

Andrzej Olak

Komunikacja jako warunek funkcjonowania organizacji samorządowych

Permanentne zmiany w otoczeniu sprawiają, że współczesna organizacja staje wobec nowych wyzwań. Wprowadzając różne zmiany o większym czy mniejszym zakresie, organizacja podejmuje walkę o przetrwanie bądź utrzymanie, czy też poprawienie swojej pozycji konkurencyjnej na rynku. Większość z tych zmian ma charakter zewnętrzny. Ich źródłem są naciski z zewnątrz, inspirujące lub zmuszające do wprowadzania zmian.

Współczesne organizacje i przedsiębiorstwa działają pod wpływem dwóch zasadniczych sił, jakimi są: rynek, którego potrzeby starają się zaspokajać poprzez działania marketingowe, i wszelkie innowacje pozwalające realizować ludzkie oczekiwania. Pod pojęciem organizacji należy rozumieć również samorządy terytorialne, gdyż jako wspólnoty lokalne przybierają strukturę organizacyjną wydzieloną w strukturze państwowej. Niezmiernie ważnym w tym aspekcie staje się rozumienie procesów komunikacji. Dobre komunikowanie się to element sukcesu, także w sferze ekonomicznej. Właściwy sposób przekazywania informacji może w znaczny sposób ułatwiać realizację misji oraz strategii organizacji.

Niniejszy artykuł jest próbą wykazania, iż procesy komunikacji wpływają na rozwój samorządów terytorialnych. Są bowiem podstawą budowy sprawnej i efektywnej administracji samorządowej, która wspiera i inicjuje działania na rzecz rozwoju oraz zadowolenia społecznego.

Procesy komunikacji a zarządzanie organizacją

Zachowania interpersonalne odgrywają istotną rolę w życiu zawodowym każdego człowieka i mogą być głównym źródłem zaspokojenia potrzeb wielu ludzi. Stosunki interpersonalne w miejscu pracy powodują osiąganie lub też nie, zadowolenia we wszelkich relacjach zawodowo-społecznych. Mogą stać się: *solidną podstawą poparcia społecznego, (...) mogą być również źródłem synergii, gdyż (...) ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym się dobrze ze sobą pracuje, mogą działać znacznie więcej, niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnego wsparcia i którzy nie umieją ze sobą pracować⁽³⁾.*

Komunikowanie się można definiować jako proces, dzięki któremu ludzie przekazują znaczenia przy pomocy określonych i umownych komunikatów. Dobra, czy wręcz doskonała komunikacja jest wówczas, gdy w umyśle odbiorcy powstanie obraz identyczny z tym obrazem, jaki powstał w umyśle nadawcy. Owe różne sposoby, to zarówno komunikowanie się słowne (werbalne), jak i bezsłowne (niewerbalne). W procesie komunikowania się, czyli przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej, istotna jest więc skuteczność polegająca na tym, by wiadomość została wysłana w taki sposób, aby treść odebranej wiadomości była możliwie najbardziej zbliżona do wiadomości intencjonalnej.

Te skomplikowane wewnętrzne procesy wartościowania informacji warun-

kuje szereg zmiennych osobowościowych (psychologicznych), społecznych, ekonomicznych i kulturowych, kształtujących mechanizm zachowań rynkowych¹⁾. Pamiętając iż decyzje są efektem wyboru, a organizacja miejscem gdzie wyboru dokonuje się w sposób ciągły, owe starania, wolność decyzji, przejawia się jako odpowiedzialność w relacji z zespołami innych jednostek. Budujemy więc własną egzystencję poprzez porozumienie z innymi. Nasza podmiotowość objawia się w trakcie rozmowy, która uaktywnia przestrzeń emocjonalną⁸⁾.

Pomiędzy komunikowaniem a zarządzaniem istnieje więc silna zależność, zwłaszcza w odniesieniu do ról, jakie musi odgrywać zarządzający (menedżer), gdyż komunikowanie się w tym procesie jest podstawą działań: *Role interpersonalne obejmują kontakty z przełożonymi, podwładnymi, osobami na równorzędnych stanowiskach oraz osobami spoza organizacji. Role decyzyjne wymagają (...) pozyskiwania informacji do decyzji, a następnie komunikowania tych decyzji innym. Role informacyjne koncentrują się szczególnie na pozyskaniu i upowszechnianiu informacji*³⁾. Informacja więc jest niezbędnym narzędziem nowoczesnych organizacji. Informacja w przebiegu podejmowania decyzji jest konieczna do określenia i realizacji zadań pomocnych w wytyczeniu celów organizacji, prowadzi do zmniejszenia niepewności: *co do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy*²⁾.

