيان في هذه الدراسة، تم الاعتماد على طريقة معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات المحاور والاستبيان ككل.

الجدول رقم (11): يبين معامل الثبات للاستبيان.

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	الاستبيان ومحاوره
0.893	0.798	المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية
0.949	0.901	المحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي
0.930	0.865	المحور الثالث: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
0.915	0.837	الاستبيان ككل

يتضح من خلال الجدول رقم (05) ارتفاع قيم معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان، حيث سجل المحور الأول قيمة بلغت (0.798)، أمّا المحور الثاني فقد بلغت (0.901)، بينما سجل المحور الثالث قيمة (0.865) .

أمّا بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.837)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، ممّا يؤكد صلاحيتها للتطبيق على أفراد العينة الأساسية.

كما تُشير قيم الصدق الذاتي إلى أنّ الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الموثوقية، وهو ما يعزّز إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

8. الوسائل الإحصائية المستعملة:

تمّ الاستعانة في هذه الدراسة بمجموعة من الأساليب والوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يسمح باختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته.

وقد تمّ اختيار هذه الأساليب الإحصائية بناء على طبيعة متغيرات الدراسة، ونوع أداة البحث المستعملة، وحجم العينة، مع الاستعانة ببرنامج **IBM SPSS Statistics** في إدخال البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج، وقد تمثلت الوسائل الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة فيما يلي:

○ **النسبة المئوية:** تُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استعمالاً، وقد استخدمت في حساب نسب استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبيان، بهدف التعرف على اتجاهات المبحوثين وتوزيع إجاباتهم.

○ **المتوسط الحسابي:** استخدم المتوسط الحسابي لقياس القيمة الوسطية لاستجابات أفراد العينة، وذلك من أجل تحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة، ومعرفة درجة الاستجابة العامة، ويحسب من خلال مجموع القيم مقسوماً على عددها.

○ **الانحراف المعياري:** استخدم الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، ومعرفة درجة تجانس الإجابات، حيث كلما انخفضت قيمته دلّ ذلك على تقارب آراء أفراد العينة.

○ **اختبار مربع كاي (χ^2):** تمّ استعمال اختبار χ^2 للكشف عن دلالة الفروق بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة في استجابات أفراد العينة، ومعرفة ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية أم لا.

○ **معامل ارتباط بيرسون:** تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في:

• الاتصال التنظيمي الداخلي

• الأداء الوظيفي

وذلك لمعرفة ما إذا كانت العلاقة بينهما موجبة أو سالبة، قوية أو ضعيفة.

○ **معامل ألفا كرونباخ:** استخدم لقياس درجة ثبات الاستبيان، ومدى الاتساق الداخلي بين فقراته ومحاوره.

ثانيا/ عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

○ المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية.

السؤال رقم (01): هل توجد قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيف يتم التواصل داخل البلدية؟

الجدول رقم (12): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيفية التواصل .

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	6.66	33.3%	20	نعم
		66.7%	40	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

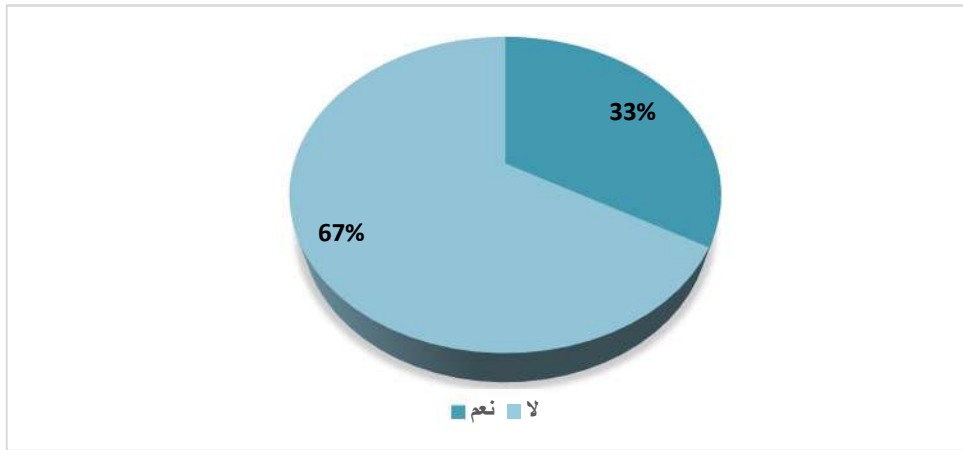
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن نسبة 66.7% من أفراد العينة أجابوا بـ لا، مقابل 33.3% فقط أجابوا بـ نعم، مما يدل على أن غالبية الموظفين يرون غياب قواعد واضحة ومكتوبة تُنظم عملية الاتصال الداخلي داخل البلدية. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 6.66 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية المقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، وهذا يُؤكد أنّ الفروق ذات دلالة إحصائية وليست عشوائية.

وتُفسر هذه النتيجة بوجود ضعف في التنظيم الرسمي للاتصال داخل البلدية، واعتماد أكبر على الأساليب الشفوية أو الاجتهادات الفردية في نقل المعلومات والتعليمات، الأمر الذي قد يسبب سوء الفهم، وتأخر تداول المعلومات، وتباين طرق التواصل بين المصالح الإدارية. كما أنّ غياب أدلة أو إجراءات مكتوبة قد ينعكس سلباً على فعالية الأداء الوظيفي وجودة التنسيق بين الموظفين ومن منظور نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" فإنّ غياب قواعد الاتصال المكتبة لايعني ضعفا بل يعني أنّ التواصل يجرى عبر قنوات غير رسمية تقوم على العلاقات الشخصية والثقة المتبادل بين الأفراد، غير أنّ هذا النوع من الاتصال يحمل مخاطر جدية تتمثل في سوء الفهم وتضارب التعليمات وضياع المعلومات لأنّ الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة عمله والعلاقات الإجتماعية المحيطة به أكثر من تأثر بالقواعد الرسمية¹.

¹ قاسمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي توصلت إلى وجود ضعف في قنوات الاتصال النازل وعدم سلاسة تدفق المعلومات داخل المنظمة¹، كما تتفق جزئياً مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أكدت أهمية انسياب المعلومات ووجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ممّا يبرز ضرورة تنظيم الاتصال الرسمي داخل المؤسسة².

الشكل رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيفية التواصل .



السؤال رقم (02): هل تأخذ الإدارة برأيك وتستشيرك قبل إصدار القرارات التي تخص عملك؟

الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى أخذ الإدارة بآراء الموظفين واستشارتهم .

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	4.26	63.3%	38	نعم
		36.7%	22	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2021-2022، من الموقع: <https://dspace.univ-skikda.dz:4000/bitstreams>، ص 204.

² بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-عنابة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، من الموقع: <https://acesse.one/v1bt5jf>، ص 146.

- تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (13) أنّ نسبة 63.3% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 36.7% أجابوا بـ لا، ممّا يدل على أن أغلبية الموظفين يرون أنّ الإدارة تعتمد أسلوب التشاور وتأخذ بأرائهم قبل اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم الوظيفية. كما بلغت قيمة كاسم المحسوبة 4.26 وهي أكبر من قيمة كاسم الجدولية المقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية.

وتعكس هذه النتيجة وجود توجه إداري إيجابي قائم على المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يسهم في تعزيز الاتصال الصاعد بين الموظفين والإدارة، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما يساعد على تحسين جودة القرارات من خلال الاستفادة من خبرات العاملين واحتكاكهم المباشر بواقع العمل ويمكن تفسير من خلال مفهوم الديمقراطية التنظيمية الذي تناوله "طلعت إبراهيم لطفى" إذ يرى أنّ إشراك العاملين في صنع القرارات يعزز شعورهم بالانتماء المؤسسي¹، كما يتقطع هذا مع نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" في تجارب "هوتون" التي أثبت أنّ الاهتمام بالعامل واستشارته يرفع إنتاجية داخل المنظمة، وأن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تشكل عاملا محوريا في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

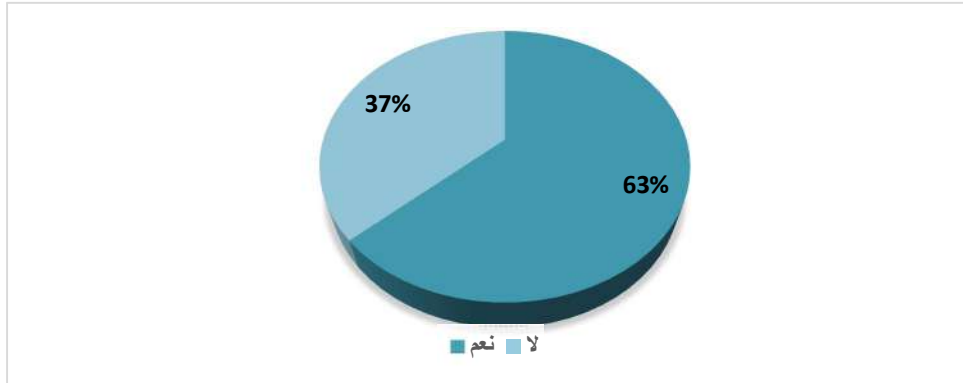
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ الاتصال التنظيمي الفعال يقوم على التخطيط والتشاور وتحديد الاحتياجات الإدارية²، كما تتفق مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت أهمية الاتصال الصاعد في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين³.

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 112.

² قزة الهادي علي خليفة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي (دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج أندونيسيا)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، 2016، من الموقع: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789>، ص 142.

³ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 144.

الشكل رقم (15): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى أخذ الإدارة بآراء الموظفين واستشارتهم قبل إصدار القرارات.



السؤال رقم (03): هل يوجد نظام داخلي يحدد كيف تنتقل المعلومات الإدارية بين المصالح المختلفة في البلدية؟

الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود نظام داخلي يحدد انتقال المعلومات الإدارية .

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	86.7%	52	نعم
		13.3%	8	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (14) أن نسبة 86.7% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 13.3% فقط أجابوا بـ لا، مما يدل على أن أغلبية الموظفين يؤكدون وجود نظام داخلي ينظم كيفية انتقال المعلومات الإدارية بين مختلف المصالح داخل البلدية. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر بكثير من قيمة كا² الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة.

ومن منظور نظرية النظم التي يعد "تالكوت بارسونز" من أبرز روادها فإن وجود نظام داخلي للانتقال المعلومات يجسد مبدأ التكامل النسقي داخل المنظمة إذ يرى أن النسق الاجتماعي يحافظ على توازنه واستمراره عبر آليات تنظيمية واضحة تضمن تدفق المعلومات بين مكونات المختلفة¹، وأن وجود هذا

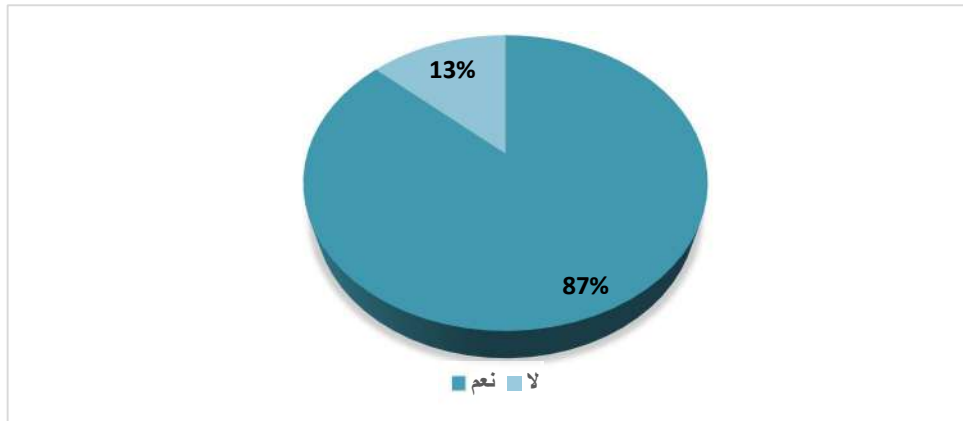
¹ حلاق بطرس، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

النظام يعني أنّ البلدية تمتلك بنية اتصالية رسمية تشكل العمود الفقري لعملياتها الإدارية من المدخلات إلى المخرجات مروراً بآليات التغذية العكسية.

وتعكس هذه النتيجة وجود تنظيم إداري رسمي في البلدية يساعد على ضبط مسار المعلومات وتحديد قنوات انتقالها بين الأقسام والمصالح، وهو ما يسهم في تسهيل التنسيق الإداري، وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل أو تضارب التعليمات. كما يدل ذلك على وعي الإدارة بأهمية الاتصال التنظيمي كعنصر أساسي في فعالية العمل الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ الاتصال التنظيمي الفعال يقوم على منهجية منظمة ومراحل واضحة¹، كما تتفق مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت أهمية انسياب المعلومات داخل المؤسسة وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي².

الشكل رقم (16): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود نظام داخلي يحدد انتقال المعلومات الإدارية .



السؤال رقم (04): هل توجد مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي؟

الجدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	6.66	66.7%	40	نعم
		33.3%	20	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

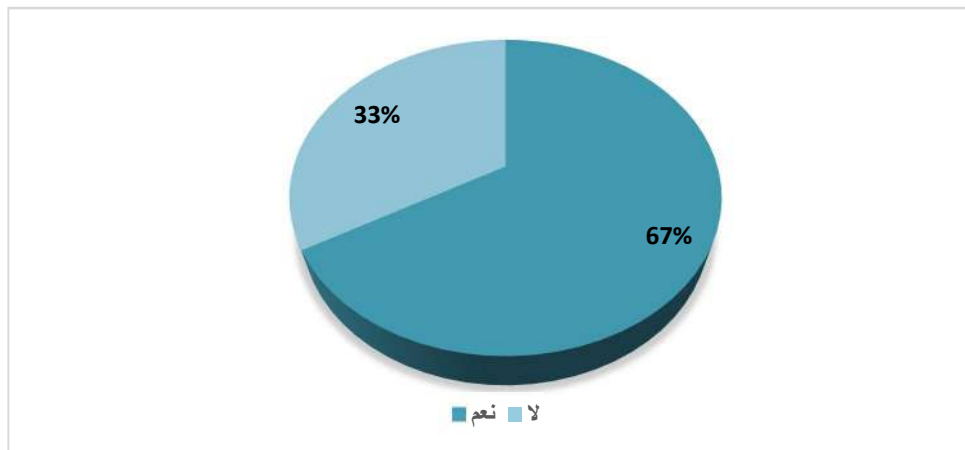
² بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 141.

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أنّ نسبة 66.7% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 33.3% أجابوا بـ لا، ممّا يدل على أنّ غالبية الموظفين يرون وجود جهة أو مصلحة محددة تتولى مسؤولية تنظيم الاتصال الداخلي داخل البلدية. كما بلغت قيمة كاسم المحسوبة 6.66 وهي أكبر من قيمة كاسم الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود توجه تنظيمي داخل البلدية نحو تخصيص مسؤولية الاتصال الداخلي لجهة معينة، الأمر الذي يسهم في تنسيق تدفق المعلومات، وتحديد المسؤوليات، وتحسين سرعة تبادل المراسلات والتعليمات بين مختلف المصالح. كما يساعد وجود مصلحة مختصة على تقليل العشوائية والازدواجية في الاتصال الإداري ومن خلال ملاحظة إجابات المبحوثين اتضح أنّ المصلحة المسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي هي مصلحة المستخدمين في البلدية فهي المسؤولة عن تسير المسار المهني للموظفين ومن بين مهامها أنّها تقوم بتسيير الملفات الإدارية للموظفين وكذلك إعداد قرارات التوظيف والتربية وتكوين والتقييم بمعنى إعداد مخطط التكوين السنوي وتسجيل الموظفين في دورات التكوين وإحصاء نتائج التقييم وإرسالها للمسؤولين .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ فعالية الأداء ترتبط بوجود أساليب اتصال منظمة وواضحة داخل المؤسسة¹، كما تتفق مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أهمية التنظيم الإداري والتخطيط المسبق للاتصال في تحسين الأداء الوظيفي².

الشكل رقم (17): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي.



¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

السؤال رقم (05): هل تلتزم بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية؟

الجدول رقم (16): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية .

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	30	100%	60	نعم
		00%	0	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16) أنّ نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، في حين لم تسجل أي إجابة بـ لا، ممّا يدل على وجود إجماع كامل بين الموظفين حول التزامهم بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية الصادرة عن البلدية. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 30 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية المقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الانضباط الإداري واحترام التسلسل التنظيمي داخل البلدية، حيث يحرص الموظفون على تنفيذ التعليمات والقرارات الرسمية باعتبارها عنصراً أساسياً لضمان حسن سير المرفق العام وتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح. كما قد يعكس ذلك وجود رقابة إدارية فعالة ووعي الموظفين بأهمية الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء العام، ومن منظور نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" فإن هذا الإجماع لا يعني بالضرورة امتثال آليات بل يعكس مناخ تنظيمي الذي يشعر فيه الموظف بأنّ الالتزام بالتعليمات هو تعبير عن انتماء للمجموعة المهنية، ويتقاطع هذا مع مات وصل إليه "علي ونياز" من أنّ القيادة الديمقراطية الفعالة التي توضح الأدوار والتوزيعات وترفع من مستوى انخراط الموظفين والتزامهم بالقرارات المؤسسة وأنّ الموظف المنخرط فعلياً في بيئة عمله يحول الالتزام من واجب خارجي مفروض إلى قناعة داخلية راسخة تنبع من شعوره بالهدف والمسؤولية تجاه المؤسسة¹.

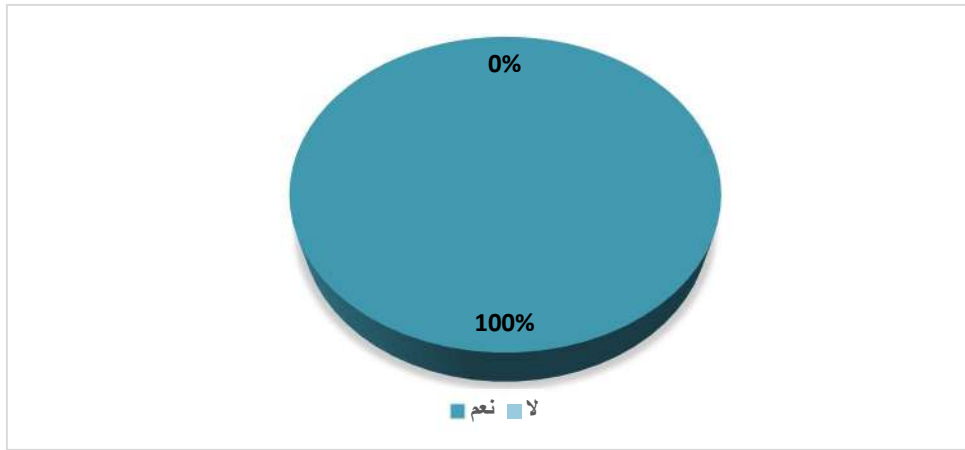
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أكدت وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي والأداء الوظيفي²، كما تتفق مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أن وضوح التعليمات والمتابعة الإدارية يُسهمان في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة³.

¹ Ali.Z, Niaz.A, **Impact of Leadership Styles on employees'engagement in private healthcare Industry of UAE.**Inverge Journal of social sciene, volume 3, Issue 1, 2024, p 7.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الشكل رقم (18): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية



السؤال رقم (06): هل ترى أن طريقة نقل المعلومات داخل البلدية تساعدك على أداء عملك بنجاح؟

الجدول رقم (17): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة طريقة نقل المعلومات

داخل البلدية في أداء العمل بنجاح.

