



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود

كونين الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

صالح مسعودي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/ هويدي عبد الباسط	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د/ لوحيدي فوزي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د/ ضيف الأزهر	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين اللذان كانا سببا في تعليمي حتى وصلت إلى ما أن عليه، فمهما عملت لأرد
لهما هذا الفضل فإنني لا ولن أرد لهما فضل حرف كانا سببا في تعليمي إياه.

إلى كل من علمني وإلى كل من كان سببا في تعليمي أقول لهم مهما وصلت وبلغت، فسأبقى
قزما أمامكم احتراما وتقديرا لكم ولجهودكم التي بذلتموها من أجلي.

إلى إخوتي وأخواتي حصني المنيع.

إلى زوجتي التي أحت عليا لمواصلة الدراسة، لم تكن زوجة بل كانت جبلا رفعتني إلى الأعلى لأرى
حقيقة الحياة.

إلى كل من يعرفني إلى كل من سيعرفني أهدي هذا العمل المتواضع.

سكراً وقصراً

أولاً أحمد الله العظيم الذي منحني العزيمه حتى أكملت هذا العمل المتواضع .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف " فوزي لوحيدي " الذي لم يخل عليا بالإرشادات والتوجيهات، والذي كان أخا طيلة فترة الدراسة فتعلمت منه حقيقة التواضع .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وخاصة أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وأقول لهم أنتم منارات العلم فلن نظل الطريق ونحن خلفكم فسيروا بنا إلى بر النجاح .

إلى كل عمال المكتبات المتواجدة على مستوى ولاية الوادي الذين لم يخلوا علينا بالمساعدة كلما أخذتنا الوجهة إليهم وأقول لهم جزاكم الله خد متنا للعلم والوطن .

إلى رئيس مؤسسة روائح ورود وكل العمال على مساهمتهم في نجاح هذه الدراسة .

ملخص

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع المهمة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، حيث تعددت الدراسات والأبحاث في هذا الجانب، لكن هناك جانب خفي في الاتصال داخل أي تنظيم، يطلق عليه الاتصال غير الرسمي، يهمله الكثير من المسؤولين رغم ما له من تأثيرات على الأفراد والمنظمة معا.

وانطلاقا من هذا الطرح حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال تحليل الأداء الوظيفي إلى ثلاث أبعاد وبحثنا عن العلاقة بينهما وبين الاتصال غير الرسمي وفق التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وجودة الأداء؟

وبعد جمع المعلومات النظرية حول الموضوع والنزول إلى الميدان بمؤسسة روائح ورود الوادي حيث اعتمدنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول العلاقة بين المتغيرين حيث احتوت الاستمارة على 49 سؤال وزعت على 60 مفردة من مجتمع الدراسة وبعد تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يحدد هذه العناصر توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء.
- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وجودة الأداء.

وبعدم تحقق الفرضيات الفرعية خلصنا إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي بميدان الدراسة.

Abstract:

Organizational communication is one of the most important topics in sociology

There are numerous studies in this aspect but there is a hidden aspect of communication within any organization. It is called informal communication. Despite its impact on both individual and organization, it is neglected by many officials.

Based on this thesis, we tried in this study to reveal the relationship between informal communication and functional performance. Through analyzing the performance of the job to three dimensions, we searched for a relationship between them according to the following questions:

- * Is there a relationship between informal communication and career commitment?

- * Is there a relationship between informal communication and efficiency in performance?

- * Is there a relationship between informal communication and quality of performance?

After collecting the theoretical information on the subject and getting into the field with the institution of WOROUD of EL-OUED, we adopted the questionnaire as a tool for gathering information to find the relationship between the two variables, where the questionnaire contained 49 questions.

Distributed to 60 members of the study community. After analyzing and interpreting the data based on the descriptive approach that identifies these elements, we have reached to these results:

- * There is no relationship between informal communication and career commitment.

- * There is no relationship between informal communication and efficiency in performance.

- * There is no relationship between informal communication and quality of performance.

