

اثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية قسنطينة-

ابن محمد إيمان
جامعة سكيكدة

المخلص:

نسعى في هذه الدراسة إلى معرفة اثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد طبقت هذه الدراسة في المديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية بقسنطينة من خلال الوقوف على واقع عملها بالاستعانة باستبانة التي وزعت على 66 عامل ما بين الأطر، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ان وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في المديرية تساهم في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية وان المعوقات الموجودة في المديرية خاصة الفنية والبشرية تؤثر سلبا على هذا الأداء.
الكلمات المفتاحية: الاتصالات الإدارية، الأداء الوظيفي، المديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية.

RESUME

Dans cette étude nous essayons de connaitre les effets de la communication administrative sur la performance des employés. Cette étude a été réalisée dans la direction régionale de transport ferroviaires a Constantine par un questionnaire distribue a 66 employés (des cadres, des agents de contrôles, des agents charges de la mise en oeuvre) les conclusions principales que nous avons tirées de cette étude est que les moyens utilisés dans la communication administrative ont permis d'améliorer la fonctionnalité des employés dans la direction et que les obstacles dans cette dernière (surtout les obstacles technique et humaines) ont une mauvaise influence sur le rendement des employés.

Les mots clés : la communication administrative, la performance des employés, la direction national.

مقدمة:

تمثل الاتصالات الإدارية عصب الحياة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أثبتت الدراسات أن العاملين يمضون أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المؤسسة أو جهات وأطراف خارجية.
تؤثر الاتصالات الإدارية سلبا أو إيجابا على أداء العاملين، تبعا لسهولة وانسيابها، بين المستويات الإدارية المختلفة، فالاتصالات الإدارية الفعالة تمكن المديرين من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى سرعة حل المشكلات ومواجهتها، وهذا ما يترتب عليها في رفع لمستوى الأداء الوظيفي وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.

مشكلة الدراسة:

ضمن المتطلبات المهمة لمواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل تبرز أهمية عملية الاتصال الإداري والمتمثلة في نقل واستقبال المعلومات بين مختلف العاملين ومختلف المستويات الإدارية ، ونظرا لما تنبئ به وسائل الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في تسهيل أداء الأعمال في المؤسسة، وجب على المؤسسات الجزائرية إعطاء أهمية أكبر لموضوع الاتصالات الإدارية . وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية؟

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية

-هل تساهم وسائل الاتصال في المديرية في رفع مستوى أداء العاملين؟

- هل هناك معوقات للاتصال في المديرية تخفض من مستوى أداء العاملين

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقدمية، المنصب الوظيفي)

الفرضية الرئيسية الثانية: تساعد الاتصالات الإدارية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية.

الفرضية الفرعية الأولى: تعمل وسائل الاتصال المستخدمة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد العديد من معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي

-محاولة إبراز مدى مساهمة الاتصالات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية

-نأمل أن يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة التطبيقية وإثراء المعلومات في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- معرفة وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية

- توضيح كيف تساعد وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المديرية

- الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات المتعلقة بالاتصالات الإدارية والتي من شأنها أن تعيق الأداء في المديرية

-مساعدة أصحاب القرار في المؤسسة من معرفة دور الاتصالات الإدارية ومحاولة الاهتمام أكثر

المنهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في محاولتنا لتقديم مسح لمختلف التعاريف والمفاهيم التي تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعليق والتعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الإستبيانة الموجه لعمال المديرية الجهوية للنقل بالسكة الحديدية لولاية قسنطينة

الجانب النظري:

تعريف الاتصال الإداري:

هناك من يعرف الاتصال الإداري بأنه " هو العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها التي على

أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"¹

تعريف الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو أيضا "انجاز هدف أو أهداف المؤسسة"²

دور الاتصال في رفع الأداء الوظيفي

يلعب الاتصال دورا كبيرا وهاما في رفع الأداء الوظيفي وذلك من خلال دوره في تحقيق التماسك بين الأفراد والوصول إلى رضا العاملين، وكذلك من خلال دوره في رفع الروح المعنوية، تفعيل الموارد البشرية وتحفيزها وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

دور الاتصال في تحقيق التماسك والرضا في العمل:

إن رضا العامل في المؤسسة لا يتحقق بسهولة، وتحدده عدة عوامل منها نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية والمعنوية، وثقة العامل في عمله وتمسكه به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية³، ويزداد دور الحاجات المعنوية مثل الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين مع تلبية الحاجات المادية الأولية، ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للأفراد في المؤسسة، إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعات من جهة، وإلى علاقته بالمشرفين.⁴

ويلعب الاتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته، في هذا دورا فعالا حيث أن عملية الاتصال في المؤسسة، وبمختلف أوجهها، تربط بين الأشخاص المتحركين فيها وتكون حامل العلاقات الاجتماعية، المرتكزة على الإشارات، والرموز وهي الوسيلة الموجهة لها⁵

دور الاتصال في رفع الروح المعنوية: ومادامت العملية الاتصالية في المؤسسة تسعى إلى توجيها،

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 216.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 30.

³ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز غناية)، رسالة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص: 56.

⁴ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، مجهول سنة النشر، ص: 21.

⁵ المرجع السابق، ص: 24.

تنظيم وتنسيق عمليات الأفراد، فإن مدى نجاح الإدارة والإشراف في تحقيق دورها يتوقف على تفهم خصائص الأفراد المختلفة والمتباينة، والعمل على الاستفادة منها، من أجل الوصول إلى أهدافها عن طريق إيجاد ورفع الروح المعنوية لدى عماله⁶

دور الاتصال في تفعيل الموارد البشري

إن توفير مختلف الظروف التنظيمية والعلاقات الاجتماعية الجيدة في المؤسسة، يهدف في مجموعه إلى تحسين مرد ودية الموارد البشرية فيها⁷، كما أن ذلك لن يأتي إلا بوضع شبك وميكانيزمات اتصال تعمل على توفير الجو الملائم، والارتياح النفسي لدى مختلف العمال من خلال تنظيم هيكلي مناسب أو الرؤساء والمروسين بشكل يؤدي إلى نفس النتيجة.⁸

الجانب التطبيقي

1- إجراءات الدراسة

1-1 مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جميع المستويات الإدارية بالمديرية الجهوية والبالغ عددهم 267 عامل أثناء إجراء الدراسة، والمتكون من 45 إطار (17%) ، 126 عون تحكم (47%) و96 عون تنفيذ (36%)

1-2 عينة الدراسة

1-1-2 حجم العينة المدروسة:

تم اختيار 66 مفردة من أصل 267 مفردة في مجتمع الدراسة أي ما يمثل 25% من المجتمع المدروس

2- أداة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية

1-2-2 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وذلك لاستقصاء آراء العاملين بمديرية الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عن الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

1-1-2 بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على بعض الدراسات ومراجعة أدبيات الدراسة في مجال الاتصال الإداري والأداء الوظيفي، تم إعداد استبانة للدراسة وفق نموذج الاستبانة المغلقة لتكون البيانات أكثر دقة، وقد قسمت إلى 3 محاور، المحور الأول حول البيانات الشخصية التي تتضمن 5 عبارات، المحور الثاني حول وسائل الاتصال المستخدمة في تحسين الأداء الوظيفي والتي قسمت القسمين، القسم الأول حول وسائل الاتصال المستخدمة والقسم الثاني حول دورها في تحسين الأداء و تضمنت 16 عبارة أما المحور الثالث حول معوقات الاتصال الإداري التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي وتضمنت 11 عبارة .

2-2 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات تمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واهم الأساليب الإحصائية التي وظفت في الدراسة ما يلي:

⁶شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات،

جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص: 105.

⁷بو عطيظ جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

⁸ناصر داداي، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

-التكرار والنسب المئوية:

-**المتوسط الحسابي:** هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، يستخدم في المعالجة الإحصائية للبيانات التي تضمنت ليكرت في الإجابة على عباراتها وتحليل نتائج المتوسط الحسابي للبيانات التي استخدم فيها مقياس ليكرت، تم استخدام المعادلة التالية لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها ليكرت:

-**الانحراف المعياري:** أكبر أو يساوي 1 يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركيزها، أقل من 1 يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

اختبار " K² " لمسائل التصنيف الأحادي: لاختبار صدق المطابقة لكل عبارة.

اختبار (T-TEST) " T " **"مجموعة واحدة للتقدير:** لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط العام المحسوب والمتوسط المتوقع والتي تساوي (3) كقيمة افتراضية واستخدم " T " في البحث من أجل التأكد من صحة الفرضيات.