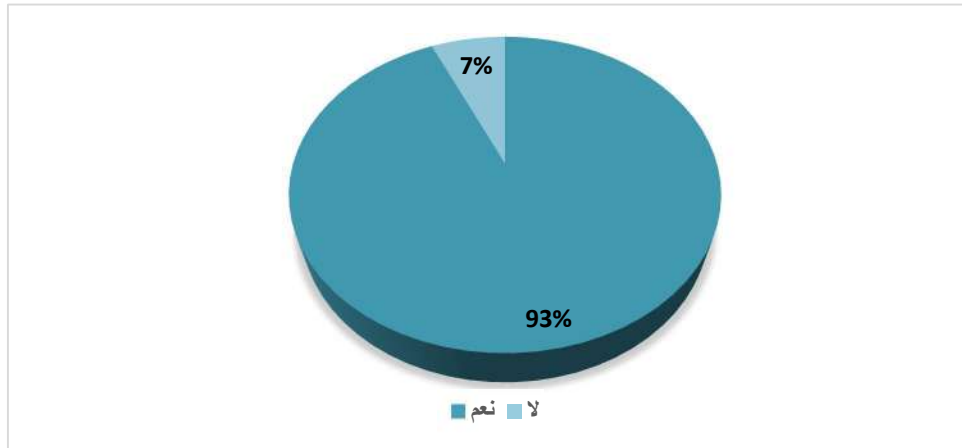
الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	45.06	93.3%	56	نعم
		6.7%	4	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أنَّ نسبة 93.3% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 6.7% فقط أجابوا بـ لا، ممَّا يدل على أنَّ أغلبية الموظفين يرون أن طريقة نقل المعلومات داخل البلدية تساعدهم بشكل كبير على أداء مهامهم الوظيفية بنجاح. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 45.06 وهي أكبر بكثير من قيمة كا² الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممَّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتيجة إلى فعالية نظام الاتصال الداخلي المعتمد في البلدية، حيث يُسهّم تدفق المعلومات بشكل منظم وواضح في تسهيل إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ الإجراءات الإدارية. كما أنَّ وصول المعلومات في الوقت المناسب يساعد الموظف على فهم المطلوب منه بدقة، ممَّا ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الوظيفي، وكذلك من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية فإن فعالية نقل المعلومات لا تقتصر على البعد التقني بل تمتد إلى البعد الإنساني، إذ أثبتت تجارب "هوتون" أنَّ الموظف الذي

يحظى بمعلومات كافية وواضحة يشعر بأنه محل اهتمام ومتابعة من المؤسسة ممّا يرفع من مستوى انتماء ودافعية نحو الإنجاز، وكما يضيف "روبنز" في كتابه Organizational Behavior حيث يُشير إلى أنّ الاتصال الفعال داخل المنظمة يشكل العمود الفقري للأداء المؤسسي، وأنّ المنظمات التي تتجح في بناء أنظمة اتصاف واضحة وفعالة تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية الجماعية¹. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ فعالية أساليب الاتصال التنظيمي تنعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية²، كما تتفق مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي³.

الشكل رقم (19): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة طريقة نقل المعلومات داخل البلدية في أداء العمل



السؤال رقم (07): هل يوجد تعاون بين الموظفين في المصلحة التي تعمل بها؟

الجدول رقم (18): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون بين الموظفين في المصلحة التي يعملون بها.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	56.06	98.3%	59	نعم
		1.7%	1	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ Robbins.S.P, Judge. T.A, **Organizational Behavior**, Pearson Education, 2013, p. 342.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (18) أنّ نسبة 98.3% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 1.7% فقط أجابوا بـ لا، ممّا يدل على أن أغلبية ساحقة من الموظفين يؤكدون وجود تعاون واضح بين العاملين داخل المصلحة التي ينتمون إليها. كما بلغت قيمة كاسي المحسوبة 56.06 وهي أكبر بكثير من قيمة كاسي الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أنّ الفروق ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتيجة إلى انتشار روح العمل الجماعي والتنسيق بين الموظفين داخل المصالح الإدارية، وهو ما يُسهم في تسهيل إنجاز المهام، وتبادل الخبرات، وتقليل ضغوط العمل الفردي. كما يعكس ذلك وجود مناخ تنظيمي إيجابي قائم على التعاون والتفاهم، الأمر الذي ينعكس مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين، وكذلك من خلال إجابة الباحثين حيث كانت الإجابة الغالبة هي نساعد بعضنا البعض عندما يتراكم العمل على أحد الزملاء .

وفي هذا الإطار يُشير سبيكر في تحليله لأفكار "هابرماس" إلى أنّ التواصل التشاركي القائم على التفاهم المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة هو الأساس الذي يتيح التعاون الحقيقي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق ما أسماه "هابرماس" بـ الفعل التواصل التوافق الذي يتجاوز منطق الأوامر نحو منطق التفاهم والتنسيق الطوعي¹.

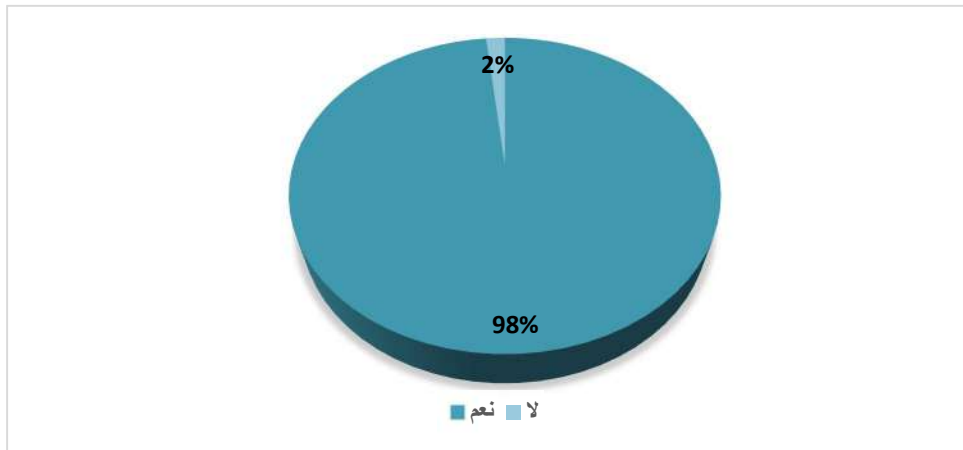
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت قوة الاتصال الأفقي بين الزملاء والأقسام وأثره الإيجابي على الأداء²، كما تتفق مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ بيئة العمل المنظمة والتعاون الداخلي يُسهمان في رفع كفاءة الأداء الوظيفي³.

¹ Specter Matthew G, **Habermas: An Intellectual Biography**, Cambridge University press, New York, 2010, p 145.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

الشكل رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون بين الموظفين في المصلحة التي يعملون بها.



السؤال رقم (08) : هل تعتقد أن نظام التواصل المعمول به في البلدية يحتاج إلى تحسين وتطوير ؟

الجدول رقم (19): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حاجة نظام التواصل المعمول به في البلدية إلى تحسين وتطوير.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	86.7%	52	نعم
		13.3%	8	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

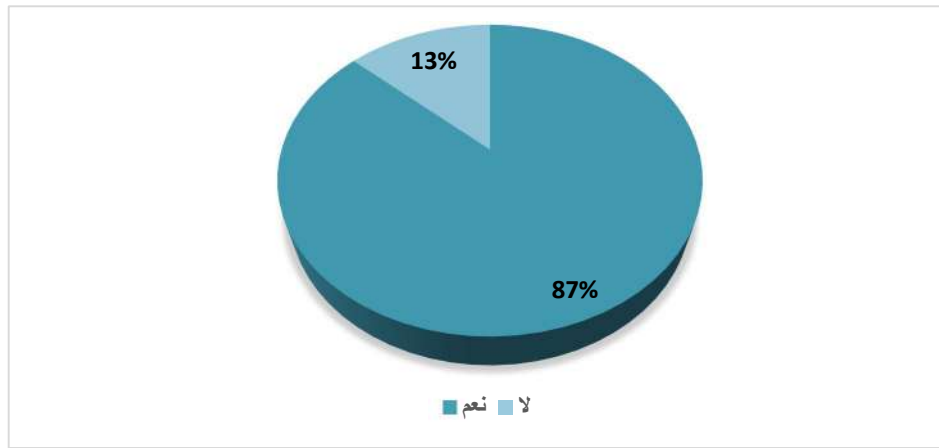
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أنَّ نسبة 86.7% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 13.3% فقط أجابوا بـ لا، ممَّا يدل على أنَّ أغلبية الموظفين يرون أن نظام التواصل الحالي داخل البلدية يحتاج إلى المزيد من التحسين والتطوير. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممَّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية واضحة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود وعي لدى الموظفين بأهمية تطوير الاتصال التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات العمل الإداري الحديث، رغم وجود جوانب إيجابية في النظام الحالي. وقد يرتبط ذلك بالحاجة إلى تسريع تداول المعلومات، واعتماد الوسائل الرقمية، وتحسين التنسيق بين المصالح، وتقليل التعقيدات الإدارية التي قد تعيق الأداء الوظيفي، وكذلك من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية فإن للوعي الجماعي يعكس شعور مشترك بالقصور في منظومة التواصل القائمة، وأن الموظفين يتجاوزون دور المنفذ ليصبح

فاعلين اجتماعيين واعين بمتطلبات عملهم، وفي هذا السياق أكد بن عون وزرقت أن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين وحداتها الإدارية وبين وصول التعليمات والتوجيهات إلى العاملين وأن أي قصور في هذه القنوات ينعكس سلباً على مستوى الأداء المؤسسي مما يفسر الوعي الجماعي¹.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أوصت بضرورة تحسين أساليب الاتصال التنظيمي ورفع فعاليته داخل المؤسسة²، كما تتفق مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أكدت أن تطوير الاتصال التنظيمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين³.

الشكل رقم (21): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حاجة نظام التواصل المعمول به في البلدية إلى تحسين وتطوير.



السؤال رقم (09): عندما يتغير رئيس البلدية هل تتأثر الطريقة التي تصلك بها الأوامر والمعلومات؟

الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى تأثر طريقة وصول الأوامر والمعلومات بتغيير رئيس البلدي.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	17.06	23.3%	14	نعم
		76.7%	46	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ بن عون بودالي، زرقت بولرياح، دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/>، ص 153، تم الاطلاع يوم: 2026/05/05، على الساعة 09:52.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

• تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (20) أنّ نسبة 76.7% من أفراد العينة أجابوا بـ لا، مقابل أجابوا بـ نعم، ممّا يدل على أن أغلبية الموظفين يرون أنّ تغيير رئيس البلدية لا يؤثر على الطريقة التي تصلهم بها الأوامر والمعلومات. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 17.06 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية المقدرة بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أنّ الفروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود استقرار نسبي في نظام الاتصال الإداري داخل البلدية، حيث يبدو أنّ قنوات التواصل والإجراءات التنظيمية لا تعتمد كلياً على الشخص القائم برئاسة البلدية، وإنّما تستند إلى هيكل إداري ونظام عمل مستمر. ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً على مؤسسة الاتصال الداخلي واستمرارية العمل رغم التغيرات القيادية، ويمكن تفسيره أيضاً في ضوء ما أشار إليه "الشماع وحمود" في كتابهما "نظرية المنظمة" من أنّ تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والصلاحيات والعلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات بصورة واضحة ودقيقة ممّا يجعل تدفق الأوامر والمعلومات مرتبطة بالهيكل التنظيمي لا بشخص القائد، وأنّ إسناد الصلاحيات إلى المناصب لا إلى الأشخاص وهذا يضمن استمرارية الاتصال الإداري رغم أي تغيير في القيادة العليا¹، وهذا يتقطع مع ما أشار إليه "محمد الصيرفي" من أنّ الاتصال الإداري الفعال القائم على منهجية واضحة ومراحل محددة يضمن استمرارية العمل رغم تغيير القيادات وأنّ ذلك يعكس نضجاً مؤسسياً حقيقياً يميز المنظمة الناجحة².

وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ الاتصال التنظيمي الفعال يقوم على منهجية واضحة ومراحل منظمة³، كما تتسجم مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت أهمية استقرار قنوات الاتصال الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة⁴.

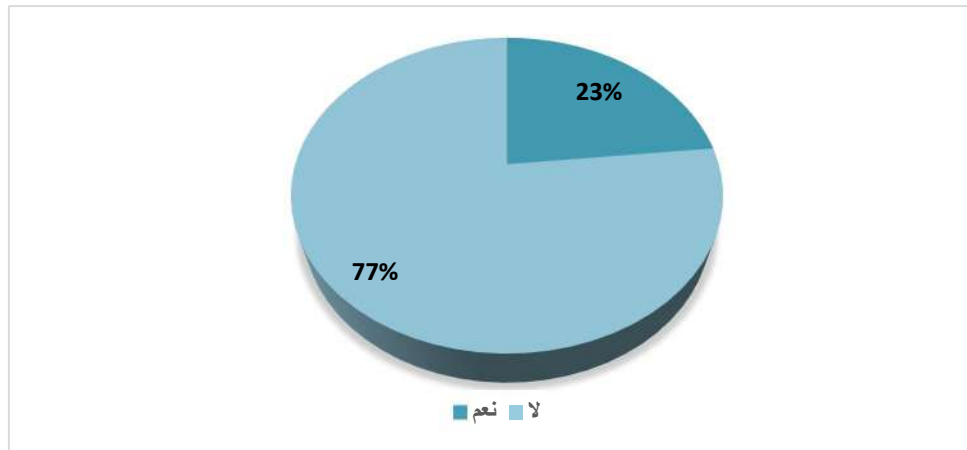
¹ الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 164 .

² الصيرفي محمد، التواصل الإداري، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007، ص 95.

³ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁴ بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الشكل رقم (22): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى تأثير طريقة وصول الأوامر والمعلومات بتغيير رئيس البلدية.



السؤال رقم (10): هل يؤدي غموض التعليمات التي تصلكم من البلدية إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح؟

الجدول رقم (21): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات على صعوبة التواصل مع بقية المصالح.

الاقتراحات	التكرار	(% النسبة)	المحسوبة كا ²	الجدولية كا ²
نعم	32	53.3%	0.26	3.84
لا	28	46.7%		
الدلالة عند المستوى 0.05		دال	درجة الحرية ن = 1	

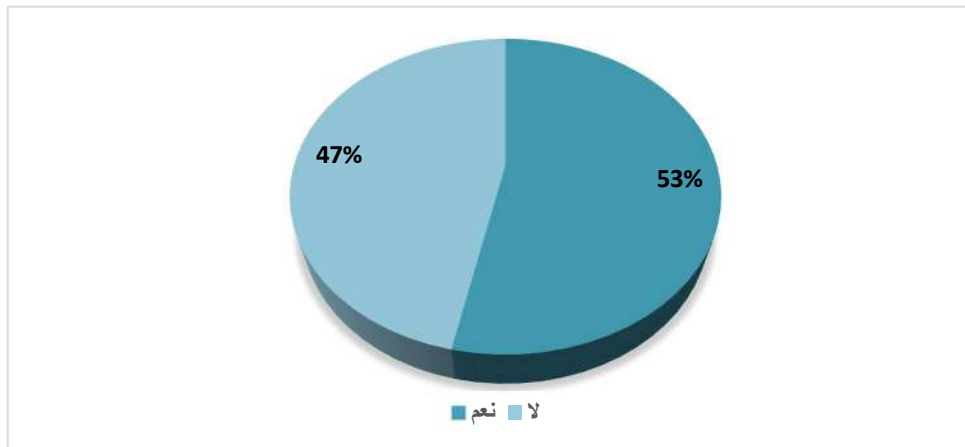
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21) أنّ نسبة 53.3% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 46.7% أجابوا بـ لا، ممّا يدل على تقارب في وجهات نظر الموظفين حول أثر غموض التعليمات على التواصل الداخلي، مع ميل نسبي لصالح الرأي القائل بأنّ غموض التعليمات يؤدي إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح. وقد بلغت قيمة كا² المحسوبة 0.26 مقارنة بقيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يُشير إلى أن الفرق غير دالة إحصائيًا.

وتعكس هذه النتيجة وجود تباين في تجارب الموظفين، حيث يرى بعضهم أنّ التعليمات غير الواضحة تحدث ارتباكًا في فهم المهام وتؤثر على التنسيق بين المصالح، بينما يرى آخرون أنّ الخبرة المهنية أو التوضيحات اللاحقة تساعد على تجاوز هذا الغموض. كما تُشير النتيجة إلى أنّ مشكلة غموض التعليمات قد تكون موجودة بدرجات متفاوتة وليست ظاهرة عامة لدى جميع العاملين، ويعكس هذا التقارب

في الآراء أنّ مشكلة غموض التعليمات ليست ظاهرة موحدة تؤثر بالدرجة نفسها على جميع الموظفين، بل هي ظاهرة متفاوتة الآثار بحسب طبيعة المهام وموقع كل موظف في الهيكل الإداري وما يمتلكه من خبرة مهنية تُمكنه من تجاوز هذا الغموض عبر آليات التكيف الاجتماعي غير الرسمية. فالموظف الذي يمتلك شبكة علاقات اجتماعية واسعة داخل مؤسسته يستطيع تجاوز غموض التعليمات عبر التواصل غير الرسمي مع زملائه ورؤسائه، في حين يعاني الموظف حديث التوظيف من آثار أشد وطأة لهذا الغموض لافتقاره إلى هذه الشبكة الاجتماعية الداعمة. وتشير هذه النتيجة إلى أنّ غموض التعليمات الإدارية داخل البلدية يُشكّل عائقاً حقيقياً أمام فعالية التنسيق بين المصالح، وأنّ معالجته تستلزم إعادة النظر في آليات صياغة القرارات وتوزيعها على مختلف المصالح الإدارية بصورة أكثر وضوحاً ودقة، ممّا يُقلص التباين في تفسير التعليمات ويرفع من مستوى التنسيق الإداري الشامل داخل المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أشارت إلى أنّ بعض أساليب الاتصال قد تتسم بالجفاف وضعف الوضوح، ممّا يؤثر في الأداء¹، كما تتسجم مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت أهمية وضوح الاتصال الرسمي في تسهيل العمل وتحسين الأداء الوظيفي².

الشكل رقم (23): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات على صعوبة التواصل مع بقية المصالح.



¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

السؤال رقم (11): هل يساهم الإتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل؟

الجدول رقم (22): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الاتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
5.99	53.20	20%	12	نعم
		76.7%	46	أحيانا
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 2		دال	0.05	الدلالة عند المستوى

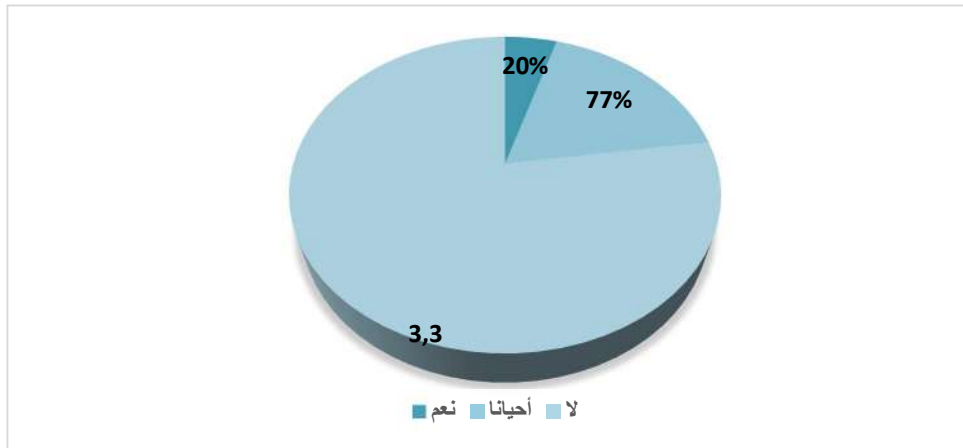
- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (22) أن نسبة 76.7% من أفراد العينة أجابوا بـ أحيانا، تليها نسبة 20% أجابوا بـ نعم، في حين أجاب 3.3% فقط بـ لا، مما يدل على أن أغلبية الموظفين يرون أن الاتصال الفعال يساهم في تخفيف ضغوط بيئة العمل ولكن بدرجة متفاوتة وغير دائمة، كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 53.20 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية المقدر بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وتُشير هذه النتيجة إلى أن الاتصال التنظيمي الجيد يساعد في بعض المواقف على تقليل الضغوط المهنية من خلال توضيح المهام، وتخفيف سوء الفهم، وتحسين العلاقات بين الموظفين، وتسهيل التنسيق بين المصالح. إلا أن اختيار أغلبية العينة لخيار أحيانا يدل على أن ضغوط العمل لا ترتبط فقط بعامل الاتصال، بل تتأثر أيضًا بعوامل أخرى مثل كثافة العمل، نقص الإمكانيات، وضغط المراجعين، وطبيعة المسؤوليات الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أن فعالية الاتصال التنظيمي تتعكس إيجابًا على رضا العاملين وتحسين مناخ العمل¹، كما تتفق مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أهمية الاتصال المنظم في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل العراقيل داخل المؤسسة².

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الشكل رقم (24): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى مساهمة الاتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل.



◀ معرفة مستوى أفراد العينة في الاتصال التنظيمي الداخلي:

ولمعرفة المجالات الخاصة بتفسير المتوسطات الحسابية يتم حسابها كما يلي:

- حساب المدى:

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}$$

$$= 2 - 1 = 1$$

- حساب طول الفئة:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$= 1 \div 2 = 0.50$$

- تحديد المجالات:

المجال	المستوى
من 1.00 إلى 1.50	درجة ضعيفة
من 1.51 إلى 2.00	درجة مرتفعة

من أجل معرفة مستوى أفراد العينة في الاتصال التنظيمي الداخلي على مقياس ليكرت الثلاثي، والذي يتكون من ثلاث استجابات هي: نعم، أحياناً، لا، وأعطيت لها أوزان رقمية على الترتيب (1.2.3). وبعد جمع الإجابات وحساب المتوسطات الحسابية، تمَّ تحديد مستويات الاستجابة اعتماداً على المدى وطول الفئة.