* The fact that the first and the three parts were not achieved did not satisfy the general hypothesis which said that there is a relationship between informal communication and functional performance in the field of study.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوعات
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
هـ	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ك	المقدمة
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
14	1- الإشكالية
15	2- فرضيات الدراسة
15	3- أسباب اختيار الموضوع
16	4- أهداف الدراسة
16	5- أهمية الدراسة
16	6- تحديد المفاهيم
18	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال غير الرسمي	
28	تمهيد
29	1- تعريف الاتصال
29	2- عناصر الاتصال
30	3- الاتصال التنظيمي مفهومه وأهدافه وأنواعه
31	3-1 مفهوم الاتصال التنظيمي

31	3-2- أهداف عملية الاتصال التنظيمي
32	3-3- أنواع الاتصال التنظيمي
33	4- الاتصال غير الرسمي ودوافع وجوده
33	4-1- تعريف الاتصال غير الرسمي
36	4-2- دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
37	5- مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي
37	5-1- مظاهر الاتصال غير الرسمي
37	5-2- أشكال الاتصال غير الرسمي
41	6- خصائص الاتصال غير الرسمي
42	7- فوائد وسلبيات الاتصال غير الرسمي
42	7-1- فوائد الاتصال غير الرسمي
44	7-2- سلبيات الاتصال غير الرسمي
46	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثالث الأداء الوظيفي	
48	تمهيد
48	1- تعريف الأداء
49	2- محددات الأداء
51	3- معايير الأداء
52	4- أهم النظريات التي تطرقت إلى الأداء
52	4-1- نظرية التقسيمات الإدارية
52	4-2- نظرية الإدارة العلمية
53	4-3- مدرسة العلاقات الإنسانية
54	5- مشاكل وأسباب تدني الأداء
54	5-1- مشاكل تدني الأداء
55	5-2- أسباب تدني الأداء

56	6- تقييم الأداء
56	6-1- تعريف تقييم الأداء
57	6-2- أغراض تقييم الأداء
58	7- الطرق الحديثة في تقييم الأداء
58	7-1- طريقة الاختبار الإجباري
58	7-2- طريقة التقرير المكتوب
59	7-3- طريقة الأحداث الحرجة
59	7-4- طريقة الإدارة بالأهداف
60	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
62	تمهيد:
62	1- مجالات الدراسة
62	1-1- الدراسة الاستطلاعية
63	1-2- المجال المكاني
64	1-3- المجال الزمني
64	1-4- المجال البشري
64	1- المنهج المستخدم
65	2- أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
68	1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
71	2- عرض وتحليل الفرضيات
74	3- تفسير ومناقشة الفرضيات
77	4- الاقتراحات والتوصيات
79	الخاتمة
81	قائمة المراجع والمصادر

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
68	جدول رقم (01) يبين جنس العاملين
68	جدول رقم (02) يبين سن العمال
69	جدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي لدى العمال
70	جدول رقم (04) يمثل الحالة العائلية لدى العمال
70	جدول رقم (05) الخبرة المهنية أو مدة العمل
71	جدول رقم (06): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير الرسمي ودرجات الأداء الوظيفي.
72	جدول رقم (07): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير رسمي ودرجات الالتزام الوظيفي
73	جدول رقم (08): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير رسمي والفاعلية في الأداء
73	جدول رقم (09): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير رسمي والجودة في الأداء

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول
39	الشكل رقم (01) : يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي
41	الشكل رقم (02): يمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
63	الشكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مَدِينَةُ

يعتبر مفهوم الاتصال من مفاهيم التي تطورت بشكل مذهل فقد أدرك الإنسان منذ العصور الأولى أهميته فاستعمل عدة وسائل تقليدية ساعدته في نجاح هذه العملية من خلال قرع الطبول وإحداث الأصوات وإشعال النيران كل ذلك أملا منه في إيصال ما يريد للآخرين.