تحليل التباين الأحادي : (one way ANOVA) لفحص الدلالة الإحصائية للفرق، التي ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية

3 -استعراض نتائج البحث واختبار الفرضيات

1-3-استعراض نتائج البحث

المحور الأول: البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة وفقا لفئات الجنس

يوضح الجدول (رقم:1) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لفئات جنسهم

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	43	65.2%
أنثى	23	34.8%
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدول يظهر أن ما نسبة 65.2 من أفراد العينة ذكور، وما نسبة 34.8 إناث.

توزيع أفراد العينة وفقا للسن:

يوضح الجدول (رقم:2) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لفئات السن

فئات العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	1	1.5
من 20-29 سنة	16	24.2
من 30-39 سنة	22	33.3
من 40-49 سنة	18	27.2
50 فما فوق	9	13.6
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر نلاحظ أن الفئة [30-39] نالت أكبر نسبة وتقدر بـ 33.33 % تليها الفئة [40-49] بنسبة 27.2 % ثم الفئة [20-29] بنسبة 24.2 %

توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

جدول(رقم:3) توزيع أفراد عينة البحث وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
4.5	2	بدون مستوى
7.6	5	ابتدائي
16.7	11	متوسط
39.4	26	ثانوي
31.8	21	جامعي
100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن اكبر قيمة من العينة المدروسة 39.4% لديهم مستوى ثانوي، ثم يأتي بعدها المستوى الجامعي بنسبة 31.8%، يليها المستوى المتوسط بنسبة 16.7%
توزيع أفراد العينة وفقا للأقدمية

جدول(رقم:4) توزيع أفراد عينة البحث وفقا للأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
37.1	25	أقل من 5 سنوات
12.1	6	6-10 سنة
7.6	5	11-15 سنة
1.5	1	16-20 سنة
40.9	27	أكثر من 20 سنة
100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدول يتبين لنا ان اكبر نسبة 40.9% كانت من نصيب الفئة (أكثر من 20 سنة)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 37.9% ، ثم الفئة (6-10 سنة) بنسبة 21.1%

توزيع أفراد العينة وفقا لمنصب العمل

جدول(رقم:5) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمنصب العمل

النسبة	التكرار	منصب العمل
25.8	11	إطار
39.4	30	عون تحكم
34.8	24	عون تنفيذ
100	66	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن أعوان التحكم يشغلون النسبة الأكبر في العينة المدروسة ب 39.4% يليهم أعوان التنفيذ 34.8% ، أما نسبة الإطارات فتقدر ب 25.8%

المحور الثاني: دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي
 تم تقسيم هذا المحور إلى قسمين : القسم الأول لمعرفة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة حيث تم وضع 9 عبارات كل عبارة تمثل وسيلة اتصال، أما القسم الثاني لمعرفة دور تلك الوسائل في رفع الأداء وتضم 9 عبارات.
القسم الأول: وسائل الاتصال المستخدمة

جدول (رقم:6) نتائج إجابات المبحوثين حول وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية

القيمة	K ²	المعيار	المتوسط الحسابي	(5) ت	(4) ف	(3) ق	ت (2)	ق (1)	ت	الكتابة
*0.000	30.364	1.2138	3.8636	27	15	17	2	5	ت	التقارير
				40.9	22.7	25.8	3	7.6	%	
*0.000	19.303	1.5111	3.5303	26	11	13	4	12	ت	الفاكس والتلكس
				39.4	16.7	19.7	6.1	18.2	%	
*0.000	11.879	1.4211	3.3636	26	11	19	5	11	ت	لوحة الإعلانات
				30.3	16.7	28.8	7.6	16.6	%	
*0.000	13.845	1.4759	2.7727	13	6	20	7	20	ت	علبة الشكاوي والأفكار
				19.7	7.1	30.3	10.6	30.3	%	
*0.000	19.000	1.4900	3.3182	21	9	20	2	14	ت	البريد الإلكتروني
				31.8	13.6	30.3	3	21.2	%	
*0.000	49.909	1.3194	3.8333	32	5	21	2	6	ت	الهاتف
				48.5	7.6	31.8	3	9.1	%	
*0.000	35.970	1.2929	3.6667	26	7	24	3	6	ت	المقابلة
				39.4	10.6	36.4	4.5	9.1	%	
*0.000	33.848	1.3330	3.7879	29	10	18	2	7	ت	الاجتماع
				43.9	15.2	27.3	3	10.6	%	
*0.000	37.181	1.2835	3.7237	27	8	23	2	6	ت	التعليمات والأوامر
				40.9	12.1	34.8	3	9.1	%	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

جدول (رقم:7) نتائج المقارنة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية

نوع الاتصالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وسائل الاتصال المكتوبة	3.3697	0.9129
وسائل الاتصال الشفوية	3.7538	1.0391

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدولين نلاحظ أن وسائل الاتصال الشفوية (بمتوسط حسابي 3.7538) أكثر استخداماً من وسائل الاتصال المكتوبة (بمتوسط حسابي 3.3697)

القسم الثاني: دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي

جدول (رقم:8) نتائج إجابات المبحوثين حول دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء

العبارة		أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K ²	القيمة المعنوية
السرعة في إيصال المعلومة	ت	2	7	7	50	0	4.5606	0.9136	91.697	*0.000
	%	3	10.6	10.6	75.8	0				
تساعد في إيصال المعلومات بدقة	ت	2	1	9	16	38	4.3182	0.9791	69.303	*0.000
	%	3	1.5	13.6	24.2	57.6				
المعلومات كافية للأداء	ت	1	8	9	16	32	4.0606	1.2115	42.030	*0.000
	%	1.5	12.1	13.6	24.2	48.5				
تسهم في زيادة قدرة العاملين على حل المشاكل	ت	1	3	14	15	33	4.1515	1.0773	43.152	*0.000
	%	1.5	4.5	21.3	22.7	50				
توفر جهد ووقت الموظفين في المؤسسة	ت	1	1	8	18	38	4.3788	0.8929	72.939	*0.000
	%	1.5	1.5	12.1	27.3	57.6				
تساعد في تقليص معدلات أخطاء الأداء	ت	1	3	13	13	36	4.2121	0.9281	58.545	*0.000
	%	1.5	4.5	19.7	19.7	54.5				
تحقق فعالية الاتصال بين الموظفين	ت	1	2	8	14	41	1.3939	1.0927	81.424	*0.000
	%	1.5	3	12.1	21.2	62.1				
تقلص سوء التفاهم بين العاملين	ت	1	4	15	5	41	4.2273	1.0665	81.576	*0.000
	%	1.5	6.1	22.7	7.6	62.1				
تقلل من تكاليف النقل والتنقل	ت	3	6	17	8	32	4.3030	1.2369	81.859	*0.000
	%	4.5	9.1	25.8	12.1	48.5				
المعدل الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري							3.9562	1.0442		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدول (رقم:8) أن المبحوثين يوافقون على أغلبية العبارات والتي تعبر عن كيفية مساهمة وسائل الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما تم ملاحظته من خلال المتوسطات الحسابية التي كانت أغلبيتها أكبر من 3.4.

المحور الثاني: معوقات الاتصال التي تخفض من مستوى أداء العاملين

حتى نتمكن من معرفة أهم معوقات التي تخفض من مستوى أداء العاملين في المديرية، تم انتقاء 11 عبارة لمعرفة ما إذا كان في المديرية هذه الأنواع من المعوقات وكانت إجابات المبحوثين على العبارات موضحة في الجدول التالي:

جدول(رقم:9) نتائج إجابات المبحوثين حول معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء

نوع المعوق	العبارة	لاوافق مطلقاً	لاوافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K ²	القيمة المعنوية
الفنية	تقديم وسائل الاتصالات المستخدمة وسوء صيانتها	ت	1	6	7	10	42	1.0808	81.727	*0.000
		%	1.5	9.1	10.6	16.2	63.6			
	قلة الاتصال المستخدمة	ت	2	4	8	10	37	1.0784	61.121	*0.000
		%	3	6.1	12.1	22.7	56.1			
	عدم تدريب العاملين على استخدامها	ت	1	3	17	7	38	1.0656	69.758	*0.000
		%	1.5	4.5	25.8	10.6	57.6			
الإدارية	تباعد أماكن والمسافات بين الوحدات	ت	3	12	16	9	26	1.2948	22.333	*0.000
		%	4.6	18.2	24.2	13.6	39.4			
	استغراق وقت وجهد في الاتصالات بسبب المركزية	ت	3	11	19	19	14	1.1392	13.394	*0.002
		%	4.5	16.7	28.8	28.8	21.2			
البشرية	سوء العلاقات وانعدام	ت	5	6	9	10	36	1.2278	50.515	*0.000