يحسب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة في المقياس، أي:

$$\text{المدى} = \text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم يتم حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد مستويات المقياس، وهو ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع):

$$\text{طول الفئة} = 2 \div 3 = 0.66$$

وبناء على ذلك تم توزيع المجالات كما يلي:

- من 1 إلى 1.66 : درجة ضعيفة
- من 1.67 إلى 2.32 : درجة متوسطة
- من 2.33 إلى 3 : درجة مرتفعة

الجدول رقم (23): يبين مستوى الاتصال التنظيمي الداخلي لأفراد العينة.

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	السؤال رقم 01	1.33	0.47	9	ضعيف
02	السؤال رقم 02	1.63	0.48	7	مرتفع
03	السؤال رقم 03	1.86	0.34	4	مرتفع
04	السؤال رقم 04	1.66	0.47	6	مرتفع
05	السؤال رقم 05	2	0.00	1	مرتفع
06	السؤال رقم 06	1.93	0.25	3	مرتفع
07	السؤال رقم 07	1.98	0.12	2	مرتفع
08	السؤال رقم 08	1.86	0.34	5	مرتفع
09	السؤال رقم 09	1.23	0.42	10	ضعيف
10	السؤال رقم 10	1.53	0.50	8	مرتفع
11	السؤال رقم 11	2.16	0.45		متوسط
	المحور الأول: الاتصال التنظيمي الداخلي	1.74	0.14		مرتفع

• تحليل النتائج:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول الخاص بالاتصال التنظيمي الداخلي بلغ 1.74 بانحراف معياري قدره 0.14، وهو ما يدل على أن مستوى الاتصال التنظيمي الداخلي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً وفق المجالات المعتمدة في مقياس "ليكرت الثنائي"، ممّا يعكس وجود بيئة تنظيمية تتسم بدرجة جيدة من التواصل وتبادل المعلومات داخل البلدية.

كما أظهرت النتائج أنّ أعلى متوسط حسابي سجل في السؤال رقم (05) بمتوسط 2.00، يليه السؤال رقم (07) بمتوسط 1.98، ثم السؤال رقم (06) بمتوسط 1.93، وهي نتائج تُشير إلى وجود التزام واضح بالتعليمات الإدارية، وتعاون كبير بين الموظفين، إضافة إلى مساهمة طريقة نقل المعلومات في دعم أداء العمل.

في المقابل، سجل السؤال رقم (09) أدنى متوسط حسابي بلغ 1.23، يليه السؤال رقم (01) بمتوسط 1.33، وهما بمستوى ضعيف، ممّا يدل على وجود بعض النقائص المرتبطة بتأثير قنوات الاتصال بتغيير المسؤولين، أو غياب قواعد مكتوبة وواضحة تُنظم عملية التواصل الداخلي.

وتعكس هذه النتائج أنّ الاتصال التنظيمي الداخلي داخل البلدية يتميز بفعالية جيدة عموماً، إلا أنه ما يزال بحاجة إلى مزيد من التنظيم الرسمي والتطوير المستمر لضمان الاستقرار والوضوح في تداول المعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ تحسين أساليب الاتصال التنظيمي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين¹، كما تتسجم مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) التي أبرزت وجود علاقة ارتباطية بين فعالية الاتصال التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة².

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

❖ الجدول المركب 01:

الجدول رقم (24): الجدول المركب بين الجنس والسؤال رقم (09) من المحور الأول هل يؤدي غموض التعليمات التي تصلكم من البلدية إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح؟

الجنس	نعم	لا	المجموع	كا ²	Sig
ذكر	0	14	14		
أنثى	14	32	46		
المجموع	14	46	60	5.558	0.018

◀ التحليل الوصفي للجدول:

يتضح من خلال نتائج الجدول المركب الذي يربط بين متغير الجنس والسؤال رقم (10) المتعلق بمدى تأثير غموض التعليمات الواردة من البلدية على صعوبة التواصل مع بقية المصالح، وجود تباين واضح في استجابات أفراد العينة حسب الجنس.

فبالنسبة لفئة الذكور، سجلت جميع الإجابات في خانة لا بعدد (14) موظفاً، أي بنسبة 100% من مجموع الذكور، في حين لم تسجل أي إجابة في خانة نعم بنسبة 0%، ما يدل على أن الذكور لا يرون أنّ غموض التعليمات يمثل عائقاً حقيقياً أمام التواصل الإداري بين المصالح.

أمّا بالنسبة لفئة الإناث، فقد بلغ عدد اللواتي أجابن بـ نعم (14) موظفة بنسبة 30.4% من مجموع الإناث، مقابل (32) موظفة أجبن بـ لا بنسبة 69.6%، وهو ما يعكس وجود نسبة معتبرة من الإناث يشعرن بأنّ غموض التعليمات يؤثر سلباً على عملية التواصل والتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية.

كما يتبين من المجموع الكلي للعينة أنّ عدد الذين أجابوا بـ نعم بلغ (14) بنسبة 23.3%، في حين بلغ عدد الذين أجابوا بـ لا (46) بنسبة 76.7%، ما يُشير عموماً إلى أن أغلبية أفراد العينة لا يعتبرون غموض التعليمات سبباً رئيسياً في صعوبة التواصل، رغم وجود اختلافات مرتبطة بالجنس.

أظهرت نتائج اختبار كاي مربع (كا²) قيمة بلغت 5.558 عند درجة حرية 1، ومستوى دلالة إحصائية 0.018، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والإجابة عن هذا السؤال.

وهذا يعني أن اختلاف الإجابات بين الذكور والإناث ليس اختلافا عشوائيا، بل يعكس تأثيراً حقيقياً لمتغير الجنس في إدراك الموظفين لمدى تأثير غموض التعليمات على التواصل الداخلي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإناث قد يكن أكثر احتكاكاً بالجوانب التنظيمية والإدارية اليومية، أو أكثر حساسية لمسائل الاتصال الرسمي وتبادل المعلومات، مما يجعلهن أكثر إدراكاً لآثار الغموض في التعليمات الإدارية، وهو ما يتقاطع مع نظرية العلاقات الإنسانية والتي تؤكد أن الفرد داخل المنظمة يتأثر بطريقة مهامه وشبكة علاقاته الاجتماعية في تفسير الواقع التنظيمي للموظفات اللواتي يتولين مهاماً تستلزم تنسيقاً مستمراً مع عدة مصالح تكون أكثر حساسية لغموض التعليمات لأن هذا الغموض يعيق مباشرة قدرتها على إنجاز عملها¹، كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة المهام المسندة لبعض الموظفات، وبالتالي يظهر أثر ضعف وضوح التعليمات بشكل أكبر لديهن.

في المقابل، قد يكون الذكور أكثر تمركزاً في مهام تنفيذية مباشرة أو أقل اعتماداً على قنوات الاتصال الإداري المعقدة، وهو ما يفسر إجاباتهم الراضية لوجود هذا العائق.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن الجنس يُعد متغيراً مؤثراً في تقدير الموظفين لمدى تأثير غموض التعليمات الإدارية على التواصل بين المصالح، حيث ظهرت فروق دالة إحصائية لصالح الإناث اللواتي أبدين درجة أعلى من الإحساس بوجود هذه الصعوبة. وتبرز هذه النتيجة أهمية تحسين وضوح التعليمات الإدارية وتوحيد قنوات الاتصال داخل البلدية بما يضمن فعالية أكبر في التنسيق بين مختلف المصالح.

¹ قاسمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

❖ الجدول المركب 02:

الجدول رقم (25): الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (11) من المحور الأول:

هل يساهم الإتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل ؟

الخبرة	لا	أحيانا	نعم	المجموع	كا ²	Sig
أقل من 5 سنوات	0	0	2	2		
من 5 إلى 15 سنة	2	40	10	52		
من 15 إلى 30 سنة	0	6	0	6		
المجموع	2	46	12	60	9.883	0.042

• التحليل والتفسير:

يتضح من خلال الجدول المركب وجود تباين في استجابات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، فقد سجلت فئة أقل من 5 سنوات إجابتين في خانة نعم بنسبة 100%، ما يدل على أن الموظفين الجدد أكثر تأكيدًا لتأثير الخبرة المهنية على التعامل مع التعليمات الإدارية.

أما فئة من 5 إلى 15 سنة، وهي الفئة الأكبر تمثيلاً في العينة، فقد توزعت إجاباتها بين (40) في خانة أحيانا، و(10) في خانة نعم، و(2) في خانة لا، مما يشير إلى أن هذه الفئة ترى بدرجة متوسطة أنّ الخبرة المهنية تؤثر في التعامل مع التعليمات.

في حين سجلت فئة من 15 إلى 30 سنة عدد (6) إجابات كلها في خانة أحياناً بنسبة 100%، وهو ما يعكس نظرة أكثر توازناً لدى ذوي الخبرة الطويلة.

وقد بلغت قيمة كا² = 9.883 عند درجة حرية 4 ومستوى دلالة 0.042، وهي أقل من (0.05)،

مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والإجابة عن هذا السؤال.

يمكن تفسير هذه النتائج من خلال مفهوم الخبرة المهنية المتراكمة، إذ أنّ الموظف ذو الخبرة الطويلة يتحول من مجرد منفذ للتعليمات إلى فاعل اجتماعي قادر على تأجيلها وتكييفها مع متطلبات الواقع الميداني، وهو ما يتقاطع مع ما أشار إليه "القيوتي" في كتابه "السلوك التنظيمي" من أنّ الخبرة المهنية المتراكمة تطور لدى الموظف قدرة على التمييز بين ماهو جوهري في التعليمات، ممّا يجعله أكثر كفاءة وتطبيقها وفق السياق الفعلي¹.

نستنتج أنّ الخبرة المهنية تؤثر بشكل دال إحصائياً في طريقة إدراك الموظفين للتعامل مع ضغوط بيئة العمل، حيث تختلف الاستجابات باختلاف سنوات الخبرة، وهو ما يؤكد أهمية الخبرة المكتسبة في تحسين فهم وتطبيق التعليمات داخل المؤسسة.

¹ القويوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 89 .

○ المحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

السؤال رقم (12): هل تنهي كافة الأعمال المطلوبة منك في وقتها المحدد بكفاءة؟

الجدول رقم (26): يمثل إجابات أفراد العينة حول إنهاء الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد بكفاءة.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	52.26	96.7%	58	نعم
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

● تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) أنّ نسبة 96.7% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، مقابل 3.3% فقط أجابوا بـ لا، ممّا يدل على أنّ أغلبية الموظفين يؤكدون قدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الآجال المحددة وبكفاءة عالية. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 52.26 وهي أكبر بكثير من قيمة كا² الجدولية المقدر بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يؤكد أن الفروق ذات دلالة إحصائية واضحة.

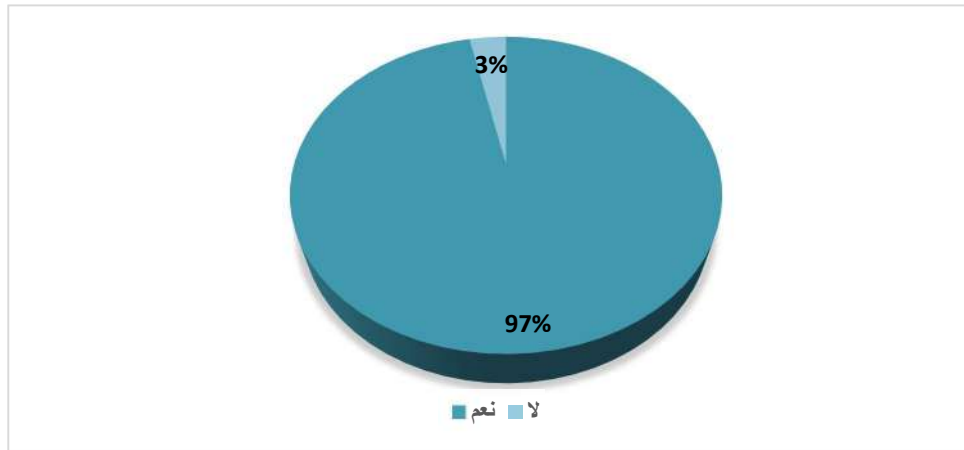
وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الالتزام المهني والانضباط الوظيفي لدى العاملين في البلدية، إضافة إلى امتلاكهم الخبرة والمهارات اللازمة لتنظيم الوقت وإنجاز المهام وفق المتطلبات الإدارية. كما يعكس ذلك وجود نوع من المتابعة الإدارية وتوزيع مناسب للمهام يساعد الموظفين على تحقيق الكفاءة في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ التنظيم الجيد والاتصال الفعال يُسهمان في تحسين الأداء الوظيفي وإنجاز الأعمال وفق خطط واضحة¹، كما تتفق مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ فعالية الاتصال التنظيمي تنعكس إيجاباً على مردودية الموارد البشرية².

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

الشكل رقم (25): يمثل إجابات أفراد العينة حول إنهاء الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد بكفاءة.



السؤال رقم (13): هل ترى نفسك مسؤولاً عن نتائج القرارات التي تتخذها في إطار صلاحياتك المهنية؟

الجدول رقم (27): يمثل إجابات أفراد العينة ول الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج القرارات المهنية.

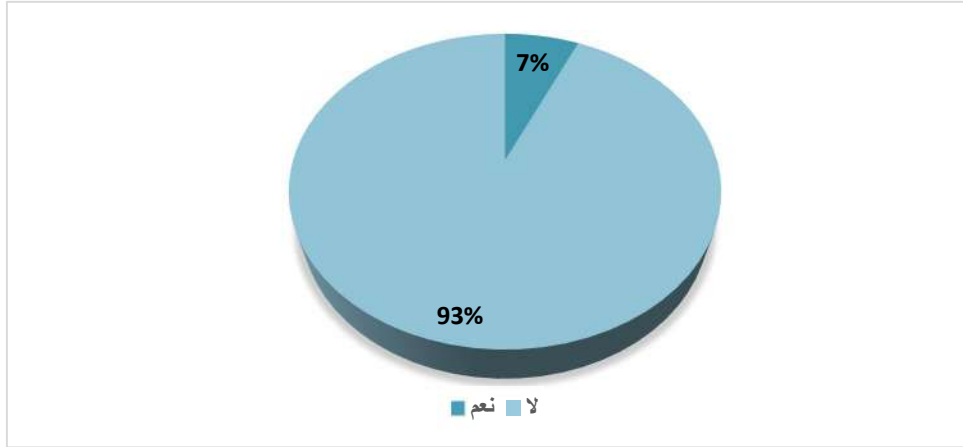
الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	45.06	6.7%	56	نعم
		93.3%	4	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (27) وجود عدم انسجام بين التكرارات والنسب المئوية المدرجة، إذ إن تكرار نعم = 56 من أصل 60 يفترض نسبة 93.3%، بينما تكرار لا = 4 يفترض نسبة 6.7%، ويبدو أن النسب قد تم تبادلها سهواً. وبناء على التكرارات الصحيحة، فإن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب نعم بنسبة 93.3%، مقابل 6.7% أجابوا ب لا، كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 45.06 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم الموظفين يتمتعون بإحساس مرتفع بالمسؤولية المهنية، ويربطون بين صلاحياتهم الوظيفية ونتائج القرارات التي يتخذونها. ويعد هذا المؤشر إيجابياً لأنه يعكس وعياً إدارياً بأهمية المساءلة، والحرص على اتخاذ قرارات مدروسة تخدم المصلحة العامة وتضمن حسن سير العمل. كما أن الشعور بالمسؤولية يعد من أهم عناصر الأداء الوظيفي الفعال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ وضوح الأدوار والصلاحيات يعزز الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ الاتصال التنظيمي الفعال يُسهم في رفع التزام العاملين وتحملهم للمسؤولية داخل المنظمة².

الشكل رقم (26): يمثل إجابات أفراد العينة حول الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج القرارات المهنية.



السؤال رقم (14): هل تلتزم بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية؟

الجدول رقم (28): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	86.7%	52	نعم
		13.3%	8	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (28) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول التزامهم بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة 86.7%، مقابل (8) أفراد أجابوا بـ لا بنسبة 13.3% وهذا يدل على وجود اتجاه عام نحو الانضباط والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

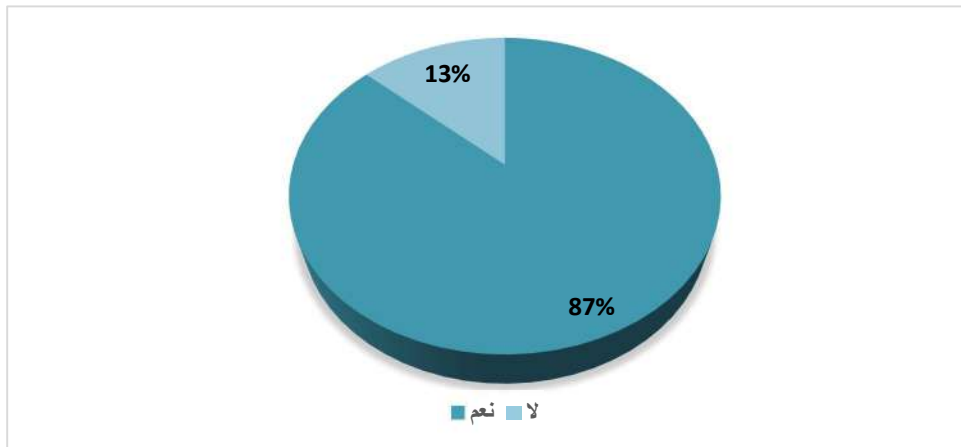
² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ أغلبية الموظفين يلتزمون فعلياً بمواعيد العمل والتعليمات الإدارية.

وتشير هذه النتيجة إلى تمتع الموظفين بدرجة جيدة من المسؤولية المهنية والوعي التنظيمي، وهو ما يساهم في تحسين الأداء وضمان السير الحسن للمرفق العام. كما يمكن تفسير ذلك بوجود رقابة إدارية فعالة وثقافة تنظيمية تشجع على احترام القوانين والإجراءات. فالموظف الذي يلتزم بمواعيده عن قناعة داخلية هو موظف يدرك أن حضوره في الوقت المحدد يُمثل مساهمة حقيقية في تحقيق أهداف مؤسسته، وأنّ التزامه انعكاس لشعوره العميق بالانتماء إليها. أمّا الموظف الذي يلتزم خوفاً من العقوبة فهو موظف يعيش حالة من الامتثال السلبي الذي يُفرغ الالتزام من قيمته الحقيقية ويحوّله إلى مجرد إجراء شكلي يؤديه الموظف آلياً دون أي استثمار وجداني حقيقي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ الاتصال التنظيمي الجيد يرفع مستوى الأداء والانضباط¹، ومع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت دور الاتصال الداخلي في تعزيز التزام العاملين².

الشكل رقم (27): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى الالتزام بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية.



¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

السؤال رقم (15): هل تقترح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية؟

الجدول رقم (29): يمثل إجابات أفراد العينة حول اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	9.60	30%	18	نعم
		70%	42	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (29) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا حول اقتراحهم لأفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية، حيث بلغ عددهم (42) موظفاً بنسبة 70%، مقابل (18) موظفاً أجابوا بـ نعم بنسبة 30% ويعكس هذا التوزيع ضعف مشاركة الموظفين في تقديم المقترحات والأفكار التطويرية داخل المؤسسة.