Wszystkie rodzaje pracy wymagają jakiejś formy komunikacji – mówienia, słuchania, pisanie i przekazywania informacji – z czego dużo czasu zajmuje słuchanie⁶⁾. O ile kanały werbalne mają zastosowanie w przekazywaniu informacji, to niewerbalne służą do określenia stosunków międzyludzkich i wyrażania stanów emocjonalnych. Wśród głównych form komunikacji niewerbalnej wyróżnia się: wyraz twarzy, kontakt wzrokowy,

gesty i inne ruchy ciała, postawę ciała, kontakt dotykowy, zachowanie mikroprzestrzenne, ubiór i powierzchowność, niewerbalne aspekty mowy. Istotną cechą komunikacji niewerbalnej jest jej nieustanność, ale skutkiem nie każdej sytuacji jest przekazywanie i odbieranie określonych komunikatów. Nawet jeżeli jednostka nie wypowiada ani jednego słowa, to jej ciało przekazuje sygnały, które świadczą o jej samopoczuciu, postawie i nastawieniu.

Komunikacja bezsłowna jest procesem spontanicznym, który często zachodzi bez udziału świadomości. Jest to proces ciągły, w skład którego wchodzi wszelkie zachowania o charakterze nie-lingwistycznym. Nawet w przypadku gdy jednostka uświadamia sobie, że ciało przekazuje otoczeniu dane sygnały, to najczęściej nie jest w stanie tego kontrolować. Doskonałym tego przykładem może być drżenie rąk u osoby zdenerwowanej, lub czymś zaniepokojonej, pomimo że zdaje ona sobie z tego sprawę, nie jest w stanie na to wpłynąć. Równie trudno jest zapanować nad własnym głosem, czy też nad zmieniającymi się w różnych sytuacjach źrenicami oczu. Sytuacja nieco inna występuje z twarzą, nazywaną często „niewerbalnym kłamcą”. To oznacza, że w większym stopniu podlega ona naszej kontroli. Przekazywanie komunikatów niesłownych znacznie wspomaga komunikaty werbalne, nadając im tym samym czytelność i wyrazistość. Ich ekspresja jest trudniej kontrolowana świadomościowo. Zatem komunikowanie się niewerbalne bywa prawdziwsze od werbalnego¹⁰⁾.

Niezmiernie ważnym zagadnieniem, obok takich obszarów jak kreatywność czy ekstrawersja, staje się właśnie komunikacja międzyludzka, intra- i interpersonalna. Stanowi ona bowiem naturalny czynnik relacji ludzkich, ułatwiający i wspierający rozwój społeczno-gospodarczy. Globalizacja gospodarki ogólnoświa-

towej, nieustannie wzrastająca konkurencja międzynarodowa oraz niespotykany dotąd rozwój nowych technologii sprawiają, że problemy przed którymi stają dzisiejsze organizacje, ze względu na stopień trudności wymagają poszukiwania nowych rozwiązań, jeśli chodzi o techniki zarządzania. Pod pojęciem organizacji należy rozumieć również podmioty samorządowe, gdyż jako wspólnoty lokalne przybierają strukturę organizacyjną wyodrębnioną w strukturze państwowej. Do realizacji zadań powołują w drodze wyborów swe organy, które będą sprawować administrację państwową, pozostając pod jej (społeczności lokalnej) kontrolą.

Metodyka badawcza i określenie zależności w komunikacji

Empiryczna weryfikacja wybranych aspektów komunikacji została przeprowadzona na przykładzie czterech samo-

rządów terytorialnych województwa podkarpackiego. Podstawowe narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- procesy komunikacji i realizacja misji samorządowej zależy od organizacji urzędu,
- procesy komunikacji kreują współpracę między samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi (NGO), lokalnym biznesem oraz społecznością lokalną,
- komunikacja jest podstawowym narzędziem umożliwiającym wpływ mieszkańców na realizację celów wyznaczonych przez samorządy.