				54.2	15.2	13.6	9.1	7.6	%	التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين
				33	7	13	8	5	ت	سوء العلاقات وانعدام التفاهم بين الزملاء
*0.000	39.758	1.3653	3.8333	50	13.6	19.7	12.1	7.6	%	
				33	15	10	4	4	ت	حجب بعض العاملين المعلومات عن بعضهم بعض
*0.000	43.545	1.2080	4.0454	50	22.7	15.1	6.1	6.1	%	
				28	16	13	7	2	ت	الإفراط في الاتصال خارج إطار العمل على حساب الأعمال المطلوبة
*0.000	29.606	1.1544	3.9242	42.4	24.2	19.7	10.6	3	%	
				32	17	4	11	2	ت	عدم كفاية المخصصات المالية لاقتناء وسائل الاتصال الضرورية للعمل
*0.000	44.152	1.2278	4.000	48.5	25.8	6.1	16	3	%	
				28	8	15	10	5	ت	ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة وتقنيات الاتصال
*0.000	24.758	1.3621	3.6667	42.4	12.1	22.7	15.2	7.6	%	
										المعدل الكلي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري
		1.2984	3.9350							

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

جدول (رقم:10) نتائج الترتيب التصاعدي لمعوقات الاتصال

المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفنية	4.2367	1.0749
البشرية	3.9507	1.2388
المالية	3.8333	1.2949
الإدارية	3.5533	1.2171

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن إجابات المبحوثين عن العبارات الخاصة بمعوقات الاتصال التي تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي وبمقارنة المتوسط الحسابي لطبيعة المعوقات، فإن المعوقات الفنية التي بلغ متوسط حسابها 4.2367 والتي تنتمي إلى المجال [4.2-5] هي الأكثر تأثيراً تليها المعوقات البشرية بمتوسط حسابي قيمته 3.9507 والتي تنتمي إلى المجال [3.4-4.2]

2- اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الرئيسية الأولى " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية"

الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس"، يوضح الجدول (11) نتائج التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي"

جدول (رقم:11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي" تعزى لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل فيشر F	SIG
ذكر	4.2178	0.8872	0.131	0.878
أنثى	4.3059	0.6413		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

يتضح من بيانات الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي"، وذلك نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة بلغت (SIG=0.878) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير السن"، يوضح الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"

جدول (رقم:12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" تبعا لمتغير السن

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل فيشر F	SIG
أقل من 20 سنة	3.8182	0	0.234	0.918
20-29 سنة	4.1534	0.0768		
30-39 سنة	4.3554	0.6694		
40-49 سنة	4.2475	0.9735		
50 فما فوق	4.1717	0.8865		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

يتضح من نتائج الجدول (12) أن جميع فئات السن توافق على أن وسائل الاتصال المستخدمة تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الجدول يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير السن وذلك أن مستوى الدلالة (0.918) أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، إننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة

- الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي". يوضح الجدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات محور " دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"

جدول (رقم:13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محور "دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل فيشر F	SIG
دون التعليم	4.333	0.2922	0.374	0.826
ابتدائي	3.999	1.1999		
متوسط	4.335	0.9944		
ثانوي	3.325	0.7163		
جامعي	4.125	0.2922		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

يتضح من الجدول (13) أن جميع المستويات توافق على أن وسائل الاتصال تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الجدول يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك أن مستوى الدلالة (0.826) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، إننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعا إلى متغير الأقدمية" ، ويوضح الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات محور " دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي"

جدول (رقم:14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محور " دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي" تبعا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل فيشر F	SIG
أقل من 5 سنوات	4.9994	0.7590	0.675	*0.612
10-6 سنوات	4.5222	0.3940		
11-15 سنة	4.2364	0.6760		
16-20 سنة	5.000	0.5725		
أكثر من 20 سنة	4.2727	0.9477		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

يتضح من الجدول (14) أن جميع المستويات توافق على أن وسائل الاتصال تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الجدول يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك أن مستوى الدلالة (0.612) اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ففي ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ، اننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة

- الفرضية الفرعية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي تبعا إلى متغير المنصب الوظيفي"، يوضح الجدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في متوسطات محور " وسائل الاتصال المستخدمة في رفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

جدول (رقم:15): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محور " دور وسائل الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء" تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل فيشر F	SIG
إطار	4.336	0.6498	0.179	*0.783
عون تحكم	4.185	1.004		
عون تنفيذ	4.241	0.6621		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

يتضح من الجدول (15) أن جميع المستويات توافق على أن وسائل الاتصال تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الجدول يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك أن مستوى الدلالة (0.783) اكبر من ($\alpha \leq 0.05$) ففي ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، اننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية نخلص إلى إثبات الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الرئيسية الثانية: "الاتصالات الإدارية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي في المديرية الفرضية الفرعية الأولى: " أن وسائل الاتصال المستخدمة تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي في المديرية "

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بنتائج المبحوثين على محور " وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية ودورها في رفع مستوى أداء العاملين " ، يتضح من خلال قيمة المتوسط الكلي (3.9562) (اكبر من القيمة المتوقعة (3) أن المبحوثين يوافقون على أن الوسائل المستخدمة تساعد في رفع مستوى أداء العاملين .