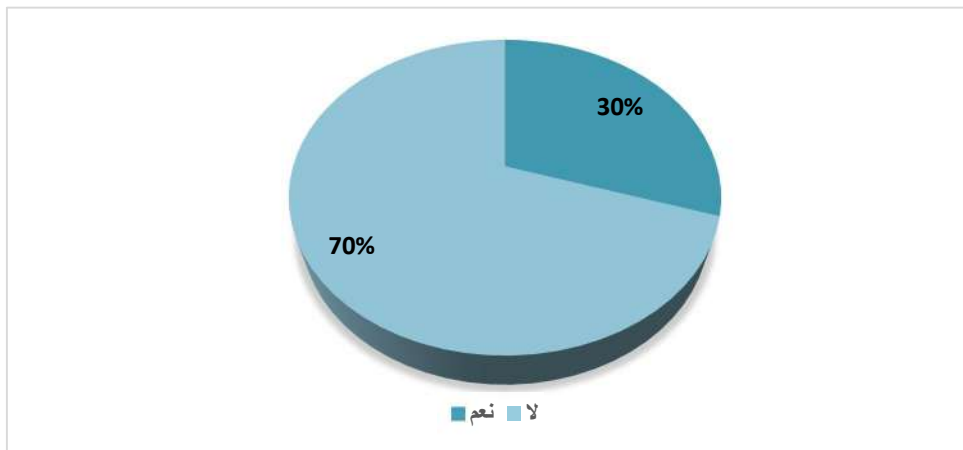
كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 9.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه الموظفين نحو عدم اقتراح أفكار جديدة كان واضحاً وغير عشوائياً.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود بعض العوامل التي قد تحد من المبادرة والإبداع داخل البلدية، مثل ضعف التحفيز، أو غياب قنوات التواصل الفعالة، أو عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، فالموظف الذي يمتنع عن تقديم أفكاره الجديدة لا يفعل ذلك عجزاً في قدراته الإبداعية بل استجابةً دفاعيةً عقلانيةً لواقع تنظيمي تراكمت فيه تجارب الإحباط، إذ يدرك من خلال تجربته اليومية أن أفكاره لن تُؤخذ بعين الاعتبار أو قد تُعرضه لردود فعل سلبية من مسؤوليه. وبذلك يختار الموظف الصمت حفاظاً على توازنه النفسي وعلاقاته الاجتماعية داخل المؤسسة، وهو ما يحوّل طاقته الإبداعية الكامنة إلى طاقة سلبية معطّلة تتجلى في اللامبالاة والانسحاب التنظيمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بطريقة العمل داخل الإدارة، إذ إن الإدارة التي تتصف بالتعسف تولّد لدى العاملين شعوراً بالخوف ومحاولة عدم الاحتكاك، الأمر الذي يؤدي إلى انعزال القمة عن القاعدة ويترتب عليه نتائج سيئة وهذا ما يدفع الموظف إلى الإحجام عن تقديم أفكار جديدة، لأن الاتصالات داخل المؤسسة تتكون في الغالب على شكل أوامر

وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتوضيح الأعمال، لا على شكل قنوات مفتوحة تُتيح للموظف إيصال أفكاره ومقترحاته إلى المستويات العليا¹.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أن ضعف الاتصال التنظيمي يقلل من مشاركة العاملين²، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أن تشجيع الحوار المهني يساهم في تطوير الأداء وتحسين العمل³.

الشكل رقم (28): يمثل إجابات أفراد العينة حول اقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية.



السؤال رقم (16): هل تعتقد أن المواطنين راضين عن مستوى خدمتك التي تقدمها لهم؟

الجدول رقم (30): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى رضا المواطنين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	45.06	93.3%	56	نعم
		6.7%	4	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ بوججر فاتن، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016، ص 80.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 143.

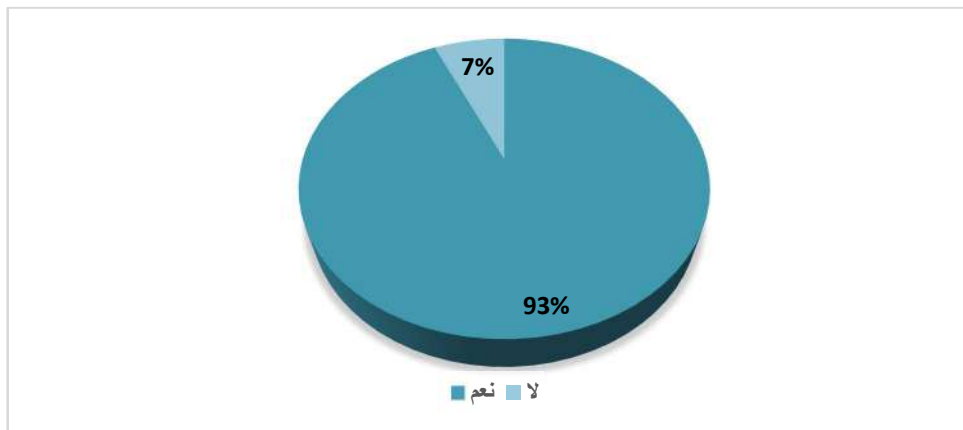
• تحليل النتائج: يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (30) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول اعتقادهم بأنّ المواطنين راضون عن مستوى الخدمة المقدمة لهم، حيث بلغ عددهم (56) موظفاً بنسبة 93.3%، مقابل (4) أفراد فقط أجابوا بـ لا بنسبة 6.7% ويعكس هذا التوزيع وجود تصور إيجابي لدى الموظفين حول جودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 45.06 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائياً.

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين يشعرون بأنّهم يؤدون مهامهم بصورة جيدة، وأنّ الخدمات المقدمة تلبي بدرجة معتبرة حاجات المواطنين وتوقعاتهم كما يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود مستوى من الثقة المهنية لدى الموظفين في أدائهم اليومي، إضافة إلى اكتسابهم خبرة في التعامل مع انشغالات المواطنين وتقديم الخدمة وفق الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه Organization for Economic Co-operation and Development في تقارير الحوكمة العمومية التي تؤكد أنّ جودة الخدمات العمومية وسرعة الاستجابة لحاجات المواطنين تُعد من أهم محددات الرضا عن الإدارة العامة¹. كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ فعالية الاتصال والتنظيم الداخلي تنعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية وجودة الخدمة المقدمة².

الشكل رقم (29): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى رضا المواطنين عن مستوى الخدمة المقدمة لهم.



¹ <https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025> تم الاطلاع يوم: 2026/05/03،

على الساعة 14:15.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

السؤال رقم (17): هل ترى أن غياب الحوافز (المادية والمعنوية) يؤدي إلى تراجع مستوى أدائك الوظيفي؟

الجدول رقم (31): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غياب الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	2.40	60%	36	نعم
		40%	24	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

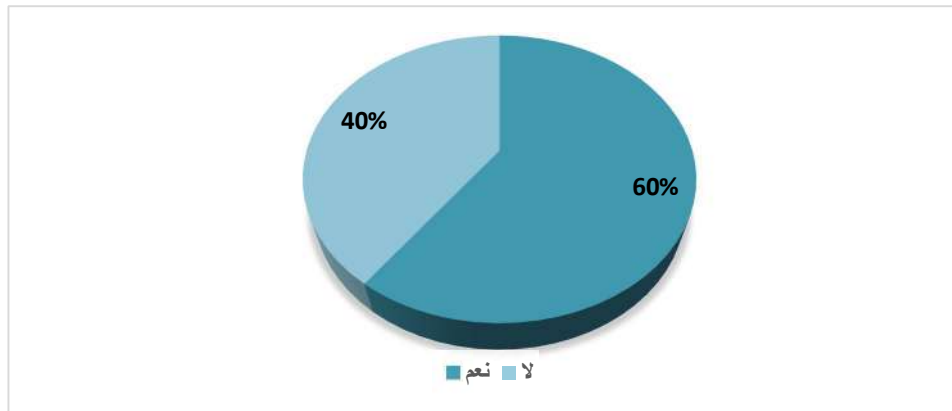
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (31) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول تأثير غياب الحوافز المادية والمعنوية على تراجع مستوى الأداء الوظيفي، حيث بلغ عددهم (36) موظفاً بنسبة 60%، مقابل (24) موظفاً أجابوا بـ لا بنسبة 40% ويبين ذلك أن نسبة معتبرة من الموظفين يرون أنّ الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحسين مردودهم المهني. إلا أنّ قيمة كا² المحسوبة بلغت 2.40 وهي أقل من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ الاختلاف بين الموافقين وغير الموافقين ليس قوياً من الناحية الإحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الحوافز تُعد عاملاً مهماً لدى جزء كبير من الموظفين، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر في الأداء الوظيفي، إذ قد تتداخل معها عوامل أخرى مثل ظروف العمل، العلاقات المهنية، أسلوب القيادة، والاستقرار الوظيفي. كما أنّ بعض الموظفين قد يعتمدون على الضمير المهني والشعور بالمسؤولية أكثر من اعتمادهم على الحوافز الخارجية، وهو ما يتوافق مع نظرية "إبراهيم ماسلو" في التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية التي يوردها الكاتب والتي تميز بين الحاجات المادية الأولية كالأجر واستقرار العامل والحاجات العليا كالقدير والانتماء وتحقيق الذات وهذا ما نراه من خلال إجابة الباحثين أنّ الحوافز تؤثر على مستوى أداء العامل ولا تجعل العمل مجرد روتين يومي وإنّ الحاجات العليا كالقدير والانتماء وتحقيق الذات، وكما يستند التحليل إلى ما أورده الكاتب من نتائج المستخلصة من دراسات "إلتون مايو" التي أثبتت أن العمل نشاط جمعي وأنّ الحاجة إلى التقدير والأمن والانتماء لها

أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعاملين وأن الحوافز غير المادية قد تفوق في تأثيرها الحوافز المادية والظروف الفيزيائية للعمل¹.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية من أن الحوافز والاعتراف بالجهد من أهم العوامل التي ترفع الرضا والأداء الوظيفي، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أن تحسين بيئة العمل والاهتمام بالعاملين ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء².

الشكل رقم (30): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غياب الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء الوظيفي.



السؤال رقم (18): هل تسعى لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل ؟

الجدول رقم (32): يمثل إجابات أفراد العينة حول السعي لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	13.3%	8	نعم
		86.7%	52	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (32) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا حول سعيهم لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة 86.7%، مقابل (8) موظفين فقط أجابوا بـ نعم بنسبة 13.3% ويعكس هذا التوزيع ضعف توجه الموظفين نحو المبادرة والابتكار داخل المؤسسة.

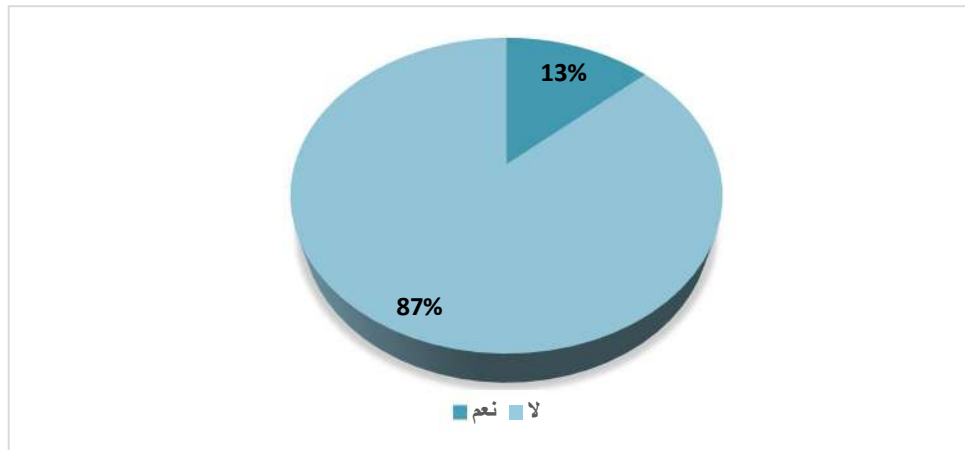
¹ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو عدم السعي لاقتراح أفكار جديدة كان واضحاً وغير عشوائي.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود بعض المعوقات التنظيمية التي قد تحد من روح المبادرة والإبداع، مثل ضعف التحفيز، غياب إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، أو عدم وجود آليات لتبني المقترحات التطويرية. كما قد يعكس ذلك نمطاً إدارياً تقليدياً يعتمد على تنفيذ المهام الروتينية أكثر من تشجيع التجديد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ ضعف الاتصال التنظيمي ينعكس سلباً على مشاركة العاملين ومبادراتهم¹.

الشكل رقم (31): يمثل إجابات أفراد العينة حول السعي لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل.



السؤال رقم (19): هل تتراكم لديك ملفات معلقة دون معالجة أو متابعة؟

الجدول رقم (33): يمثل إجابات أفراد العينة حول تراكم الملفات المعلقة دون معالجة أو متابعة.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	17.06	23.3%	14	نعم
		76.7%	46	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

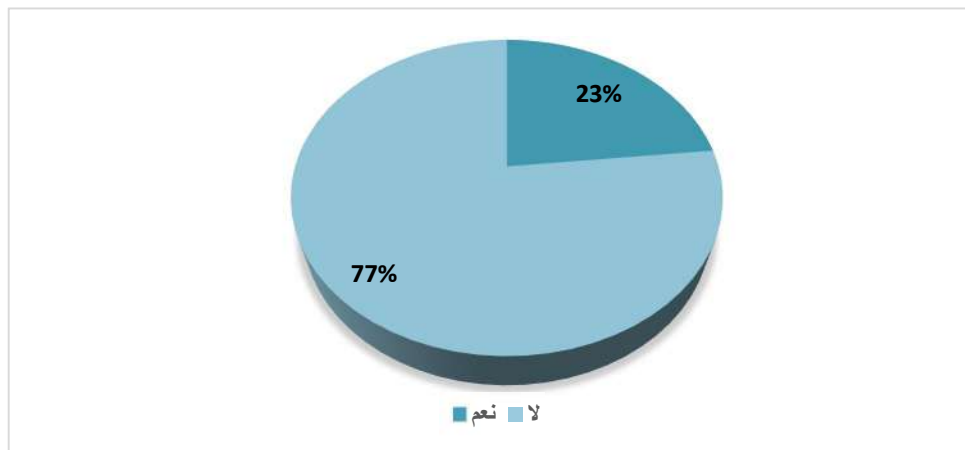
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (33) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا حول وجود ملفات معلقة تتراكم لديهم دون معالجة أو متابعة، حيث بلغ عددهم (46) موظفاً بنسبة 76.7%، مقابل (14) موظفاً أجابوا بـ نعم بنسبة 23.3% ويعكس هذا التوزيع أنّ أغلب الموظفين يحرصون على متابعة الملفات ومعالجتها في الآجال المناسبة.

كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 17.06 وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو عدم تراكم الملفات كان واضحاً وغير عشوائي.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة مقبولة من التنظيم الإداري والمتابعة المهنية داخل المؤسسة، حيث يسعى الموظفون إلى تصفية الملفات وإنجاز المهام المطلوبة بانتظام، وهو ما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل التأخر في معالجة انشغالات المواطنين. كما قد يعكس ذلك وجود رقابة إدارية أو توزيع مناسب للمهام بين العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ التنظيم الجيد والاتصال الفعال يرفعان من مستوى الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ وضوح التنسيق داخل المنظمة يقلل من التعطيل الإداري ويحسن سير العمل².

الشكل رقم (32): يمثل إجابات أفراد العينة حول تراكم الملفات المعلقة دون معالجة أو متابعة.



¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

السؤال رقم (20): هل يؤدي غموض التعليمات التي تصلكم من البلدية إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح؟

الجدول رقم (34): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات الإدارية على التواصل مع بقية المصالح.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	13.3%	8	نعم
		86.7%	52	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (34) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا ب لا حول تأثير غموض التعليمات الصادرة من البلدية على صعوبة التواصل مع بقية المصالح، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة 86.7%، مقابل (8) موظفين فقط أجابوا ب نعم بنسبة 13.3% ويعكس هذا التوزيع أنّ أغلب الموظفين لا يرون أن غموض التعليمات يشكل عائقاً جوهرياً أمام التواصل الداخلي.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أن اتجاه أفراد العينة نحو رفض هذا الطرح كان واضحاً وغير عشوائياً.

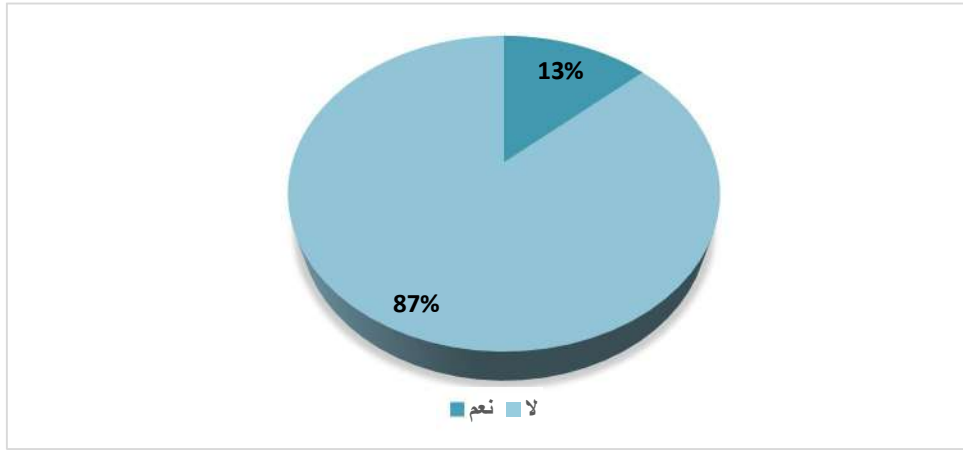
وتشير هذه النتيجة إلى أنّ قنوات الاتصال الإداري داخل البلدية تسير بدرجة مقبولة من الوضوح، وأن التعليمات الموجهة للموظفين غالباً ما تكون مفهومة بما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح. كما قد يعكس ذلك وجود خبرة مهنية لدى العاملين تساعد على تفسير التعليمات والتعامل معها بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ وضوح الاتصال التنظيمي يُسهم في تحسين الأداء وتسهيل التنسيق بين الوحدات الإدارية¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة بريقة (2021-2022) التي أبرزت أن فعالية الاتصال الداخلي تقلل من الصعوبات التنظيمية وتعزز التعاون بين المصالح².

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² بريقة سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

الشكل رقم (33): يمثل إجابات أفراد العينة حول أثر غموض التعليمات الإدارية على التواصل مع بقية المصالح.



السؤال رقم (21): هل تحصل على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامك بكفاءة وفاعلية؟

الجدول رقم (35): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حصولهم على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.

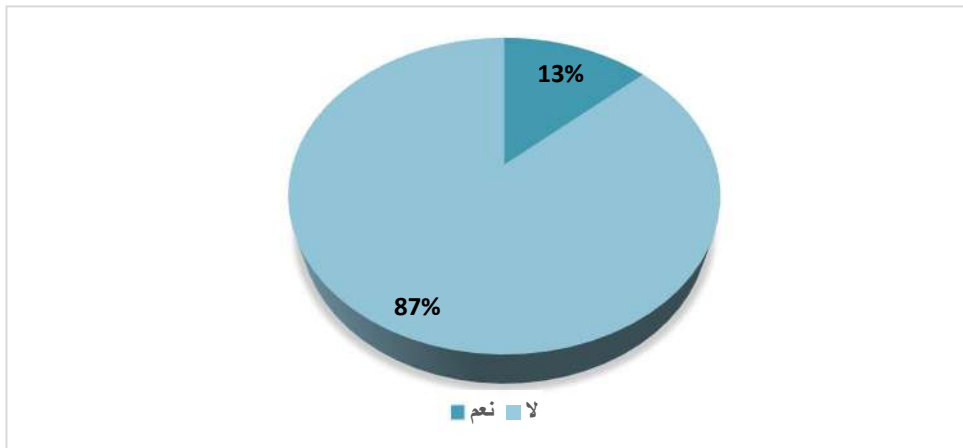
الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	86.7%	52	نعم
		13.3%	8	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (35) أنَّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول حصولهم على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة 86.7%، مقابل (8) موظفين أجابوا بـ لا بنسبة 13.3% ويعكس هذا التوزيع وجود تصور إيجابي لدى العاملين تجاه مستوى المساندة الإدارية المقدمة لهم. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممَّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أن اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي.

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة توفر قدراً مناسباً من التوجيه والمتابعة والوسائل الضرورية التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم بفعالية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما قد يعكس ذلك وجود علاقة مهنية جيدة بين الإدارة والعاملين قائمة على التعاون والدعم المستمر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ الدعم الإداري والاتصال الجيد يساهمان في رفع الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أن مساندة الإدارة للعاملين تعزز الكفاءة والرضا المهني².

الشكل رقم (34): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى حصولهم على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.



¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

لمعرفة مستوى أفراد العينة في الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (36): يبين مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة .

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	السؤال رقم 01	1.96	0.18	1	مرتفع
02	السؤال رقم 02	1.93	0.25	2	مرتفع
03	السؤال رقم 03	1.86	0.34	4	مرتفع
04	السؤال رقم 04	1.30	0.46	7	ضعيف
05	السؤال رقم 05	1.93	0.25	3	مرتفع
06	السؤال رقم 06	1.60	0.49	6	مرتفع
07	السؤال رقم 07	1.13	0.34	9	ضعيف
08	السؤال رقم 08	1.23	0.42	8	ضعيف
09	السؤال رقم 09	1.13	0.34	10	ضعيف
10	السؤال رقم 10	1.86	0.34	5	مرتفع
	المحور الثاني : الأداء الوظيفي	1.59	0.13		مرتفع

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (36) الخاص بمعرفة مستوى أفراد العينة في الأداء الوظيفي أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ 1.59 بانحراف معياري قدره 0.13، وهو ما يُشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بصفة عامة. وتدل هذه النتيجة على أن الموظفين يتمتعون بدرجة جيدة من الكفاءة والانضباط في أداء المهام الموكلة إليهم.