ومع تجمع البشر في أماكن تواجد المياه بدءا الاستقرار يطبع حياة الأفراد بعيدا عن حياة الترحال والتجوال التي كانوا يعيشونها وبهذا الاستقرار زادت أهمية الاتصال باعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الجماعة، فالإتصال اذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

ومع التطور الذي شهده العصر الحديث في شتى المجالات ازدادت أهمية الاتصال وخاصة نحن نعيش عصر التنظيمات حيث أصبح الإنسان يولد في منظمة وترعاه منظمة ويعمل في منظمة والمنظمات تحيط بنا من كل جانب، وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والدارسين يبحثون عن العوامل التي تساعد في نجاح هاته المنظمة فبرزت أهمية الاتصال باعتباره عملية تفاعل اجتماعي وإنساني يساعد على تمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتقوية روح الجماعة مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة ويبعث فيها التجديد والدينامكية.

حيث يعتبر الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار وحتى المشاعر بين المسؤول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة.¹

وباعتبار الأفراد داخل أي تنظيم الركيزة الأساسية في نجاح العملية الإنتاجية من خلال المجهودات والنشاطات التي يقومون بها ومحاولة منا إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأفراد حاولنا تسليط الضوء على جانب مهم من الاتصال ألا وهو الاتصال غير الرسمي الذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين وهو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين العاملين داخل وخارج التنظيم تضم كل المعلومات المتعلقة بهم ذات الطابع الشخصي والاجتماعي والمهني لكن وفق خطوط غير محددة.

وعليه سنركز في دراستنا هذه على الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، باعتبار الاتصال غير الرسمي مكمل للعملية الاتصالية داخل أي تنظيم كونه يمتاز بالسرعة والمرونة ويساهم في نقل المعلومات التي يعجز الاتصال الرسمي عن إيصالها، كما أنه يمتاز بالتلقائية والعفوية والانتشار في كل الاتجاهات وهذا ما جعلنا نختار هذا الموضوع وذلك نظرا لأهميته ولإبراز العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي.

وعليه قسمنا دراستنا إلى جانب نظري وجانب تطبيقي تمثلت في خمس فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول سميناه الإشكالية واعتباراتها طرحنا فيه الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيارنا الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وكذا التعريفات الإجرائية والدراسات السابقة.

¹ - مسلم محمد، الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية الموارد البشرية ، مجلة مخبر علم النفس وعلوم التربية، 2007، ص 203.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الاتصال وعناصره كما تحدثنا عن الاتصال التنظيمي الرسمي أهدافه وأنواعه وركزنا على الاتصال غير الرسمي من خلال إبراز أهم خصائصه ومظاهره. وأشكاله ودوافع وجوده وفوائده وسلبياته.

أما الفصل الثالث قمنا فيه بتعريف الأداء وذكرنا محدداته وأبعاده ومعايير وأهم النظريات التي تطرقت للأداء ومشكلات وأسباب تدني الأداء وتقييم الأداء والغرض منها وأهم الطرق الحديثة المستعملة في ذلك.

أما الفصل الرابع فتطرقنا إلى الدراسة الميدانية من خلال الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها من منهج وعينة الدراسة والأداة المستعملة في جمع المعلومات وبعدها تطرقنا في الفصل الخامس إلى عرض النتائج ومناقشة وتفسير الفرضيات على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الأول

الإشكالية

والعنوان

1 - الإشكالية:

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري، ونجاح المنظمات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية، حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولهذا أعطت المنظمات اهتماما كبيرا بتنظيم وأداء وظائف إدارة الموارد البشرية، الهادفة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال الاهتمام بزيادة قدرة ورغبة الأفراد في أداء أفضل للعمل، وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والعمل على تدعيمها، من حين لآخر وهذا لا يتم إلا في ظل وجود نظام للاتصالات الفعالة داخل المنظمة.

وإذا تحدثنا عن الاتصال من حيث الرسمية داخل المنظمة، لوجدنا الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، أما الأول فهو الذي يتم من خلاله نقل المعلومات بين الأفراد داخل التنظيم وفق قواعد وضوابط محددة، وله ثلاث اتجاهات صاعد، نازل، وأفقي، وما يلاحظ هو وجود قيود من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف في جو من الإنسانية لهذا يؤكد الخبراء على ضرورة اتساع رقعة الاتصال ليتدرج نظاما آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمي، وهو الاتصال غير الرسمي، وهو اتصال دائم الحركة والتجديد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة، دون أن تحدد الإدارة موضوعه، أو طريقة، 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.¹

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي؟

¹ - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 237.