وبتطبيق اختبار T على الفرق بين المتوسط العام المحسوب والمتوسط المتوقع عند مستوى الدلالة (0.05)، وجدنا أن T تساوي 12.59 بمستوى معنوية (SIG=0.000) (انظر الجدول) وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05، ($T=12.59, SIG=0.000 \leq 0.05$) مما يشير إلى أن هذا الفرق معنوي ويؤكد اتجاه المبحوثين حول التأثير الايجابي لوسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

الجدول(رقم:16): نتيجة اختبار T لمجموعة واحدة لدور وسائل الاتصال في رفع مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الافتراضية	T	SIG
وسائل الاتصال	66	65	3.9562	1.0449	3	12.59	*0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

ففي ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية ، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة

الفرضية الفرعية الثانية "توجد العديد من المعوقات التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي في المديرية" ولاختبار هذه الفرضية ستم الاستعانة بنتائج إجابات المبحوثين على محور معوقات الاتصال التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

وبشكل عام يتضح من قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.9350) (اكبر من القيمة الافتراضية (3) أن المبحوثين يوافقون على انه هناك العديد من معوقات الاتصال الإداري التي تخفض من مستوى الأداء وبتطبيق اختبار T على الفرق بين المتوسط العام المحسوب و المتوسط المتوقع عند مستوى الدلالة (0.05) وجدنا أن قيمة T تساوي (10.334) عند مستوى معنوية SIG=0.000، وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 ($T=10.334, SIG=0.000 \leq 0.05$) مما

يشير إلى أن الفرق معنوي ويؤكد اتجاه المبحوثين نحو وجود معوقات اتصال تخفض من مستوى الأداء الوظيفي

الجدول (رقم:17) : نتيجة اختبار T لمجموعة واحدة معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض من مستوى الأداء الوظيفي

المتغير	التكرار	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الافتراضية	T	SIG
المعوقات	66	65	3.9350	1.2984	3	10.334	*0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بنتائج spss

في ضوء التحليل السابق لنتائج اختبار الفرضية، فإننا نخلص إلى إثبات صحتها في العينة المدروسة

من خلال نتائج الفرضيتين الفرعيتين نخلص إلى إثبات الفرضية الرئيسية الثانية

3-الاستنتاجات والتوصيات

-الاستنتاجات:

نستنتج من خلال الدراسة ما يلي:

-أن التقارير، الفاكس، التلكس،الهاتف ، المقابلة، الاجتماع، التعليمات والأوامر تستخدم بكثرة في المديرية حيث أن المتوسط الحسابي لها اكبر من 3.4 أما بالنسبة إلى علية الشكاوي والأفكار والبريد الالكتروني، فتستخدم أحيانا فقط ، المتوسط الحسابي لهما ينتمي إلى المجال 2.6-3.4
-وسائل الاتصال الشفوية (3.7538) أكثر استخداما من وسائل الاتصال الكتابية (3.3697) في المديرية

-أغلبية إجابات المبحوثين يميلون إلى أن وسائل الاتصال المستخدمة تساهم في رفع مستوى الأداء في المديرية.

-للاتصالات الإدارية معوقات كثيرة من شأنها أن تخفض من مستوى الأداء أهمها المعوقات الفنية، البشرية والمالية.

-إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على انه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية ومنصب العمل)

-إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "وسائل الاتصال المستخدمة تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي في المديرية"

التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج خلال دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المديرية تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

-الاعتماد على وسائل اتصال جديدة لتسهيل انتقال المعلومات؛

-تعامل مختلف المستويات مع بعضها البعض (العليا، المماثلة والدنيا)لخلق جو ملائم للعمل؛

-تخصيص بعض الأموال لاقتناء وسائل الاتصال الضرورية؛

-الحفاظ على وسائل الاتصال الموجودة؛

قائمة المراجع:

- بوعطيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير عنابة، 2009.
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس، 2009.
- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، مجهول سنة النشر