W badaniu zastosowane zostały następujące metody i techniki badawcze:

- analiza źródeł zastanych – głównie dokumentów samorządowych,

Tablica 1 Wyniki testu χ^2 niezależności Pearsona (p – prawdopodobieństwo testowe)

	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9
1	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
2	p=0,00000	p=0,00114	p=0,00001	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,18650	p=0,00000	p=0,00000
3	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00022	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
4.1	p=0,00002	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,03439
4.2	p=0,00110	p=0,00025	p=0,31360	p=0,10444	p=0,00000	p=0,00000	p=0,66522	p=0,00000	p=0,00012
4.3	p=0,00902	p=0,16524	p=0,71119	p=0,00344	p=0,00000	p=0,00000	p=0,12770	p=0,31179	p=0,92887
6	p=0,00005	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00016	p=0,00047	p=0,00000	p=0,00000
7	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
9.1	p=0,00000	p=0,00000	p=0,01695	p=0,00024	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
9.2	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00001	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
9.3	p=0,07685	p=0,15416	p=0,89693	p=0,00027	p=0,00000	p=0,00000	p=0,18404	p=0,00128	p=0,62329
9.4	p=0,59984	p=0,59934	p=0,29543	p=0,96774	p=0,29543	p=0,11047	p=0,90372	p=0,59934	p=0,29543
10	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000
m1	p=0,00001	p=0,02279	p=0,07908	p=0,00030	p=0,00074	p=0,00000	p=0,00009	p=0,00236	p=0,10511
m2	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00279	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00539	p=0,00000
m3	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00003	p=0,00000	p=0,00000
m4	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000	p=0,00000

Źródło: opracowanie własne.

- wywiady kwestionariuszowe wśród mieszkańców czterech badanych miejscowości,
- wywiady kwestionariuszowe realizowane wśród lokalnych przedsiębiorców czterech miejscowości,
- wywiady kwestionariuszowe realizowane z przedstawicielami organizacji sektora NGO działających na terenie badanych miejscowości.

Badaniami zostały objęte cztery gminy wiejskie województwa podkarpackiego: Harasiuki, Radomyśl n/Sanem, Padew Narodowa, Zarszyn. W analizie i ocenie przebiegu procesów komunikacyjnych warunkujących realizację celów badanych gmin istotne jest badanie zależności pomiędzy zmiennymi. Test Chi

– kwadrat (χ^2) niezależności Pearsona. Test niezależności Chi – kwadrat (χ^2) jest prosty zarówno w obliczeniach, jak i interpretacji. Służy do porównywania dwóch jak i większej ilości grup. Obserwacje zestawiane są w tabeli wielodzielczej (jej rozmiary zależą od tego, ile jest porównywanych grup).

Hipoteza zerowa, która zostaje poddana weryfikacji, brzmi: nie istnieje zależność pomiędzy badanymi cechami. Jeśli okaże się, że H_0 o niezależności należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, to znaczy że najprawdopodobniej istnieje statystycznie istotna zależność między badanymi cechami. Na podstawie danych z ankiet oblicza się p – tak zwane prawdopodobieństwo testowe (poziom istotności). Jeśli $p > \alpha$ to nie ma podstaw do

Tablica 2 **Tabela wielodzielcza częstości kontaktów w UG oraz dostępności informacji**

Nie ma większych kłopotów z dostępem do potrzebnych informacji	Jak często ma Pan(i) kontakt (załatwia sprawy urzędowe) w Urzędzie Gminy)					
	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy	Wiersz
Zdecydowanie się zgadzam	59	103	76	23	0	261
% z kolumny	76,62	54,21	43,18	33,82	0,00	
% z wiersza	22,61	39,46	29,12	8,81	0,00	
% z całości	11,46	20,00	14,76	4,47	0,00	50,68
Raczej się zgadzam	14	73	77	30	0	194
% z kolumny	18,18	38,42	43,75	44,12	0,00	
% z wiersza	7,22	37,63	39,69	15,46	0,00	
% z całości	2,72	14,17	14,95	5,83	0,00	37,67
Raczej się nie zgadzam	0	6	10	4	0	20
% z kolumny	0,00	3,16	5,68	5,88	0,00	
% z wiersza	0,00	30,00	50,00	20,00	0,00	
% z całości	0,00	1,17	1,94	0,78	0,00	3,88
Zdecydowanie się nie zgadzam	0	0	0	0	4	4
% z kolumny	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	
% z wiersza	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	
% z całości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,78	0,78
Trudno powiedzieć	4	8	13	11	0	36
% z kolumny	5,19	4,21	7,39	16,18	0,00	
% z wiersza	11,11	22,22	36,11	30,56	0,00	
% z całości	0,78	1,55	2,52	2,14	0,00	6,99
Ogół	77	190	176	68	4	515
% z całości	14,95	36,89	34,17	13,20	0,78	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 3 Tabela wielodzielcza częstości kontaktów a rodzaj społeczności