وعليه فإن دراستنا تتطرق من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وجودة الأداء؟

2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات البحث اقترحنا الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وجودة الأداء.

3- أسباب اختيار الموضوع

يعتبر سبب اختيار الموضوع في حد ذاته حافز للباحث في كل الأطوار التي تمر بها الدراسة بذلك هنالك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

1- الغوص في هذا الجانب من الاتصال ألا وهو الاتصال غير الرسمي ومعرفة كل تأثيراته داخل المؤسسة.

2- محاولة البحث في الاتصال غير الرسمي من أجل استغلال إيجابياته والحيلولة دون تأثيراته السلبية على الأفراد والمنظمة.

3- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي .

4- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال غير الرسمي علاقة بالالتزام الوظيفي.
- معرفة هل للاتصال غير الرسمي علاقة بفاعلية الأداء.
- معرفة هل للاتصال غير الرسمي علاقة بجودة الأداء.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يتم الوصول إليها فمن خلال هذه الدراسة نسعى لتوضيح الرؤية حول أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة وخارجها وباعتبار المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يؤدون دورهم من أجل تحقيق هدف معين لذا من الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في نجاح هذه العملية.

6- تحديد المفاهيم:

يزخر علم الاجتماع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات والتي بحاجة مستمرة إلى المزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي، الذي يكتسي أهمية بالغة حيث يمكن القارئ من الحصول على صورة واضحة عن هذه الدراسة ويزيل عنه أي غموض.

1- الاتصال غير الرسمي:

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.¹

¹ - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013 ص 262،

2- التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي: هو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين العمال فيما بينهم، وبين المسؤولين عليهم، داخل وخارج المؤسسة، وعبر خطوط غير محددة.

تعريف الأداء:

الأداء لغة: من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.¹

المعنى الاصطلاحي:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"² ويشير بدوي إلى أن الأداء هو عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ووفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفء المدرب.³

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله وفق القواعد التي تحددها المؤسسة بكل وعي ونشاط والسعي باستمرار من أجل أداء أفضل. حيث قسمنا الأداء إلى ثلاثة أبعاد هي: الالتزام الوظيفي، الفاعلية في الأداء، الجودة في الأداء.

التعريف الإجرائي لأبعاد الأداء:

الالتزام الوظيفي: هو مدى الاستعداد الذي يبديه العامل في التقيد بقوانين المؤسسة ورغبته في البقاء بها وسعيه لتحقيق أهدافها. الفاعلية في الأداء: هي المرونة والنشاط التي يمتاز بها العامل أثناء أدائه لمهامه في إطار العملية الإنتاجية المحددة.

¹ - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت للطباعة والنشر، بيروت 1956، ص 26.

² - أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984: ص 166.

³ - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني بيروت، 1984، ص 30.

الجودة في الأداء: هو سعي العامل لإنجاز أفضل عمل ممكن وبطريقة جيدة في ظل الإمكانيات المتاحة.

7- الدراسات السابقة:

1- دراسة بوعيط جلال الدين 2008 - 2009 رسالة ماجستير:¹

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز، عنابة. وتمثلت إشكالية الدراسة في هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأستعمل في هذه الدراسة أداة الاستمارة في جمع البيانات وقام باستخدام العينة العشوائية حيث بلغت 49 عامل تم توزيع الاستمارات عليهم حيث يمثلون 25% من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 197 عامل تنفيذي، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، وتبين من خلال الدراسة أن نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين الاتصال النازل والصاعد.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين كل من الاتصال النازل والصاعد والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين حيث أكد على أهمية الاتصال التنظيمي في العملية التنظيمية

1 - بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.

لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية كانت وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة فمن خلال الاتصال يحس العامل أنه جزء من المنظمة، مما يجعله يقوم بعمله على أكمل صورة، ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله، حتى يمكن الإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

2- دراسة قامت بها الأستاذة بركان دليلة 2011:¹

حول تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ولمعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات مع عينة الدراسة المتمثلة في حوالي 13 إطار يعملون كرؤساء مصالح بيدهم تتخذ بعض القرارات حيث دارت أسئلة المقابلة حول المتغيرات المتمثلة في العلاقات الشخصية والإشاعة عامل نظام القيم والثقة والقيادة غير الرسمية وكذا الاتجاهات .