كما أظهرت النتائج تفاوتاً بين عبارات المحور، حيث احتل السؤال رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 1.96، يليه السؤال رقم (02) والسؤال رقم (05) بمتوسط قدره 1.93، ثم السؤال رقم (03) والسؤال رقم (10) بمتوسط بلغ 1.86، وهي كلها مستويات مرتفعة تعكس إيجابية استجابات أفراد العينة تجاه جوانب متعددة من الأداء الوظيفي، مثل الالتزام، الكفاءة، وتحمل المسؤولية.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مستويات ضعيفة، مثل السؤال رقم (09) بمتوسط 1.13، والسؤال رقم (07) بنفس المتوسط، ثم السؤال رقم (08) بمتوسط 1.23، إضافة إلى السؤال رقم (04) بمتوسط 1.30، وهو ما يدل على وجود بعض النقائص أو الصعوبات المرتبطة ببعض أبعاد الأداء الوظيفي التي تستدعي مزيداً من الاهتمام والمعالجة من طرف الإدارة.

وتُشير هذه النتيجة إجمالاً إلى أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة يتميز بمستوى جيد، غير أنّ هناك بعض الجوانب الجزئية التي تحتاج إلى تحسين، خاصة ما يتعلق بالتحفيز، المبادرة، أو بعض الظروف التنظيمية المؤثرة في مردودية الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ وضوح التنظيم والدعم الإداري يُسهمان في رفع الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أن فعالية الاتصال التنظيمي تنعكس إيجاباً على كفاءة الموارد البشرية وتحسين مردودها المهني².

❖ الجدول المركب 03:

الجدول رقم (37): الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (13) من المحور الثاني هل ترى نفسك مسؤولاً عن نتائج القرارات التي تتخذها في إطار صلاحياتك المهنية؟

الخبرة	لا	نعم	المجموع	كا ²	Sig
أقل من 5 سنوات	0	2	2		
من 5 إلى 15 سنة	2	50	52		
من 15 إلى 30 سنة	2	4	6		
المجموع	4	56	60	7.665	0.022

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (37) وجود تفوق واضح لفئة الإجابة ب نعم لدى مختلف فئات الخبرة المهنية، حيث بلغ مجموع الموافقين (56) موظفاً من أصل (60) بنسبة 93.3%، مقابل (4) موظفين فقط أجابوا ب لا بنسبة 6.7%، ممّا يعكس شعوراً مرتفعاً بالمسؤولية المهنية لدى أفراد العينة.

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

فبالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات، أجاب جميع الأفراد بـ نعم بنسبة 100%، كما سجلت فئة من 5 إلى 15 سنة أعلى نسبة موافقة، إذ بلغ عدد الموافقين (50) من أصل (52) بنسبة 96.2%، بينما في فئة من 15 إلى 30 سنة بلغ عدد الموافقين (4) من أصل (6) بنسبة 66.7% ويلاحظ أن الإحساس بالمسؤولية حاضر لدى جميع الفئات، مع تباين نسبي حسب سنوات الخبرة.

كما بلغت قيمة كاس² المحسوبة 7.665 عند درجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.022، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ممّا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والشعور بالمسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة في إطار الصلاحيات المهنية.

وتُشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين، خاصة أصحاب الخبرة المتوسطة، يدركون أهمية المسؤولية المهنية وارتباطها بجودة القرارات الإدارية، وهو ما يعكس نضجًا وظيفيًا ووعيًا تنظيميًا. كما أنّ تراكم الخبرة يُسهم غالبًا في تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وتحمل نتائجه، وكذلك شعور المرتفع بالمسؤولية تجاه نتائج القرارات هو انعكاس مباشر لعملية "تحديد الصلاحيات والمسؤوليات" حيث أنّ نجاح المنظمة في وضع الأعمال والوظائف دقيق يمنح الموظف خريطة طريق واضحة لما هو مطلوب منه أداءه وكذلك يجب أنّ يعرف شاغل كل وظيفة ما هو مطلوب منه في عمله وكيف يؤديه وأن يعرف المديرين والمشرفين طبيعة الأعمال¹، فالخبر هنا تساهم في انتقال الموظف من مرحلة التدريب إلى مرحلة النضج التنظيمي.

وتتنفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ وضوح المسؤوليات والصلاحيات يعزز الأداء الوظيفي²، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ التنظيم الإداري الفعال يرفع من التزام العاملين وتحملهم للمسؤولية³.

نستنتج أنّ الخبرة المهنية تؤثر بدرجة دالة إحصائية في مستوى الشعور بالمسؤولية المهنية، وأن أغلب أفراد العينة يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن نتائج القرارات التي يتخذونها في حدود صلاحياتهم الوظيفية.

¹ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 185 .

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

○ المحور الثالث: مساهمة الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

السؤال رقم (22): هل تصلك القرارات والمعلومات الإدارية التي تخص عملك في البلدية؟

الجدول رقم (38): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول القرارات والمعلومات الإدارية المتعلقة بعملهم.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
5.99	33.60	6.7%	4	أبداً
		66.7%	40	أحياناً
		26.7%	16	دائماً
درجة الحرية ن = 2		دال	0.05	الدلالة عند المستوى

● تحليل النتائج: يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (38) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أحياناً حول وصول القرارات والمعلومات الإدارية التي تخص عملهم، حيث بلغ عددهم (40) موظفاً بنسبة 66.7%، تليها فئة دائماً بعدد (16) موظفاً بنسبة 26.7%، في حين أجاب (4) موظفين فقط بـ أبداً بنسبة 6.7% ويعكس هذا التوزيع أنّ تدفق المعلومات داخل البلدية يتم بصورة متوسطة وغير منتظمة لدى جزء معتبر من الموظفين.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 33.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أن اتجاه الأفراد نحو اختيار إجابة أحياناً كان واضحاً وغير عشوائياً.

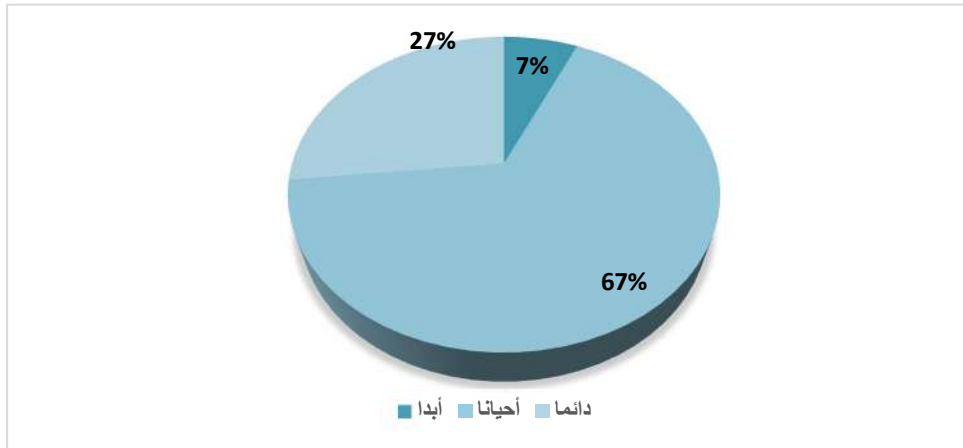
وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الاتصال الإداري داخل البلدية يحتاج إلى مزيد من التنظيم والاستمرارية، إذ إنّ وصول المعلومات والقرارات بشكل متقطع قد يؤثر في سرعة تنفيذ المهام ودقة التنسيق بين المصالح. كما قد يرجع ذلك إلى اعتماد بعض القنوات التقليدية في التبليغ أو ضعف المتابعة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ ضعف انتظام الاتصال التنظيمي يؤثر في فعالية الأداء¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يعدّ عنصراً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي².

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشكل رقم (35): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول القرارات والمعلومات الإدارية المتعلقة بعملهم.



السؤال رقم (23): هل تجد سهولة في إيصال تقاريرك وأفكار إلى المسؤولين في البلدية؟

الجدول رقم (39): يمثل إجابات أفراد العينة حول سهولة إيصال التقارير والأفكار إلى المسؤولين في البلدية.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	52.26	96.7%	58	نعم
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

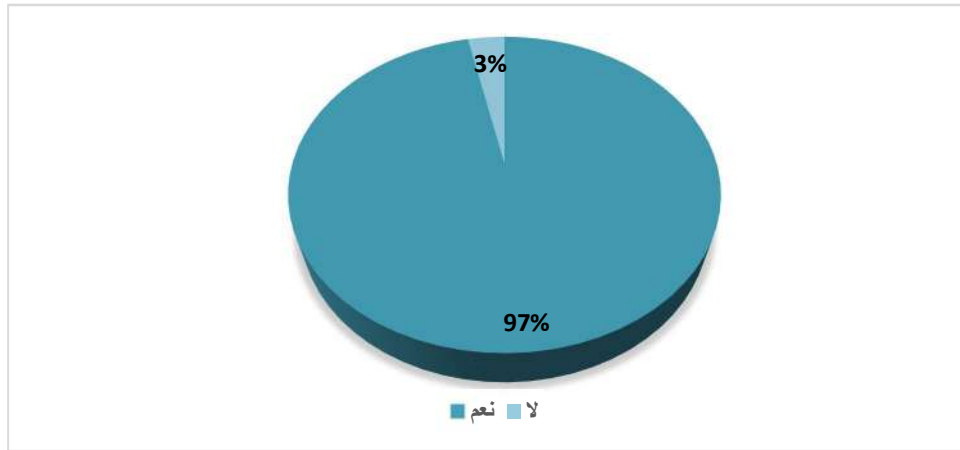
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (39) أنَّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول سهولة إيصال تقاريرهم وأفكارهم إلى المسؤولين في البلدية، حيث بلغ عددهم (58) موظفاً بنسبة 96.7%، مقابل (2) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 3.3% ويعكس هذا التوزيع وجود قنوات اتصال صاعدة فعالة بين الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 52.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممَّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنَّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي.

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة توفر مناخاً تنظيمياً يسمح للموظفين بالتواصل مع المسؤولين ورفع التقارير وتقديم المقترحات بسهولة، وهو ما يساهم في تحسين التنسيق الداخلي، وتسريع اتخاذ القرار، وتعزيز مشاركة العاملين في تطوير العمل، كما يعكس ذلك درجة من الانفتاح الإداري والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ الاتصال الصاعد الفعال يعزز أداء الموارد البشرية¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ سهولة التواصل مع المسؤولين تسهم في رفع الأداء الوظيفي وتحسين التسيير الإداري².

الشكل رقم (36): يمثل إجابات أفراد العينة حول سهولة إيصال التقارير والأفكار إلى المسؤولين في البلدية.



السؤال رقم (24) : هل يوجد تعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة في البلدية؟

الجدول رقم (40): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	52.26	96.7%	58	نعم
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

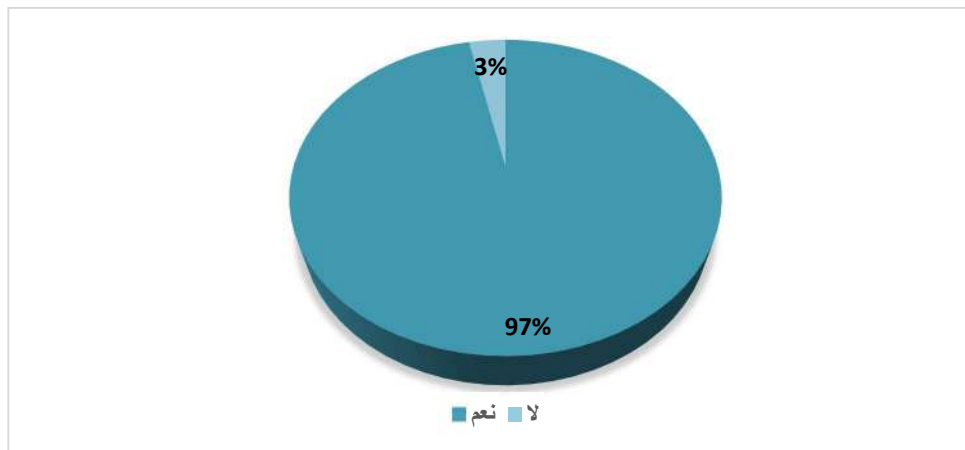
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (40) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المصالح المختلفة في البلدية، حيث بلغ عددهم (58) موظفاً بنسبة 96.7%، مقابل (2) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 3.3% ويعكس هذا التوزيع وجود مستوى مرتفع من التنسيق والتواصل الأفقي داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة كاسي² المحسوبة 52.26 وهي أكبر من قيمة كاسي² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائياً.

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ المصالح المختلفة داخل البلدية تعمل في إطار من التعاون وتبادل المعطيات، وهو ما يساهم في تسهيل سير العمل، تسريع معالجة الملفات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف التنسيق. كما يعكس ذلك وجود مناخ تنظيمي إيجابي قائم على العمل الجماعي وتكامل الأدوار بين مختلف المصالح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ الاتصال الأفقي الفعال بين الأقسام ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ التعاون الداخلي وتبادل المعلومات يرفعان من كفاءة الأداء الإداري².

الشكل رقم (37): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود تعاون وتبادل للمعلومات بين المصالح المختلفة.



¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

السؤال رقم (25): هل تتوفر وسائل تقنية (هاتف، انترنت) لتسهيل عملك؟

الجدول رقم (41): يمثل إجابات أفراد العينة حول توفر الوسائل التقنية لتسهيل العمل.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	21.60	80%	48	نعم
		20%	12	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (41) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا ب نعم حول توفر الوسائل التقنية مثل الهاتف والإنترنت لتسهيل أداء العمل، حيث بلغ عددهم (48) موظفاً بنسبة 80%، مقابل (12) موظفاً أجابوا ب لا بنسبة 20% ويعكس هذا التوزيع توفراً مقبولاً للتجهيزات التقنية داخل البلدية.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 21.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي.

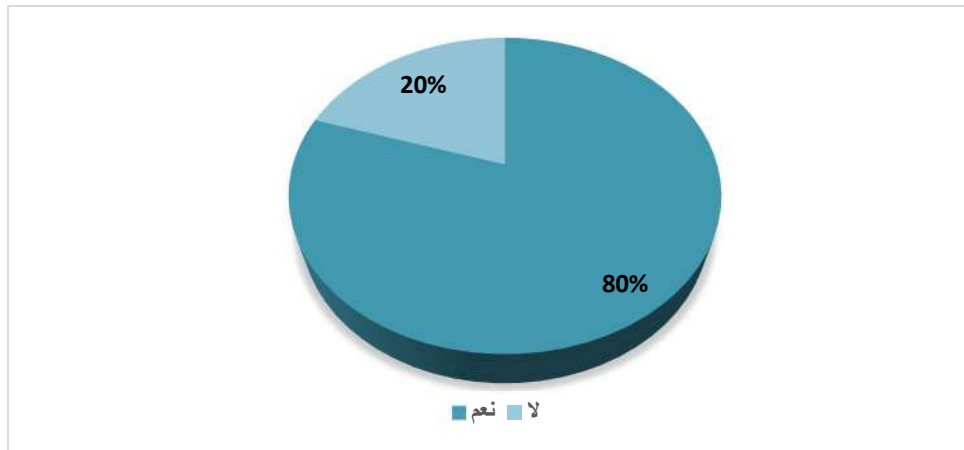
وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة توفر وسائل اتصال وتقنيات تساعد الموظفين على أداء مهامهم بسرعة وفعالية، مثل تبادل المعلومات، متابعة الملفات، والتواصل بين المصالح. كما أن توفر هذه الوسائل يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الجهد والوقت المبذول في إنجاز الأعمال الإدارية، كما تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة "جدواني أميرة وبديعة لادي" في دراستهما حول رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر، التي أشارت إلى أنّ الرقمنة والتجهيزات التقنية من أهم عوامل تطوير الإدارة العمومية وتحسين الأداء¹.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ توفير الوسائل الحديثة يعزز فعالية الاتصال التنظيمي².

¹ جدواني أميرة، لادي بديعة، رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر -آفاق وتحديات-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 17، العدد 02، 2025، من الموقع <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/552/17/2/271961> تم الاطلاع يوم: 2026/05/06، على الساعة 15:00.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

الشكل رقم (38): يمثل إجابات أفراد العينة حول توفر الوسائل التقنية لتسهيل العمل.



السؤال رقم (26): هل تستطيع التعبير عن رأيك المهني دون خوف من المشاكل؟

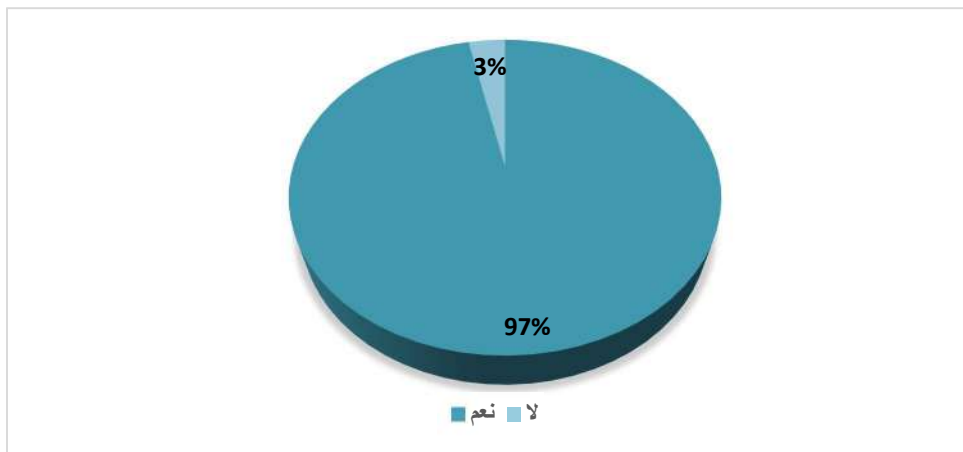
الجدول رقم (42): يمثل إجابات أفراد العينة حول القدرة على التعبير عن الرأي المهني دون خوف من المشاكل.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	52.26	96.7%	58	نعم
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (42) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول قدرتهم على التعبير عن آرائهم المهنية دون خوف من المشاكل، حيث بلغ عددهم (58) موظفاً بنسبة 96.7%، مقابل (2) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 3.3% ويعكس هذا التوزيع وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسمح بحرية إبداء الرأي داخل البلدية. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 52.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي. وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة تتبنى أسلوباً منفتحاً في التعامل مع الموظفين، يشجع على الحوار المهني وتبادل الآراء، وهو ما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة بين العاملين والمسؤولين. كما أنّ حرية التعبير المهني تساعد على كشف النقائص واقتراح الحلول المناسبة لتطوير الأداء، من منظور نظرية النظم فإن قدرة الأفراد على التعبير بحرية تُمثل تدفقاً حيويّاً لعملية "التغذية العكسية" وهو ما يؤكد

"خليل الشماع" في مؤلفه "نظرية المنظمة"، معتبراً أنّ انفتاح قنوات الاتصال الصاعدة يمنح النسق الإداري قدرة عالية على "التوازن الديناميكي" وتصحيح الانحرافات بشكل ذاتي. فامتلاك الموظف الجرأة للتعبير دون خشية من "المشاكل" يعني أن المؤسسة قد نجحت في تقليص مسافات السلطة التقليدية¹. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ المناخ الإداري القائم على التواصل المفتوح يرفع الأداء الوظيفي²، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ تشجيع الاتصال الصاعد والحوار المهني يعزز فعالية الموارد البشرية³.

الشكل رقم (39): يمثل إجابات أفراد العينة حول القدرة على التعبير عن الرأي المهني دون خوف من المشاكل.



السؤال رقم (27): هل يسود التفاهم والوضوح في حوارك مع رؤسائك بخصوص العمل؟

الجدول رقم (43): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى سيادة التفاهم والوضوح في الحوار مع الرؤساء.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	52.26	96.7%	58	نعم
		3.3%	2	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

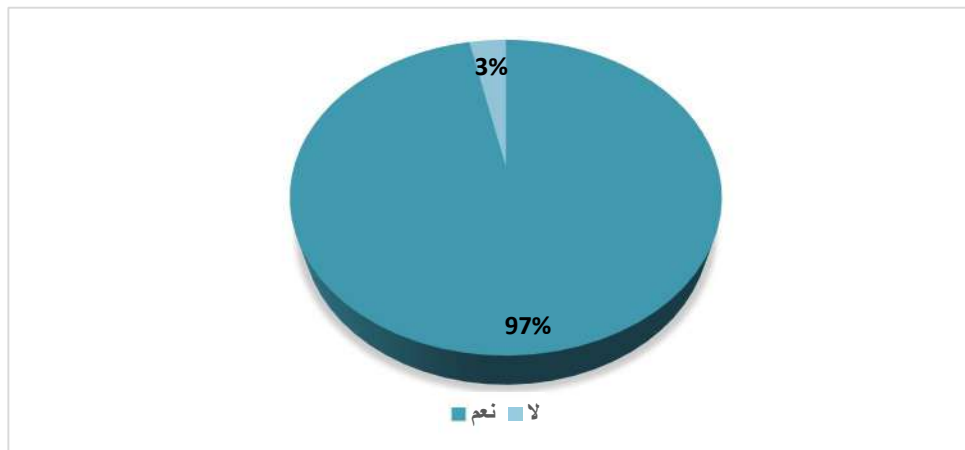
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (43) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول سيادة التفاهم والوضوح في الحوار مع رؤسائهم بخصوص العمل، حيث بلغ عددهم (58) موظفاً بنسبة 96.7%، مقابل (2) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 3.3% ويعكس هذا التوزيع وجود علاقة تواصل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل البلدية.