Rodzaj społeczności	Jak często ma Pan(i) kontakt (załatwia sprawy urzędowe) w Urzędzie Gminy					
	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy	Wiersz
Biznes	24	35	33	4	4	100
% kolumny	30,00	18,42	18,03	5,88	100,00	
% wiersza	24,00	35,00	33,00	4,00	4,00	
% ogółu	4,57	6,67	6,29	0,76	0,76	19,05
Mieszkańcy	53	146	137	64	0	400
% kolumny	66,25	76,84	74,86	94,12	0,00	
% wiersza	13,25	36,50	34,25	16,00	0,00	
% ogółu	10,10	27,81	26,10	12,19	0,00	76,19
NGO	3	9	13	0	0	25
% kolumny	3,75	4,74	7,10	0,00	0,00	
% wiersza	12,00	36,00	52,00	0,00	0,00	
% ogółu	0,57	1,71	2,48	0,00	0,00	4,76
Ogół	80	190	183	68	4	525
% ogółu	15,24	36,19	34,86	12,95	0,76	100,00

Źródło: opracowanie własne.

odrzuć hipotezy zerowej. Jeśli $p < \alpha$ to hipotezę zerową o niezależności badanych cech należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej. Poziom istotności przyjęty do badań $\alpha = 0,05$. Testem można się posłużyć, gdy spełnione są pewne założenia dotyczące losowości (próby są losowe) oraz niezależności (próby są niezależne).

Liczebności próby: minimalna liczebność wynosi 50 obserwacji, aczkolwiek niektórzy dopuszczają ich tylko 20, nie dopuszcza się badań na obserwacjach podanych w procentach, ponieważ suma dałaby zawsze liczebność równą 100. Obserwacje muszą być pogrupowane w kategorii.

Wykorzystując technikę wywiadu kwestionariuszowego, zastosowane zostały trzy narzędzia badawcze:

- kwestionariusz wywiadu dla reprezentacyjnych badań mieszkańców czterech badanych obszarów,
- kwestionariusz wywiadu dla lokalnych przedsiębiorców czterech badanych obszarów,
- kwestionariusz wywiadu dla przedstawicieli organizacji sektora NGO działających

na terenie badanych miejscowości.

Procesy komunikacji i realizacja misji samorządowej zależą od organizacji urzędu.

H_0 : Ocena organizacji urzędu gminy nie zależy od częstości kontaktów w Urzędzie Gminy (częstość kontaktów nie ma wpływu na ocenę urzędu).

H_1 : Ocena organizacji urzędu gminy zależy od częstości kontaktów w Urzędzie Gminy (częstość kontaktów ma wpływ na ocenę urzędu).

Poziom przyjęty do badań $\alpha = 0,05$, $p = 0,01$. Ponieważ $p < \alpha$ to hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, wskazującej że najprawdopodobniej ocena organizacji urzędu gminy zależy od częstości kontaktów.

Procesy komunikacji kreują współpracę między samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi (NGO), lokalnym biznesem oraz społecznością lokalną.

H_0 : Częstość kontaktów w Urzędzie Gminy nie zależy od przynależności do danej grupy społecznej.

H_1 : Częstość kontaktów w Urzędzie Gminy zależy od przynależności do danej grupy społecznej.

Poziom przyjęty do badań $\alpha = 0,05$, $p = 0,01$. Ponieważ $p < \alpha$, to hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, wskazującej że najprawdopodobniej częstość kontaktów zależy od przynależności do danej grupy społecznej.

H_0 : Rodzaj kontaktów w Urzędzie Gminy nie zależy od przynależności do danej grupy społecznej.

H_1 : Rodzaj kontaktów w Urzędzie Gminy zależy od przynależności do danej grupy społecznej.

Poziom przyjęty do badań $\alpha = 0,05$, $p = 0,072$. Ponieważ $p > \alpha$, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, i najprawdopodobniej rodzaj kontaktów nie zależy od przynależności do danej grupy.

Komunikacja jest podstawowym narzędziem umożliwiającym wpływ mieszkańców na realizację celów wyznaczonych przez samorządy.

H_0 : Nie ma zależności między oceną wpływu a przynależnością do grupy społecznej.

H_1 : Istnieje zależność między oceną wpływu a przynależnością do grupy społecznej.

Poziom przyjęty do badań $\alpha = 0,05$, $p = 0,01$. Ponieważ $p < \alpha$, to hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, wskazującej że najprawdopodobniej istnieje zależność między przynależnością do grupy a oceną wpływu.