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها بناء على المتغيرات محل الدراسة تتبين أن للعلاقات الشخصية تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه في غالب الأحيان وهذا راجع إلى الأغراض الشخصية والمصالح المتبادلة، كذلك الإشاعة وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى إدارات الشركة حيث أجمعوا أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في

¹ - بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر ديسمبر، 2011.

الأجور، تغيير مناصب العمل، ترقية وأكادوا أن الإشاعة بمرور الوقت تصبح قرار رسمي حيث أكد إطار أن الإشاعة تؤثر على قراراته لكنه ملزم بأداء عمله وفق ما يحدده القانون.

كذلك خلصت النتائج إلى أن الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي اختيار البديل الأفضل عن البدائل المتاحة، أما فيما يخص الاتجاهات فتبين أنه تغيب الذاتية والميولات الشخصية والعواطف عند أغلب أفراد العينة المستوجبة في عملية اتخاذ القرار أما نظام القيم وهو الخبرة الشخصية عامل مهم ويتم توظيفه في قراراتهم من خلال التعاون بين الإطارات حديثي العمل وذوي الخبرة في عملية اتخاذ القرار كذلك تأثير الجماعات الضاغطة على عملية اتخاذ القرار فحسب تصريحات العينة فإن التعامل مع الجماعات الضاغطة وعلى رأسها القائد غير الرسمي يتم في إطار القانون ويتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي .حيث خلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي دور هام وتأثير على عملية اتخاذ القرار.

3- دراسة محمد أسامة ميدون 2014/2013: ¹

حول صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلوم بارغر (schlombarger) الأمريكية بحاسي مسعود- ورقلة حيث انطلق من التساؤل التالي كيف يمكن للاتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية في الجزائر؟ وتدرجت بعدها عدة أسئلة فرعية تتمثل في عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل مؤسسة البحث وكيف تؤثر هذه العلاقات على الأداء كما تطرق إلى كيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في مؤسسة شلوم بارغر

¹ - محمد أسامة ميدون، صيانة خلل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2014/2013.

الأمريكية؟ حيث اعتمد على منهج دراسة الحالة لأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة واستعمل أداة الاستمارة في جمع المعلومات وبعد الدراسة التي أجريت توصل إلى جملة من النتائج حيث استنتج أن الاتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة التفاهم بين العمال لعدة اعتبارات منها الانتماء لنفس المنطقة إشباع الحاجات المختلفة والتعاون حيث أكد المبحوثين على أهمية العلاقات الاتصالية الاجتماعية خاصة في تحقيق التماسك داخل المؤسسة، أما فيما يخص طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة فإنها تتشكل نتيجة علاقات الصداقة بين المسؤولين والعاملين لكن من خلال الإجابات أظهرت ندرة هذه العلاقات التي تأتي نتيجة للمصلحة أو المعرفة الشخصية مع المسؤول واغلبهم يرى أن لهذه العلاقات تأثير سلبي على باقي العاملين .

أما فيما يخص تأثير العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء فإن أغلبية العاملين، يرى أن تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء. كما أكدت الدراسة على دور وسائل الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية، من خلال تزويد المسؤولين بمهارات في التواصل مع الجماعات غير الرسمية الذي يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم ويسمح بصيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية، من هنا فإن الاتصال غير الرسمي يلعب دورا بارزا وهاما في العلاقات الاتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات التي تمتاز بالتنوع البشري والاختلاف الأيدلوجي . حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال معرفة عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وتأثيراته على أداء العمال وكيف تتعامل المؤسسة مع تأثيرات الاتصال غير الرسمي السلبية من خلال مجموعة من التوصيات التي أفرزتها الدراسة وهي جد مهمة إذا تم التقيد بمحتواها.