كما بلغت قيمة كاسي المحسوبة 52.26 وهي أكبر من قيمة كاسي الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائياً.

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الحوار الإداري داخل المؤسسة يتميز بدرجة جيدة من الوضوح والتفاهم، وهو ما يساهم في تسهيل تنفيذ المهام، تقليل سوء الفهم، وتعزيز الثقة المهنية بين الموظفين ورؤسائهم. كما أنّ وضوح التواصل يساعد على رفع الأداء وتحسين الانسجام داخل بيئة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ جودة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ الحوار الواضح داخل المنظمة يعزز فعالية الموارد البشرية².

الشكل رقم (40): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى سيادة التفاهم والوضوح في الحوار مع الرؤساء.



¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

السؤال رقم (28): هل تستخدم الإدارة الوثائق الرسمية (كالمذكرات والمراسلات) لإبلاغكم بالأمور المهمة؟

الجدول رقم (44): يمثل إجابات أفراد العينة حول استخدام الإدارة للوثائق الرسمية لإبلاغهم بالأمور المهمة.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	32.26	86.7%	52	نعم
		13.3%	8	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (44) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول استخدام الإدارة للوثائق الرسمية مثل المذكرات والمراسلات لإبلاغهم بالأمور المهمة، حيث بلغ عددهم (52) موظفاً بنسبة 86.7%، مقابل (8) موظفين أجابوا بـ لا بنسبة 13.3% ويعكس هذا التوزيع اعتماد الإدارة على وسائل اتصال رسمية في تبليغ المعلومات والتعليمات.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 32.26 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي.

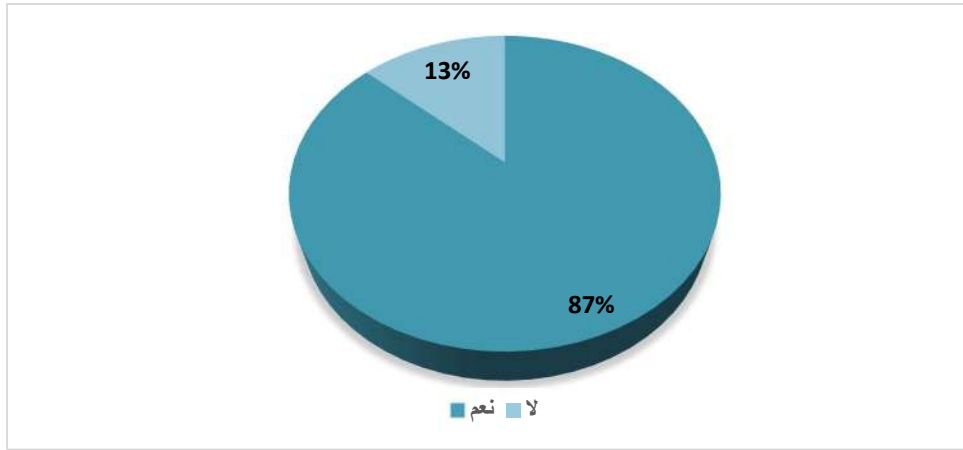
وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الإدارة تعتمد على الوثائق الرسمية باعتبارها وسيلة تنظيمية مهمة لضمان وضوح القرارات، توثيق التعليمات، وحفظ الحقوق والواجبات، وهو ما يساهم في تقليل الغموض وتحسين سير العمل الإداري، كما أنّ المراسلات الرسمية تساعد على توحيد المعلومة بين مختلف المصالح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ استخدام الوسائل الرسمية في الاتصال التنظيمي يعزز فعالية الأداء¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أهمية وضوح قنوات الاتصال في تحسين التسيير الإداري².

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

الشكل رقم (41): يمثل إجابات أفراد العينة حول استخدام الإدارة للوثائق الرسمية لإبلاغهم بالأمور المهمة.



السؤال رقم (29): هل يحرص المسؤول على تقييم عملك وتوجيهك بانتظام؟

الجدول رقم (45): يمثل إجابات أفراد العينة حول حرص المسؤول على تقييم العمل وتوجيه الموظفين بانتظام.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	38.40	90%	54	نعم
		10%	6	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

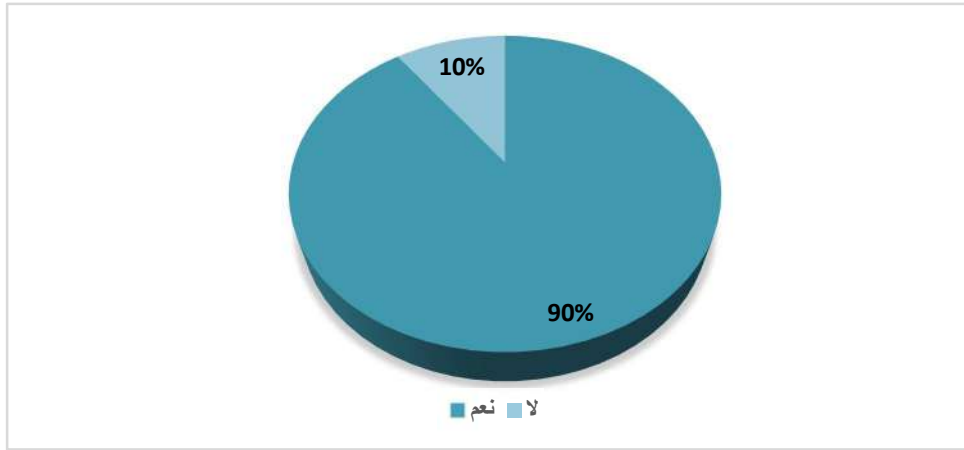
• **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (45) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول حرص المسؤول على تقييم عملهم وتوجيههم بانتظام، حيث بلغ عددهم (54) موظفاً بنسبة 90%، مقابل (6) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 10% ويعكس هذا التوزيع وجود متابعة إدارية مستمرة واهتمام من المسؤولين بأداء العاملين.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 38.40 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أن اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائياً.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المسؤولين داخل البلدية يمارسون دورهم الرقابي والتوجيهي بصورة فعالة، من خلال متابعة أداء الموظفين وتقديم الإرشادات اللازمة لتحسين العمل. كما أن التقييم المنتظم يساعد على كشف النقائص، رفع الكفاءة المهنية، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أكدت أنّ التوجيه الإداري والمتابعة المنتظمة يُسهمان في رفع الأداء الوظيفي¹، كما تتسجم مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أبرزت أنّ الرقابة الإدارية الفعالة والتواصل المستمر يعززان مردودية العاملين².

الشكل رقم (42): يمثل إجابات أفراد العينة حول حرص المسؤول على تقييم العمل وتوجيه الموظفين بانتظام.



السؤال رقم (30): هل ترى أن كثرة الاجتماعات الإدارية تساهم في توضيح المهام؟

الجدول رقم (46): يمثل إجابات أفراد العينة حول مساهمة كثرة الاجتماعات الإدارية في توضيح المهام.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	48.60	95%	57	نعم
		5%	3	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (46) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول مساهمة كثرة الاجتماعات الإدارية في توضيح المهام، حيث بلغ عددهم (57) موظفاً بنسبة 95%، مقابل (3) موظفين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 5% ويعكس هذا التوزيع إدراكاً إيجابياً لدور الاجتماعات في تحسين الفهم والتنظيم داخل المؤسسة.

¹ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 48.60 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو الموافقة كان واضحاً وغير عشوائي.

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ الاجتماعات الإدارية تُعد وسيلة فعالة لتوضيح المسؤوليات، شرح التعليمات، تنسيق الجهود بين المصالح، ومعالجة الانشغالات المهنية بشكل مباشر. كما أنّها تساعد على توحيد الرؤية بين الموظفين والمسؤولين وتقلل من الغموض في توزيع المهام، فمن منظور "مدرسة العلاقات الإنسانية" التي أسسها "إلتون مايو" انطلاقاً من تجارب "هوثورن" الشهيرة، فإنّ الاجتماعات الإدارية لا تُشكّل مجرد آلية تقنية لنقل المعلومات بل هي فضاء اجتماعي حقيقي يتفاعل فيه الأفراد ويتبادلون الآراء والخبرات، وأنّ هذا التفاعل الجماعي المنتظم يُعزز الشعور بالانتماء المؤسسي ويُوحد الرؤية بين الموظفين والمسؤولين، إذ أثبتت هذه المدرسة أن الاهتمام بالجانب الإنساني للموظف واستشارته والاعتراف بجهوده يرفع من مستوى دافعيته نحو الإنجاز والالتزام بصورة أكبر ممّا تفعله الرقابة الصارمة والأوامر الرسمية وحدها، ويتقاطع هذا مع ما أشار إليه "بن عون وزرقط" في مقالتهما دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة من أن الاتصال الإداري هو في جوهره عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، وأنّ هذا الاتصال يتفاعل من خلاله الأفراد اجتماعياً وتتشأ بينهم روابط وصلات تُعزز التأثير المتبادل وتُوحد الفهم، كما أن الاتصال الإداري الإنساني المنطوق الذي يجمع الموظفين على المستوى الفردي والجماعي يُسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، وأن الاتصالات الإدارية تساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل وتزودهم بالمعلومات والتوجيهات الضرورية لإنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية¹.

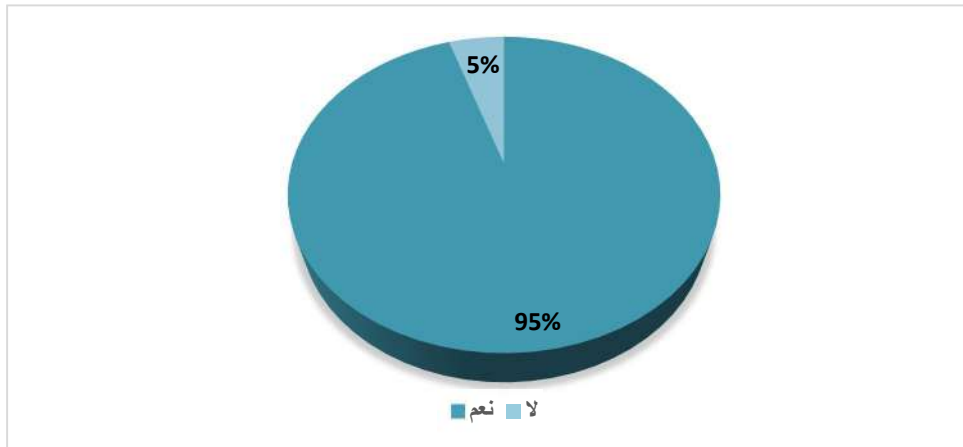
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ اللقاءات التنظيمية والاجتماعات الدورية تعزز فعالية الاتصال الداخلي²، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ التواصل المباشر بين الإدارة والعاملين يُسهم في رفع الأداء وتحسين التنسيق³.

¹ بن عون بودالي، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

² برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

³ قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الشكل رقم (43): يمثل إجابات أفراد العينة حول مساهمة كثرة الاجتماعات الإدارية في توضيح المهام.



السؤال رقم (31): هل تصلك المعلومات إليك في الوقت المناسب؟

الجدول رقم (47): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب.

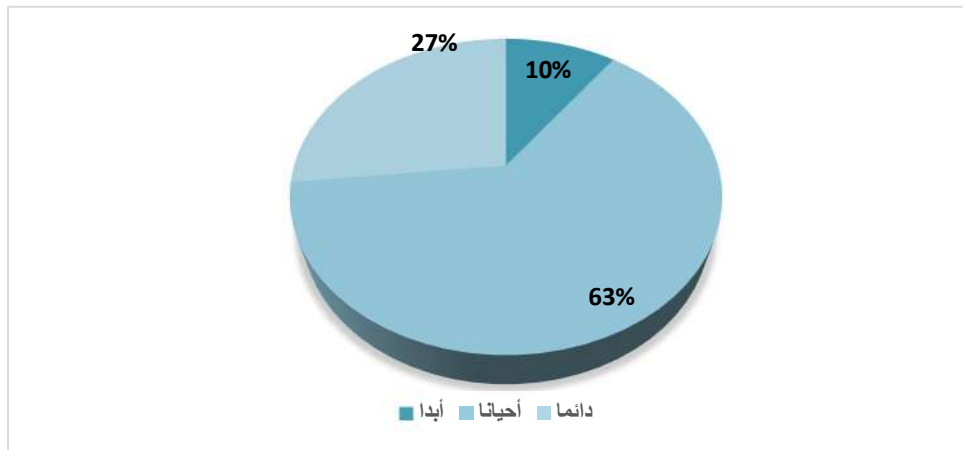
الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	26.80	26.7%	16	دائما
		63.3%	38	أحيانا
		10%	6	أبدا
درجة الحرية ن = 1		دال	0.05	الدلالة عند المستوى

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (47) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ أحيانا حول وصول المعلومات إليهم في الوقت المناسب، حيث بلغ عددهم (38) موظفا بنسبة 63.3%، تليها فئة دائما بعدد (16) موظفا بنسبة 26.7%، ثم فئة أبدا بعدد (6) موظفين بنسبة 10% ويعكس هذا التوزيع أن وصول المعلومات داخل البلدية يتم بدرجة متوسطة وغير منتظمة بشكل دائم. كما بلغت قيمة كا² المحسوبة 26.80 وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو اختيار إجابة أحيانا كان واضحا وغير عشوائي.

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ نظام الاتصال الإداري داخل البلدية يحتاج إلى مزيد من السرعة والتنظيم في إيصال المعلومات، لأنّ تأخرها أو وصولها بشكل غير منتظم قد يؤثر في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. كما أنّ تحسين تدفق المعلومات يساهم في رفع الكفاءة الإدارية وتقليل الأخطاء المهنية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ توقيت إيصال المعلومات عنصر أساسي في فعالية الاتصال التنظيمي¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ وصول المعلومات في الوقت المناسب يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي وسرعة الإنجاز².

الشكل رقم (44): يمثل إجابات أفراد العينة حول مدى وصول المعلومات في الوقت المناسب.



السؤال رقم (32): هل توجد عوائق تؤثر على فعالية الإتصال داخل البلدية؟

الجدول رقم (48): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية.

الجدولية كا ²	المحسوبة كا ²	(% النسبة)	التكرار	الاقتراحات
3.84	38.40	10%	6	نعم
		90%	54	لا
درجة الحرية ن = 1		دال	الدلالة عند المستوى 0.05	

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

• تحليل النتائج: يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (48) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ لا حول وجود عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية، حيث بلغ عددهم (54) موظفاً بنسبة 90%، مقابل (6) موظفين فقط أجابوا بـ نعم بنسبة 10% ويعكس هذا التوزيع وجود تصور إيجابي لدى العاملين تجاه مستوى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة كاسي² المحسوبة 38.40 وهي أكبر من قيمة كاسي² الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1، ممّا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات، أي أنّ اتجاه أفراد العينة نحو نفي وجود عوائق كان واضحاً وغير عشوائي.

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ قنوات الاتصال المعتمدة داخل البلدية تعمل بدرجة جيدة من الفعالية، وأنّ أغلب الموظفين لا يواجهون عراقيل كبيرة في تبادل المعلومات أو التواصل مع مختلف المصالح والمسؤولين. كما قد يعكس ذلك وجود تنظيم إداري مناسب، وتعاون بين العاملين، ووضوح في التعليمات والإجراءات، تعكس هذه النتيجة وجود انسجام تنظيمي وتكامل في العلاقات المهنية، حيث تساهم القنوات الرسمية وغير الرسمية في تسهيل تدفق المعلومات. كما تُشير إلى أنّ البناء التنظيمي (القوانين، التسلسل الإداري) يؤدي دوراً فعالاً في تنظيم الاتصال.

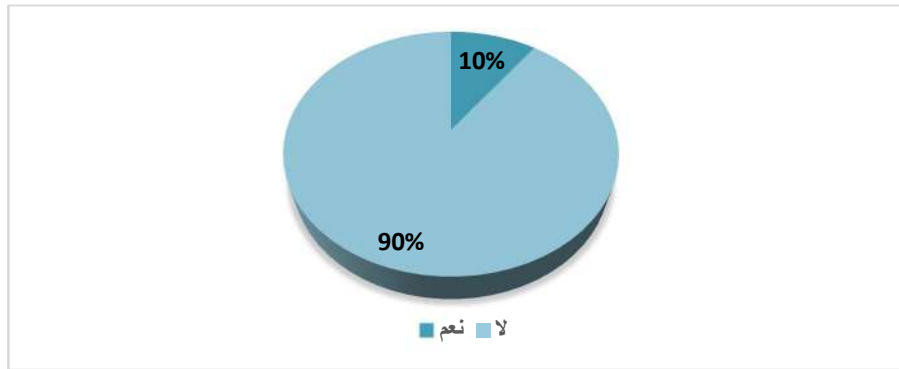
ومع ذلك، فإنّ وجود نسبة وإن كانت ضعيف تُشير إلى وجود بعض الاختلالات مثل بطء نقل المعلومات أو ضعف التنسيق، وهو ما يعكس أنّ الاتصال التنظيمي عملية ديناميكية قد تتأثر بعوامل متعددة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أنّ الاتصال التنظيمي الفعال ينعكس إيجاباً على أداء العاملين¹، كما تتسجم مع دراسة الهادي علي خليفة قزة (2016) التي أبرزت أنّ وضوح الاتصال داخل المؤسسة يقلل من المشكلات الإدارية ويحسن الأداء الوظيفي².

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² قزة الهادي علي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الشكل رقم (45): يمثل إجابات أفراد العينة حول وجود عوائق تؤثر على فعالية الاتصال داخل البلدية.



❖ الجدول المركب 04:

الجدول رقم (49): الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (23) من المحور الثالث هل تجد سهولة في إيصال تقاريرك وأفكارك إلى المسؤولين في البلدية؟

الخبرة	لا	نعم	المجموع	كا ²	Sig
أقل من 5 سنوات	0	2	2		
من 5 إلى 15 سنة	0	52	52		
من 15 إلى 30 سنة	2	4	6		
المجموع	2	58	60	18.621	0.000

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (49) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول سهولة إيصال تقاريرهم وأفكارهم إلى المسؤولين، حيث بلغ عددهم (58) موظفاً من أصل (60) بنسبة 96.7%، مقابل موظفين اثنين فقط أجابوا بـ لا بنسبة 3.3% وبحسب فئات الخبرة، أجاب جميع أفراد فئتي أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 15 سنة بـ نعم بنسبة 100%، بينما سجلت فئة من 15 إلى 30 سنة نسبة موافقة قدرها 66.7% ويعكس ذلك وجود سهولة واضحة في الاتصال المساعد داخل البلدية خاصة لدى أصحاب الخبرة الأقل والمتوسطة.

كما بلغت قيمة χ^2 المحسوبة 18.621 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية وسهولة إيصال التقارير والأفكار إلى المسؤولين.

الغالبية الساحقة من موظفي البلدية يجدون سهولة في إيصال تقاريرهم وأفكارهم إلى مسؤوليهم، وهو ما يتوافق مع دراسة "بن عون بودالي و زرقط بولرباح" التي أكدت على أنّ الاتصال الإداري هو الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويُسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو ما يعني أن سهولة الاتصال الصاعد داخل البلدية تعكس وجود مناخ تنظيمي يسوده قدر من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

غير أنّ التراجع الملحوظ لدى أصحاب الخبرة الطويلة يُفسّر على أنّ الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى كالاتصال من العامل إلى صاحب العمل يستمد أهميته من المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يساعد الموظف كذلك في التخلص من المشاكل وضغوط العمل، فحين يُدرك الموظف المخضرم أن مشاركته لا تُفضي إلى استجابة فعلية من الإدارة، يبدأ في التراجع تدريجياً عن المبادرة بالتواصل¹.

وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الخبرة المهنية قد تؤثر في إدراك الموظف لسهولة التواصل الإداري، حيث يكون أصحاب الخبرة المتوسطة أكثر اندماجاً في قنوات الاتصال الداخلي.