H_0 : Nie ma zależności między oceną wpływu a częstością kontaktów w UG.

H_1 : Istnieje zależność między oceną wpływu a częstością kontaktów w UG.

Poziom przyjęty do badań $\alpha = 0,05$, $p = 0,01$. Ponieważ $p < \alpha$ to hipotezę zerową należy odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej, wskazującej że najprawdopodobniej istnieje zależność między częstością kontaktów a oceną wpływu.

Badania były oparte o ankiety przeprowadzone wśród trzech grup respondentów: mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji sektora NGO.

W analizie posłużono się testem niezależności chi – kwadrat Pearsona. Weryfikację hipotez przeprowadzono na poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Badania

Tablica 4 Tabela wielodziedziczna rodzaju kontaktów a rodzaj społeczności (grupy)

Rodzaj grupy	Jakiego rodzaju były to kontakty				Wiersz
	Sprawy urzędowe	Zasięgnięcie informacji	Odwiedzanie znajomych	Składanie skargi/zażalenia	
Biznes	76	16	4	0	96
% kolumny	21,17	12,40	14,81	0,00	
% wiersza	79,17	16,67	4,17	0,00	
% ogółu	14,67	3,09	0,77	0,00	18,53
Mieszkańcy	261	110	23	3	397
% kolumny	72,70	85,27	85,19	100,00	
% wiersza	65,74	27,71	5,79	0,76	
% ogółu	50,39	21,24	4,44	0,58	76,64
NGO	22	3	0	0	25
% kolumny	6,13	2,33	0,00	0,00	
% wiersza	88,00	12,00	0,00	0,00	
% ogółu	4,25	0,58	0,00	0,00	4,83
Ogół	359	129	27	3	518
% ogółu	69,31	24,90	5,21	0,58	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 5 Tabela wielodzielcza testu χ^2 potwierdzająca hipotezę nr 2

Rodzaj społeczności (NGO, Biznes, Mieszkańcy)			
1	p=0,00001	5.8	p=0,00734
2	p=0,07278	5.9	p=0,00003
3	p=0,00010	6	p=0,00071
4.1	p=0,00639	7	p=0,00000
4.2	p=0,00013	9.1	p=0,00000
4.3	p=0,00072	9.2	p=0,00148
5.1	p=0,00000	9.3	p=0,23935
5.2	p=0,00011	9.4	p=0,56503
5.3	p=0,00075	10	p=0,00000
5.4	p=0,00018	m1	p=0,13702
5.5	p=0,00001	m2	p=0,00001
5.6	p=0,00000	m3	p=0,00000
5.7	p=0,00000	m4	p=0,06763

Źródło: opracowanie własne.

wykazały, że ocena organizacji samorządowej zależy od częstości kontaktów ($p = 0,0001$). Wśród osób, które bardzo często mają kontakt z urzędem, około 77 proc. zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że nie ma większych kłopotów z dostępem do informacji. Wśród tych, którzy często mają kontakt, zdecydowanie popiera to stwierdzenie 54 proc., a raczej zgadza się 38 proc.

Częstość kontaktów zależy także od przynależności do danej grupy ($p = 0,0001$), ale rodzaj kontaktów już nie ($p = 0,07278$). Najwięcej spośród badanych ocenia swoje kontakty na częste i bardzo częste, w grupie biznesu około 60 proc., następnie wśród mieszkańców 50 proc. i NGO 48 proc. W przypadku rodzaju kontaktów rozkład procentowy we wszystkich badanych gminach jest podobny. Ankietowani oceniali także swój wpływ na to, co robią władze gminy. Badania wykazały, że ocena wpływu na to, co robią władze gminy, zależy od przynależności do grupy

($p = 0,0001$). W grupie organizacji biznesowych „zdecydowane tak” wskazało 4 proc., wśród mieszkańców 12 proc., a organizacji pozarządowych 24 proc. „Raczej tak” – biznes 47 proc., mieszkańcy 56 proc., organizacje pozarządowe 28 proc. Występuje także zależność między częstością kontaktów, a oceną wpływu na działania władz urzędu gminy ($p = 0,0001$). Osoby, które częściej załatwiają sprawy urzędowe, lepiej oceniają swój wpływ na to co robią władze gminy.

Rezultaty badań pokazały, że komunikacja i realizacja misji samorządowej zależy od organizacji urzędu, co ma wpływ na współpracę między samorządem terytorialnym a organizacjami pozarządowymi (NGO), lokalnym biznesem oraz społecznością lokalną. Ponadto komunikacja jest podstawowym narzędziem umożliwiającym wpływ mieszkańców na realizację celów wyznaczonych przez samorządy.

Tablica 6 Tabela wielodzielcza wpływu biznesu i NGO na działania gmin

Czy Pana/Pani zdaniem mieszkańcy, biznes, NGO mają dostateczny wpływ na to co robią władze gminy	Biznes	Mieszkańcy	NGO	Wiersz
Zdecydowanie tak	4	35	6	45
% z kolumny	4,00	12,32	24,00	
% z wiersza	8,89	77,78	13,33	
% z całości	0,98	8,56	1,47	11,00
Raczej tak	47	159	7	213
% z kolumny	47,00	55,99	28,00	
% z wiersza	22,07	74,65	3,29	
% z całości	11,49	38,88	1,71	52,08
Raczej nie	29	36	0	65
% z kolumny	29,00	12,68	0,00	
% z wiersza	44,62	55,38	0,00	
% z całości	7,09	8,80	0,00	15,89
Zdecydowanie nie	4	0	3	7
% z kolumny	4,00	0,00	12,00	
% z wiersza	57,14	0,00	42,86	
% z całości	0,98	0,00	0,73	1,71
Trudno powiedzieć	16	54	9	79
% z kolumny	16,00	19,01	36,00	
% z wiersza	20,25	68,35	11,39	
% z całości	3,91	13,20	2,20	19,32
Ogół	100	284	25	409
% z całości	24,45	69,44	6,11	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 8 Wyniki testu χ^2 realizujące hipotezę nr 3

Czy Pana/Pani zdaniem mieszkańcy, biznes, NGO mają dostateczny wpływ na to co robią władze gminy

1	0,00000	5.7	0,00000
2	0,55545	5.8	0,00000
3	0,00000	5.9	0,00000
4.1	0,00039	6	0,00000
4.2	0,00000	9.1	0,00084
4.3	0,00357	9.2	0,00000
5.1	0,00000	9.3	0,00001
5.2	0,00000	9.4	0,59934
5.3	0,00000	10	0,00000
5.4	0,00000	m1	0,00243
5.5	0,00000	m2	0,00000
5.6	0,00000	m3	0,00000
		m4	0,00000

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 7 Tabela wielodzielcza częstości kontaktów a wpływu mieszkańców, NGO i biznesu

Czy Pana/Pani zdaniem mieszkańcy, biznes, NGO mają dostateczny wpływ na to co robią władze gminy	Jak często ma Pan(i) kontakt (załatwia sprawy urzędowe) w Urzędzie Gminy					
	Bardzo często	Często	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy	Wiersz
Zdecydowanie tak	18	17	10	0	0	45
% z kolumny	23,38	10,37	7,87	0,00	0,00	
% z wiersza	40,00	37,78	22,22	0,00	0,00	
% z całości	4,40	4,16	2,44	0,00	0,00	11,00
Raczej tak	38	110	58	7	0	213
% z kolumny	49,35	67,07	45,67	18,92	0,00	
% z wiersza	17,84	51,64	27,23	3,29	0,00	
% z całości	9,29	26,89	14,18	1,71	0,00	52,08
Raczej nie	6	10	31	18	0	65
% z kolumny	7,79	6,10	24,41	48,65	0,00	
% z wiersza	9,23	15,38	47,69	27,69	0,00	
% z całości	1,47	2,44	7,58	4,40	0,00	15,89
Zdecydowanie nie	0	3	0	0	4	7
% z kolumny	0,00	1,83	0,00	0,00	100,00	
% z wiersza	0,00	42,86	0,00	0,00	57,14	
% z całości	0,00	0,73	0,00	0,00	0,98	1,71
Trudno powiedzieć	15	24	28	12	0	79
% z kolumny	19,48	14,63	22,05	32,43	0,00	
% z wiersza	18,99	30,38	35,44	15,19	0,00	
% z całości	3,67	5,87	6,85	2,93	0,00	19,32
Ogół	77	164	127	37	4	409
% z całości	18,83	40,10	31,05	9,05	0,98	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia:

1. Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 24-25.
2. Czekał J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 127.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania w organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 591.
4. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
5. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
6. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., *Komunikacja między ludźmi*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 213.
7. Olak A., *Analiza procesów komunikacji w realizacji celów gmin wiejskich Podkarpacia*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010.
8. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 81.
9. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
10. Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 87.
11. *Zarządzanie procesami biznesowymi, aspekt metodyczny*, J. Czekał (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.