❖ الجدول المركب 05:

الجدول رقم (50): الجدول المركب بين الخبرة المهنية والسؤال رقم (25) من المحور الثالث

هل توجد وسائل تقنية (هاتف، إنترنت) لتسهيل عملك؟

الخبرة	لا	نعم	المجموع	χ^2	Sig
أقل من 5 سنوات	2	0	2		
من 5 إلى 15 سنة	10	42	52		
من 15 إلى 30 سنة	0	6	6		
المجموع	12	48	60	9.519	0.009

¹ بن عون بودالي، زرقط بولرباح، مرجع سبق ذكره، ص 154.

• تحليل النتائج: يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (50) أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم حول توفر الوسائل التقنية لتسهيل العمل، حيث بلغ عددهم (48) موظفاً بنسبة 80%، مقابل (12) موظفاً أجابوا بـ لا بنسبة 20%.

وبحسب الخبرة المهنية، فإنّ فئة من 15 إلى 30 سنة سجلت أعلى نسبة موافقة بلغت 100%، تليها فئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 80.8%، في حين أجاب أفراد فئة أقل من 5 سنوات جميعهم بـ لا بنسبة 100%، وهو ما قد يعكس اختلافاً في توزيع الوسائل أو طبيعة المهام بين الفئات.

كما بلغت قيمة كاسي² المحسوبة 9.519 عند مستوى دلالة 0.009 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية ومدى توفر الوسائل التقنية.

ومن منظور نظرية المنظمة لـ "شماخ وحمود"، فإنّ توزيع الموارد التقنية داخل المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المنصب الوظيفي وموقع الموظف في الهيكل الإداري، إذ أشار إلى أنّ إسناد الصلاحيات والموارد يتم وفق متطلبات كل وظيفة ومستوى تعقيدها، وأنّ الموظف ذا الخبرة الطويلة يشغل عادةً مناصب أعلى تستلزم توفير وسائل تقنية أكثر لإنجاز مهامه بكفاءة¹، ويتقاطع هذا مع ما أشار إليه محمد قاسم القريوتي في كتابه السلوك التنظيمي من أنّ الأقدمية المهنية تُراكم لدى الموظف رصيماً من الخبرة والكفاءة يجعله أولى بالحصول على الموارد التقنية المتاحة، وأنّ المنظمات التي توزع مواردها وفق معيار الخبرة والكفاءة تحقق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية².

وتشير هذه النتيجة إلى أنّ سنوات الخبرة قد ترتبط بطبيعة المنصب أو موقع الموظف داخل الهيكل الإداري، وهو ما يفسر اختلاف الاستفادة من الوسائل التقنية بين الفئات المهنية.

¹ شماخ خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الجدول رقم (51): يبين العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	الأداء الوظيفي	الاتصال التنظيمي
الاتصال التنظيمي	0.436	1
الأداء الوظيفي	1	0.436
مستوى الدلالة (Sig)	0.001	
حجم العينة (N)	60	60

- **تحليل النتائج:** يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (51) أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت 0.436، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة تميل إلى الضعف بين المتغيرين. وهذا يعني أنّه كلما تحسن مستوى الاتصال التنظيمي داخل البلدية ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بدرجة محدودة إلى متوسطة. كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.001$ ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ممّا يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة. وتُشير هذه النتيجة إلى أنّ الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضوح التعليمات، تسهيل تبادل المعلومات، وتحسين التنسيق بين المصالح، غير أنّ الأداء الوظيفي يبقى مرتبطاً أيضاً بعوامل أخرى مثل الخبرة المهنية، الحوافز، وظروف العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سهيلة برقية (2021-2022) التي أكدت أثر الاتصال التنظيمي في رفع أداء العاملين¹.

نستنتج أنّه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ممّا يبرز أهمية تحسين الاتصال داخل البلدية لرفع مستوى الأداء.

¹ برقية سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

لل مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تتعلق هذه الفرضية من مسلمة مفادها أنّ الاتصال التنظيمي يحتل مكانة محورية داخل الهرم التنظيمي للبلدية، وقد كشفت النتائج الميدانية عن صورة مركبة تجمع بين مؤشرات هذا المحور.

يتجلى وجود نظام داخلي راسخ لتنظيم انتقال المعلومات بين المصالح، مدعوماً بجهة إشرافية مختصة هي مصلحة المستخدمين، ممّا يدل على أن البلدية أسندت الاتصال إلى هيكل إداري محدد لا تتركه للارتجال، ويعزز هذا الإجماع التام للموظفين على الالتزام بتطبيق القرارات والتعليمات، وهو مؤشر بالغ الدلالة على أنّ الاتصال يؤدي وظيفته المحورية في ضمان الامتثال الإداري واحترام التسلسل الهرمي. فضلاً عن ذلك، أكدت الغالبية الساحقة فاعلية نظام نقل المعلومات في مساعدتهم على أداء مهامهم، كما أنّ استقرار الاتصال رغم تغيير القيادة يثبت ارتباطه بالهيكل التنظيمي لا بالأشخاص، وهو دليل على رسوخه المؤسسي الحقيقي.

غير أنّ هذه الصورة تتصدع جزئياً أمام غياب القواعد المكتوبة والإجراءات الموثقة، ممّا يدفع الموظفين إلى الاتصال غير الرسمي القائم على العلاقات الشخصية. ويضاف إلى ذلك التباين في آراء الموظفين حول غموض التعليمات، والطابع النسبي لأثر الاتصال في تخفيف ضغوط العمل، فضلاً عن إدراك الغالبية لضرورة تطوير المنظومة الاتصالية.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت.

لل مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

تسعى هذه الفرضية إلى التحقق من مدى فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية، وذلك من خلال الانضباط والالتزام بالمهام، فإن غالبية الموظفين ينفون أعمالهم في الأجل المحددة، وهو مؤشر جوهري لأداء الفعال، وإنّ أغلبية الموظفين نفوا تراكم الملفات ممّا يدل على فعالية تنظيمية حقيقية.

وضوح الاتصال الداخلي فإنّ انسجام التعليمات الإدارية يهيئ بيئة الملائمة لأداء الجيد، ويكتمل هذا بتصريح غالبية الموظفين بحصولهم على الدعم الكافي من الإدارة.

وكشفت النتائج عن ضعف ثقافة المبادرة والإبداع، فأغلبية الموظفين يحجمون عن تقديم أفكار جديدة أو اقتراح حلول مبتكرة.

أمّا على الصعيد الحوافز، فقد أعلن أكثر من نصف الموظفين أنّ غيابها يؤثر سلبيًا على أدائهم، وإن كانت الدوافع الداخلية تعوض جزئيًا عن غياب الحوافز المادية والمعنوية. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت.

لمناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية:

تتعلق هذه الفرضية القائلة بأنّ الاتصال التنظيمي الداخلي يؤثر على الأداء الوظيفي للإداريين داخل البلدية.

- غالبية الموظفين يجدون سهولة في إيصال تقاريرهم وأفكارهم للمسؤولين، ممّا يسهم في تحسين جودة القرارات وترسيخ الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الإدارية.
- وكذلك وجود تعاون بين المصالح المختلفة يعكس مناخًا تنظيميًا قائمًا على العمل الجماعي وتكامل الأدوار، ممّا يقلل من الأخطاء الناجمة عن ضعف التنسيق.
- ويتمتع الموظفون بحرية التعبير عن آرائهم المهنية دون خوف يكشف عن ثقافة إدارية منفتحة تشجع على الحوار وتعزز التغذية الراجعة.
- والوضوح في الحوار مع الرؤساء ييسر تنفيذ المهام ويرفع مستوى الانسجام داخل بيئة العمل.
- وجود متابعة دورية من طرف المسؤولين يساعد على كشف النقائص ورفع الكفاءة المهنية.
- إسهام الاجتماعات في توضيح المهام وتوحيد الرؤية يجعلها فضاءًا تنظيميًا حقيقيًا لتبادل الخبرات وتعزيز الإلتزام المؤسسي.
- شريحة من الموظفين لا تصل إلى المعلومات الضرورية إلا أحيانًا، ممّا قد يؤثر سلبيًا على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في وقتها المناسب. وعليه فإن الفرضية الرئيسية قد تحققت.

3. الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية وأهم النتائج التي توصلنا إليها، استخلصنا مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- تمتلك البلدية منظومة اتصالية داخلية راسخة مرتبطة بهيكلها التنظيمي لا بأشخاصها، ممّا يضمن استمراريتها وثباتها رغم التغييرات القيادية.
- أسهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الامتثال الإداري واحترام التسلسل الهرمي بين مختلف المستويات الإدارية داخل البلدية.
- يعاني الاتصال التنظيمي من غياب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد، ممّا يدفع الموظفين إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي القائم على العلاقات الشخصية.
- يتسم المناخ التنظيمي العام بالانفتاح النسبي، ويتجلى ذلك في حرية التعبير والتعاون بين المصالح وفاعلية الاجتماعات في توحيد الرؤية وتوضيح المهام.
- يُبدي موظفو البلدية مستوى مقبولاً من الانضباط والالتزام بالمهام الروتينية في الآجال المحددة، ممّا يدل على فاعلية تنظيمية حقيقية.
- تغيب ثقافة المبادرة والإبداع لدى غالبية الموظفين، إذ يقتصر أداؤهم على تنفيذ المهام الروتينية دون السعي إلى التجديد والابتكار.
- يؤثر غياب منظومة الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً سلبياً ملموساً على دافعية الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، في حين تعوّض الدوافع الذاتية الداخلية جزءاً من هذا النقص.
- يرتبط الوصول إلى المعلومات والموارد التقنية بالمنصب الوظيفي لا بالحاجة الفعلية، ممّا يخلق تفاوتاً ملحوظاً في الفرص بين الموظفين وينعكس سلباً على مستوى الأداء.
- كلما ارتقت جودة الاتصال التنظيمي الداخلي وضوحاً وانتظاماً وشمولاً، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي وتعززت الفاعلية التنظيمية داخل البلدية.

خاتمة الفصل:

تظهر هذه الدراسة الميدانية أهميتها من خلال تطبيق منهجية واضحة تهدف إلى تحليل أثر الإتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للإدارين داخل البلدية. وقد تضمنت هذه الدراسة إجراءات منهجية محددة، في مقدمتها استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحليلها على ضوء الفرضيات المطروحة. كما ركزت الدراسة على موظفي البلدية الإداريين بوصفهم عينة بحثية ممثلة للمجتمع الأصلي، وتم إجراؤها في سياق مكاني وزماني محدد، بما أتاح تحليل الظاهرة بشكل دقيق والوصول إلى نتائج ميدانية موثوقة تعكس الواقع الفعلي للاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

A decorative rectangular border with a thin black line. The top-right and bottom-left corners are adorned with a stylized floral branch featuring several leaves and a small circular flower.

خاتمة عامة

خاتمة العامة

خاتمة عامة:

كختام لهذه الدراسة، يتضح أنّ الاتصال التنظيمي الداخلي يشكل عصب الحياة الإدارية داخل أي مؤسسة عمومية، وعلى رأسها البلدية بوصفها الخلية الأساسية للإدارة المحلية، فقد أصبح تطوير منظومة الاتصال الداخلي ضرورة حتمية لا ترفاً إدارياً، خصوصاً في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الإدارة العمومية الجزائرية. وقد كشفت هذه الدراسة أن الاتصال التنظيمي الداخلي داخل البلدية يؤدي دوراً محورياً في ضبط سير العمل الإداري وتنسيق الجهود بين المصالح المختلفة، وأنّ وضوحه وانتظامه ينعكسان مباشرة على مستوى أداء الموظفين والتزامهم بمهامهم. غير أنّ هذا الاتصال لا يزال يعاني من نقائص هيكلية تحول دون بلوغه مستوى الفاعلية المنشودة، في مقدمتها غياب التوثيق الرسمي وضعف منظومة الحوافز وشح المواد التقنية المتاحة لبعض الموظفين.

ورغم هذه التحديات، فإنّ الإرادة المؤسسية الواضحة في تسيير شؤون الاتصال، وإسناده إلى جهة إشرافية مختصة، والمناخ التنظيمي المنفتح السائد داخل البلدية، كلها عوامل تبشر بإمكانية تطوير هذه المنظومة وتجاوز نقائصها.

ويبقى الهدف الأسمى من كل ذلك هو الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي وتحقيق خدمة عمومية محلية أكثر جودة وكفاءة وقدرة على تلبية احتياجات المواطن وهو ما يجعلنا نتساءل: إلى أي حد يمكن للبلدية الجزائرية أن ترتقي بمنظومتها الاتصالية في ظل التحول الرقمي المتسارع؟ وما الأثر الذي سيحدثه ذلك على الأداء الوظيفي مستقبلاً؟

وتبقى هذه الدراسة إسهاماً متواضعاً في حقل الإدارة المحلية، ونأمل أن تشكل نقطة إنطلاق لبحوث أعمق وأشمل تتناول أبعاد أخرى لم تتسع لهذه الدراسة، مسهمة في بناء منظومة إدارية محلية أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على تلبية متطلبات التنمية المحلية المستدامة.

ومن خلال الدراسة الميدانية استخلصنا مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- تمتلك البلدية منظومة اتصالية داخلية راسخة مرتبطة بهيكلها التنظيمي لا بأشخاصها، مما يضمن استمراريته وثباتها رغم التغييرات القيادية.
- أسهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الامتثال الإداري واحترام التسلسل الهرمي بين مختلف المستويات الإدارية داخل البلدية.

خاتمة العامة

- يعاني الاتصال التنظيمي من غياب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد، مما يدفع الموظفين إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي القائم على العلاقات الشخصية.
- يتسم المناخ التنظيمي العام بالانفتاح النسبي، ويتجلى ذلك في حرية التعبير والتعاون بين المصالح وفاعلية الاجتماعات في توحيد الرؤية وتوضيح المهام.
- يُبدي موظفو البلدية مستوىً مقبولاً من الانضباط والالتزام بالمهام الروتينية في الآجال المحددة، مما يدل على فاعلية تنظيمية حقيقية.
- تغيب ثقافة المبادرة والإبداع لدى غالبية الموظفين، إذ يقتصر أداؤهم على تنفيذ المهام الروتينية دون السعي إلى التجديد والابتكار.
- يؤثر غياب منظومة الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً سلبياً ملموساً على دافعية الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي، في حين تعوّض الدوافع الذاتية الداخلية جزءاً من هذا النقص.
- يرتبط الوصول إلى المعلومات والموارد التقنية بالمنصب الوظيفي لا بالحاجة الفعلية، مما يخلق تفاوتاً ملحوظاً في الفرص بين الموظفين وينعكس سلباً على مستوى الأداء.
- كلما ارتفعت جودة الاتصال التنظيمي الداخلي وضوحاً وانتظاماً وشمولاً، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي وتعززت الفاعلية التنظيمية داخل البلدية.

كما توصي الدراسة إلى:

- العمل على تعزيز قنوات الاتصال التنظيمي داخل البلدية بما يضمن سرعة ودقة تبادل المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية.
- تشجيع الاتصال الرسمي من خلال توثيق التعليمات والإجراءات الإدارية وتعميمها على جميع الموظفين.
- تنظيم دورات تكوينية وورشات تدريبية لتنمية مهارات الاتصال لدى الموظفين والمسؤولين.
- تحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية بما يساهم في رفع دافعية العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي.
- توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل عملية الاتصال وتداول المعلومات داخل البلدية.
- تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح الإدارية من خلال الاجتماعات الدورية وتبادل الخبرات.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالأداء الوظيفي وعلاقتها بالاتصال التنظيمي في المؤسسات المحلية.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، 2009.
2. أبو سمرة محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2009.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. الأمين مرتضى البشير، الاتصال التنظيمي، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. بوفلجة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2006.
6. الجوهر محمد ناجي، الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
7. حجاب محمد منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2004.
8. حجاب منير محمد، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
9. الحراشة حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
10. حزي بشار، الاتصال التنظيمي، من منشورات جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
11. حلاق بطرس، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
12. حللي عبد الرحمن، المدخل إلى منهجية البحث وفن الكتابة مع تطبيقات في علوم الشرعية، مركز نماء للبحوث والدراسات، ط1، بيروت-لبنان، 2017.
13. دحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، ط1، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
14. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع.
15. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
16. الرحاحلة عبد الرزاق، العزام زكرياء أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

17. سلطان محمد صاحب، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2015.
18. سيد سليمان عبد الرحمن، **مناهج البحث**، دار الكتب، جامعة عين شمس، 2019.
19. سيد سليمان عبد الرحمن، **مناهج البحث**، دار عالم الكتب، 2014.
20. الشماع خليل محمد حسن، محمود خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. صبحي وائل محمد إدريس، الغالبي طاهر محسن منصور، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. الصيرفي محمد، **التواصل الإداري**، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
23. الطراونة حسين أحمد، موسى محمد ياسين، **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.
24. طلعت ابراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
25. عدان نبيلة، **ضغوط العمل والأداء الوظيفي**، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019.
26. عدون ناصر دادي، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، (د.س).
27. عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
28. العلاق بشير، **الاتصال في المنظمات العامة**، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
29. العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. عواج سامية، **الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
31. فاطمة مروة، **الاتصالات المهنية**، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004.
32. الفروخ فايز عبد الرحمن، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
33. قاسمي ناصر، **الاتصال في مؤسسة دراسة نظرية تطبيقية**، الساحة المركزية بن عكنون - الجزائر، ديوان مطبوعات جامعية، 2011.
34. القرالة عصمت سليم، **الحكمانية في الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

35. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
36. قنديللي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
37. لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
38. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، الإتصال التنظيمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع داخل الجمهورية المصرية العربية والسودان وشمال إفريقيا ودول، 2019.
39. مكايي حسن عماد، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية اللبنانية، عربية للطباعة والنشر، ط1، 1998.

❖ الأطروحات والمذكرات:

أ- أطروحات دكتوراه:

1. برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي وانعكاسها على تفعيل أداء الموارد البشرية بالمنظمة (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة)، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2021-2022، من الموقع: <https://dspace.univ-skikda.dz:4000/bitstreams>.
2. بوججر فاتن، معوقات الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016، من الموقع: <https://archives.univ-biskra.dz/bitstream>.
3. دمانة عمر، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2016-2017، من الموقع: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/3259>.
4. فندوشي ربيعة، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي - حالة فرع المضادات الحيوية (صيدال) بالمدينة -، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر (3)، 2012-2013، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1ByoF3xj>.

قائمة المصادر والمراجع

5. قادري عادل، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة أم البواقي، 2016-2017، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d>

ب- رسائل الماجستير:

1. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز-عنابة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009، من الموقع: <https://acesse.one/v1bt5jf>

2. زرطال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري البشير- الميلية)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، 2015، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1i0qbuV3yfd0w2nRnmHMTM>

3. سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، السانيا، 2013-2014، من الموقع: <https://ds.univ-oran2.dz:8443/bitstream/123456789/3860>

4. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمد- قسنطينة، 2008-2009، من الموقع: <https://drive.google.com/file/d/1aCjcQ4ACmzy2STwDJFZvH-bCU0-LFbu>

5. طبش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج مكتملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، من الموقع: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-13263.pdf>

6. طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2010-2011، من الموقع: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/966>

7. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية

قائمة المصادر والمراجع

- والأزهر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2010، من الموقع: <https://search.mandumah.com/Record/695888> .
8. فزة الهادي علي خليفة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي (دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج أندونيسيا)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة الإسلامية، 2016، من الموقع: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789> .

❖ المجالات:

1. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، جوان 2016، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/39554>، تم الاطلاع يوم: 2026/03/15، 15:20.
2. بن عون بودالي، زرقط بولرباح، دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/>، تم الاطلاع يوم: 2026/05/05، 09:52 .
3. جدواني أميرة، لادي بديعة، رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر -آفاق وتحديات-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 17، العدد 02، 2025، من الموقع <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/552/17/2/271961>، تم الاطلاع يوم: 2026/05/06، 15:00.
4. الحسيني عائشة بنت أحمد، الخيال شذا عبد المحسن، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، يناير 2013، من الموقع: https://jsfc.journals.ekb.eg/article_26155.html، تم الاطلاع يوم: 2026/03/24، 11:00.
5. دريدي فاطمة، زرقاوي أمال، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى الدراسات المعرفية والحضارية، مجلد 07، العدد 02، 2021، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/174050>، 2026/02/12، 15:00.

قائمة المصادر والمراجع

6. دمانة عمر، دور الاستثمار البشري في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المنشآت الرياضية، مجلة علمية، عدد 11، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/131223>، تم الاطلاع: 2026/03/03، 10:15.
7. راضي جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 1، 2010، <https://www.slideshare.net/slideshow/pdf-db61/266793648>، تم الاطلاع يوم: 2026/03/25، 18:25.
8. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/766>، يوم الاطلاع: 2026/02/25، 16:15.
9. الطاهر رجب، الختروشي مسعود، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات، مجلة كلية الآداب، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017، من الموقع: https://dspace.zu.edu.ly/bitstream/handle/1/1455/file-1548799822013_Part25.pdf?sequence=1&isAllowed=y، تم الاطلاع يوم: 2026/03/15، 11:00.
10. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة قاصدي، 2012، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/582>، تم الاطلاع يوم: 2026/03/24، 10:15.
11. فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة-مغنية-، مجلة روافد، العدد الأول، جوان 2017، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/68538>.
12. مهدي عمر، بن بريكة إبراهيم، الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وتأثيره على زيادة الصراع بين العمال، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور-الجلفة، العدد السابع، مارس 2020، من الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/article/111979>، تم الاطلاع يوم: 2026/04/16، 11:28.
13. نعييرات جهاد عبد الرزاق، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، من الموقع: <https://www.eimj.org/uplode/images/photo/%D8%A7%D9>، 20:55.
14. بالقسم محسن، المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الاجتماعية: النظرية والممارسة، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد (7)، العدد (1)، جوان 2023، من

قائمة المصادر والمراجع

الموقع: <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/707/7/1/228345> ،2026/06/21 ، على الساعة 17:40.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ali.Z, Niaz.A, **Impact of Leadership Styles on employees'engagement in private healthcare Industry of UAE.**Inverge Journal of social sciene, volume 3, Issue 1, 2024, p 7.
2. Robbins.S.P, Judge. T.A, **Organizational Behavior**, Pearson Education, 2013.
3. Specter Matthew G, **Habermas: An Intellectual Biography**, Cambridge University press, New York, 2010, p 145.

❖ المواقع:

1. <https://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream> ، تم الاطلاع يوم: 2026/04/07 ، 11:30 .
2. <https://dspace.univ-ouargla.dz> ، تم الاطلاع يوم: 2026/02/26 ، 14:40 .
3. <https://archives.univ-biskra.dz> ، تم الاطلاع يوم: 2026/02/26 ، 19:00 .
4. <https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025> ، تم الاطلاع يوم: 2026/05/03 ، 14:15 .

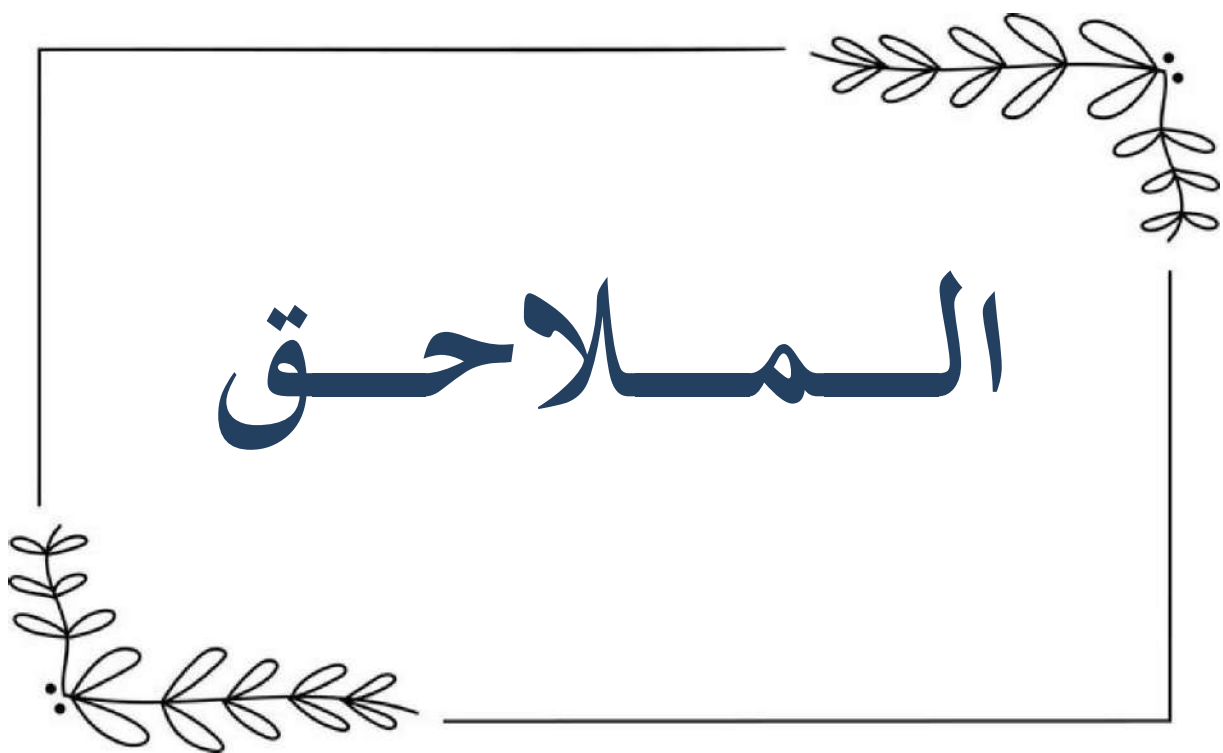


قائمة الأعلام

قائمة الأعلام:

1. **إلتون مايو (Elton Mayo):** ولد في 26 ديسمبر 1880، وتوفي في 1 سبتمبر 1949، هو عالم نفس واجتماع أسترالي، هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية.
2. **بيتر فردناند دركر (DRUKER):** كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909، وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، وتوفي في 2005.
3. **تالكوت باسونز (Talcott Parsons):** هو عالم الاجتماع الأمريكي البارز ولد في 13 ديسمبر 1902 وتوفي في 8 مايو 1979، يعد مؤسس النظرية الوظيفية البنائية في علم الاجتماع الحديث، اشتهر بنظريته حول الفعل الاجتماعي وتطوير أنساق العمل الاجتماعي في جامعة هارفارد.
4. **نيكلاس لوهمان (Niklas Luhmann):** ولد في 8 ديسمبر 1927 في لونيبرغ وتوفي في 6 نوفمبر 1998 في Oerlinghausen، وهو عالم اجتماع ألماني ومتخصص في إدارة النظم الاجتماعية. وهو مؤسس لنظرية النظم الاجتماعية.
5. **هنري فايول:** هو مهندس ومنظر إداري فرنسي ولد في 1841، يعد أحد أبرز مؤسسي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، ومؤسس "النظرية الإدارية" (التنظيم الإداري)، اشتهر بتطويره لمبادئ الإدارة ووظائفها الخمسة (التخطيط، التنظيم، الإصدار، التنسيق، الرقابة) في كتبه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916، وتوفي في 1925.

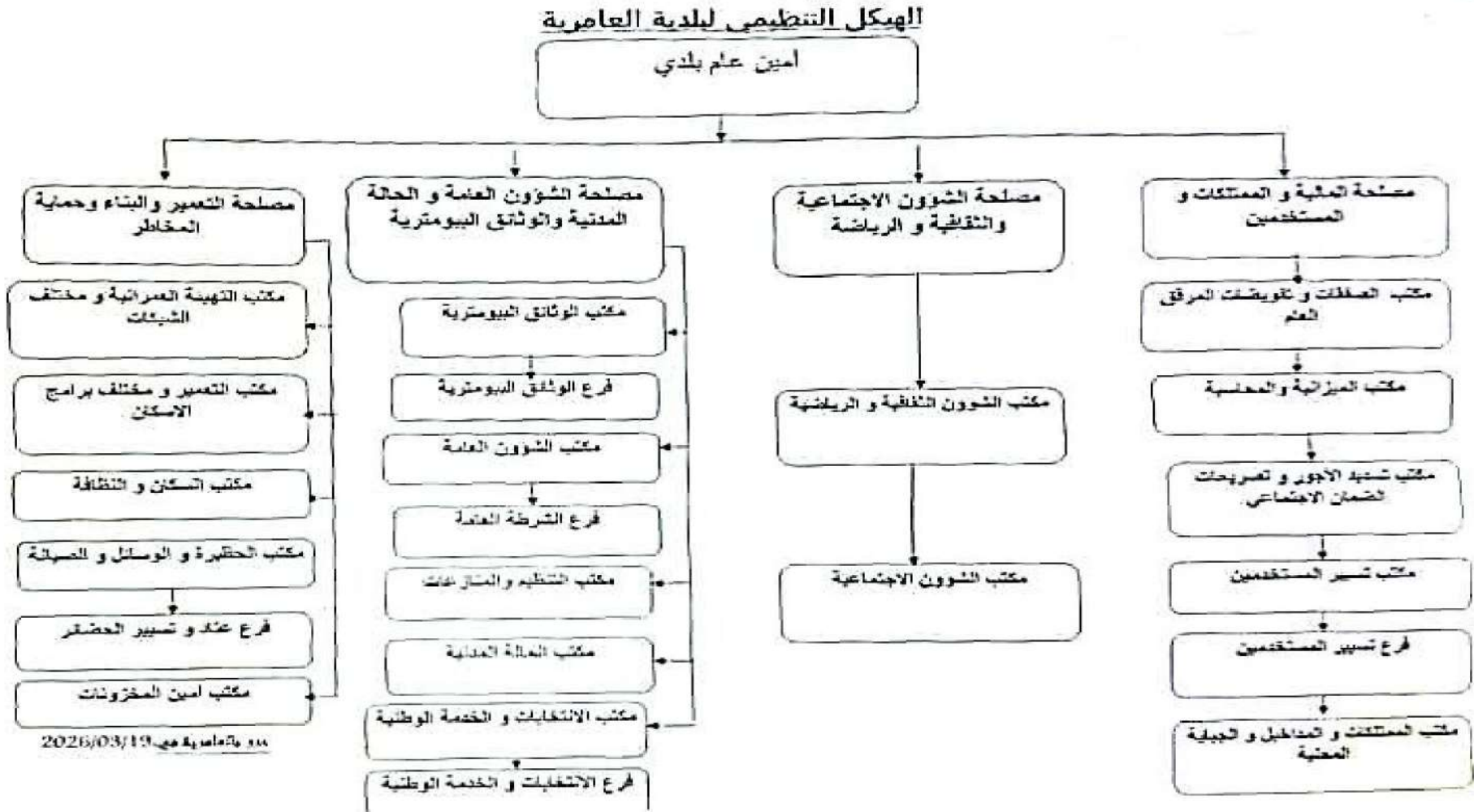
الملاحق



ملحق رقم (01): يبين الموقع الجغرافي لبلدية العامرية بولاية عين تموشنت.



ملحق رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية العامرية.



ملحق رقم (03): يمثل صور لمدخل بلدية العامرية.



دار بلدية العامرية
La mairie d'El Amria



ملحق رقم (04): يمثل إستمارة مقدمة لموظفي بلدية العامرية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع عمل والتنظيم

إستمارة حول:

أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي
للإداريين داخل البلدية
- دراسة ميدانية ببلدية العامرية -

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، الموسومة ب: "أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للإداريين في البلدية"، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة. نرجو منكم الإجابة على أسئلتها، مع العلم أن نتائج هذه الدراسة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة:

- أ. قناوي يمينة

من إعداد الطالبة:

- منصور فاطمة

السنة الجامعية: 2026/2025

ضع العلامة (X) في المكان المناسب لاختيارك:

◀ البيانات الشخصية:

▪ الجنس:

ذكر أنثى

▪ السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 35 سنة أكثر من 35 سنة

▪ المستوى التعليمي:

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

▪ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

من 15 إلى 30 سنة

▪ نوع الوظيفة:

▪ نوع المصلحة:

◀ المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي داخل الهرم التنظيمي للبلدية.

1. هل توجد قواعد واضحة ومكتوبة تشرح كيف يتم التواصل داخل البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي هذه القواعد؟

2. هل تأخذ الإدارة برأيك وتستشيرك قبل إصدار القرارات التي تخص عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

• عقد اجتماعات تشاوري تشاورية قبل تطبيق أي قرار جديد

• طلب مقترحات من الموظفين حول تطوير العمل

3. هل يوجد نظام داخلي يحدد كيف تنتقل المعلومات الإدارية بين المصالح المختلفة في البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- وصول المعلومات في الوقت المناسب
- تجنب ضياع الأوراق أو تضارب الأوامر بين المصالح

4. هل توجد مصلحة معينة مسؤولة عن تنظيم الاتصال الداخلي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي هذه المصلحة وماهي مهامها؟

.....

5. هل تلتزم بتطبيق القرارات والتعليمات الإدارية التي تصدرها البلدية؟

نعم لا

في حلة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

6. هل ترى أن طريقة نقل المعلومات داخل البلدية تساعدك على أداء عملك بنجاح؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

7. هل يوجد تعاون بين الموظفين في المصلحة التي تعمل بها؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- تساعد بعضنا البعض عندما يتراكم العمل على أحد الزملاء
- نتبادل النصائح والمعلومات المهنية
- نعمل كفريق واحد لإنجاز المهام في وقتها المحدد

8. هل تعتقد أن نظام التواصل المعمول به في البلدية يحتاج إلى تحسين وتطوير؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- استخدام التكنولوجيا (الإيميل، التطبيقات) بدل الأوراق الكثيرة
- تكوين الموظفين على مهارات تواصل أحدث وأكثر فعالية

9. عندما يتغير رئيس البلدية هل تتأثر الطريقة التي تتصلك بها الأوامر والمعلومات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

10. هل يؤدي غموض التعليمات التي تتصلكم من البلدية إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- الأوامر تكون قابلة للتنفيذ وتراعي حجم الضغط الواقع علينا
- القرارات تشمل دائما جوانب تحفيزية تساعدنا على أداء مهامنا

11. هل يساهم الإتصال الفعال في تخفيف ضغوط بيئة العمل؟

دائما أحيانا أبدا

◀ المحور الثاني: مستوى الكفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

12. هل تنهي كافة الأعمال المطلوبة منك في وقتها المحدد بكفاءة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

13. هل ترى نفسك مسؤول عن نتائج القرارات التي تتخذها في إطار صلاحياتك المهنية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- لأنني أحرص على تنفيذ مهامي بدقة
- لأنني أسعى دائما لتطوير أدائي وتجنب الأخطاء السابقة

14. هل تلتزم بمواعيد الدوام والتعليمات الإدارية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

15. هل تقترح أفكار جديدة لتطوير العمل داخل البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي هذه الأفكار؟

.....

16. هل تعتقد أن المواطنين راضين عن مستوى خدمتك التي تقدمها لهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

.....

17. هل ترى أن غياب الحوافز (المادية والمعنوية) يؤدي إلى تراجع مستوى أدائك الوظيفي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

.....

18. هل تسعى لاقتراح حلول وأفكار مبتكرة لتحسين سير العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي هذه الاقتراحات؟

.....

19. هل تتراكم لديك ملفات معلقة دون معالجة أو متابعة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" لماذا؟

.....

20. هل يؤدي غموض التعليمات التي تصلكم من البلدية إلى صعوبة التواصل مع بقية المصالح؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تتمثل هذه العراقيل؟

.....

21. هل تحصل على الدعم الكافي من الإدارة لأداء مهامك بكفاءة وفاعلية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

.....

◀ المحور الثالث: مساهمة الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

22. هل تصلك القرارات والمعلومات الإدارية التي تخص عملك في البلدية؟

أحيانا دائما أبدا

23. هل تجد سهولة في إيصال تقاريرك وأفكار إلى المسؤولين في البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

24. هل يوجد تعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة في البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

25. هل تتوفر وسائل تقنية (هاتف، انترنت) لتسهيل عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر :

- توفر أجهزة حاسوب حديثة في كل مكتب
- وجود شبكة أنترنت سريعة تساعد في إنجاز العمل
- توفر خطوط هاتفية داخلية وخارجية للتواصل

26. هل تستطيع التعبير عن رأيك المهني دون خوف من المشاكل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

27. هل يسود التفاهم والوضوح في حوارك مع رؤسائك بخصوص العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر :

- توضيح المهام المطلوبة مني بدقة وتفادي الأخطاء
- حل المشاكل والصعوبات التي تواجهني أثناء العمل
- تبادل الأفكار لتحسين طريقة العمل في المصلحة

28. هل تستخدم الإدارة "الوثائق الرسمية" (كالمذكرات والمراسلات) لإبلاغكم بالأمر المهمة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" اختر:

- توثيق المعلومات والقرارات بشكل قانوني ورسمي
- وصول المعلومات بدقة ووضوح لجميع الموظفين

29. هل يحرص مسؤولو على تقييم عملك وتوجيهك بانتظام؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

30. هل ترى أن كثرة الاجتماعات الإدارية تساهم في توضيح المهام؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

31. هل تصلك المعلومات إليك في الوقت المناسب؟

أحيانا دائما أبدا

32. هل توجد عوائق تؤثر على فعالية الإتصال داخل البلدية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" ماهي هذه العراقيل؟

.....

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (06): يمثل نتائج تحليل SPSS.

ألفا كرونباخ للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	11

ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	10

ألفا كرونباخ للمحور الثالث:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	11

ألفا كرونباخ للاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	32

التجزئة النصفية للمحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,832
		Nombre d'éléments	6 ^a
	Partie 2	Valeur	,811
Nombre d'éléments		5 ^b	
Nombre total d'éléments			11 ^c
Corrélation entre les sous-échelles			,782
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,896
	Longueur inégale		,896
Coefficient de Guttman			,880

التجزئة النصفية للمحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,852
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,837 ^b
		Nombre d'éléments	5 ^c
Nombre total d'éléments			11

Corrélation entre les sous-échelles		,876
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,920
	Longueur inégale	,920
Coefficient de Guttman		,901

التجزئة النصفية للمحور الثالث:

Statistiques de fiabilité

bAlpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,792
		Nombre d'éléments	6 ^a
	Partie 2	Valeur	,782 ^b
		Nombre d'éléments	5 ^c
Nombre total d'éléments			11
Corrélation entre les sous-échelles			,782
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,884
	Longueur inégale		,884
Coefficient de Guttman			,811

التجزئة النصفية للاستبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,801
		Nombre d'éléments	16 ^a

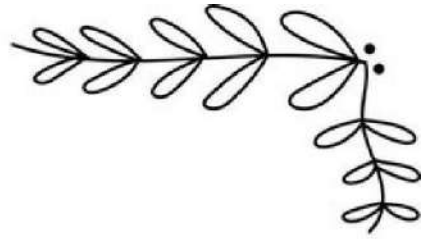
Partie 2	Valeur	,796 ^b
	Nombre d'éléments	16 ^c
	Nombre total d'éléments	11
Corrélation entre les sous-échelles		,725
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,890
	Longueur inégale	,890
Coefficient de Guttman		,820

العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

Corrélations

		محور.1	محور.2
محور.1	Corrélation de Pearson	1	,436
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	60	60
محور.2	Corrélation de Pearson	,436	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	60	60

ملخص الدراسة



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الموسومة بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي الداخلي على الأداء الوظيفي للإداريين داخل البلدية" إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي وتحديد مدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتم استخدام تقنية الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.

وقد خلصت دراستنا إلى أن البلدية تمتلك منظومة اتصالية داخلية راسخة مرتبطة بهيكلها التنظيمي، تسهم في تحقيق الامتثال الإداري واحترام التسلسل الهرمي. كما كشفت النتائج أن الاتصال التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي، إذ يعزز التعاون بين المصالح وبيسر تنفيذ المهام. غير أن هذه المنظومة تعاني من غياب التوثيق الرسمي للإجراءات، مما يدفع الموظفين إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي. وعلى الصعيد الأداء الوظيفي، أظهر الموظفون مستوى مقبولاً من الانضباط والالتزام، في حين تغيب ثقافة المبادرة والإبداع في ظل ضعف منظومة الحوافز المادية والمعنوية.

• **الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، التنظيم، الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، البلدية.

Abstract :

This study, entitled "The Impact of Internal Organizational Communication on the Job Performance of Administrative Staff within the Municipality," aimed to highlight the importance of internal organizational communication and determine the extent of its influence on the job performance level of administrative employees. The study adopted a descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as a tool for collecting field data. The study concluded that the municipality possesses a well-established internal communication system linked to its organizational structure, which contributes to achieving administrative compliance and respecting the hierarchical chain of command. The findings also revealed that organizational communication has a direct and positive impact on job performance, as it enhances cooperation between departments and facilitates the execution of tasks.

However, this system suffers from the absence of formal documentation of procedures, which leads employees to rely on informal communication channels. Regarding job performance, employees demonstrated an acceptable level of discipline and commitment, while a culture of initiative and creativity remains absent due to the weakness of both material and moral incentive systems.

- **Keywords:** Internal Communication, Organization, Internal Organizational Communication, Job Performance, Commune.