4- دراسة الطالبة ابتسام عقبي 2014-2015:¹

حول أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة ولاية الوادي حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الاتصال غير الرسمي ومميزاته فيما يتعلق بالاتصال الرسمي كذلك الكشف عن أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية كذلك التعرف على التكامل الموجود بين الاتصال غير الرسمي والاتصال الرسمي ودورهما في تحسين الأداء لدى العاملين داخل الإدارة المدرسية حيث اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الذي يهدف وصف الظاهرة وتفسيرها كما هي موجودة في الواقع واستعملت الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات حول الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة 30 معلم ومعلمة في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفر يوسف بجامعة وبعد إجراء الدراسة وجمع المعلومات وتحليلها وانطلاقاً من الفرضيات التي اعتمدها استنتجت أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت والتي تدور حول رفع الروح المعنوية لدى المعلمين حيث اجمع جميع المعلمين أن هناك علاقة احترام وصداقة وأن المدير يشركهم في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويتفهم وضعياتهم وهذا دليل على اعتماده على الاتصال غير الرسمي كأسلوب في التعامل مع الطاقم الإداري. كذلك وجدت الطالبة أن الاتصال غير الرسمي يوفر شروط العمل المناسبة للعاملين في الوسط المدرسي، حيث تحققت هذه الفرضية من خلال المعطيات التي تؤكد اهتمام المدير بانشغالات المعلمين، وأن هناك سهولة في التواصل بينه وبين المعلمين، دون وجود أي مشكلة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الاتصال غير الرسمي يرفع من مستوى القدرات لدى العاملين، من خلال المرونة التي يمتاز بها المدير في حل المشكلات التي تواجه الإدارة، فهو لا يجد مانع في طلب المساعدة من جميع الأطراف التي

¹ - ابتسام عقبي، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2014/2015.

لها علاقة بالعملية، في إطار إيجاد حل للمشكلة المطروحة، وبعد النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد الطالبة على أن للاتصال غير الرسمي دور في مساعدة إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها والرفع من أدائها.

5- الدراسة التي قام بها الطالب الحسين عربية 2016/2017 حول علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي.¹

دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وانطلاقاً من التساؤل العام الذي تحت صياغته ومفاده هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي؟ ويندرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة الفرعية التالية - :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي؟

حيث اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من الميدان الذي تضمن 50 بند تم توزيعها على 61 مفردة من مجتمع الدراسة .

وبعد القيام بالدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية - :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي كما تم التوصل إلى تحقق الفرضيتين الفرعيتين فيما يخص الاتصال الرسمي وغير الرسمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي.

¹ - الحسين عربية، علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم عمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة الوادي، 2016/2017.

والذي يهمننا من هذه الدراسة الفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي حيث تحققت هذه الفرضية باعتبار الاتصال غير الرسمي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وعلى هذا الأساس فإن الاتصال غير الرسمي يقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية بالمشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى الانسجام بين نوعي الاتصال والمشاركة في حل قضايا العمل وتبادل المعلومات مع الزملاء والسياسة التي تنتهجها الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر بين مختلف الجماعات مما يجعل بيئة العمل بيئة مشجعة على العمل والأهم أنها تدفع العامل نحو الشعور بالرضا عن عمله .

فمن خلال هذه الدراسة تعرفنا أنه للاتصال غير الرسمي دور إيجابي داخل التنظيم فهو يساهم في تحقيق الرضا والوصول إلى هذه الغاية من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المجهودات التي يبذلها العمال في هذا الشأن.

8- التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني والتي استفدنا منها كل حسب الموضوع الذي تناولته الدراسة، كان لزاما علينا توضيح جوانب الاستفادة من هذه الدراسات ولو بشكل موجز حيث استفدنا من الدراسة الأولى التي قامت بها الأستاذة. بركان دليلة 2011 حول أثر الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار فمن خلال هذه الدراسة تعرفنا على أهم المؤشرات التي تدل على الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة كذلك من خلال النتيجة التي توصلت إليها أن للاتصال غير الرسمي تأثير على عملية اتخاذ القرار هذا ما شجعنا للبحث عن علاقة هذا الأخير بالأداء الوظيفي.

أما جوانب الاستفادة من الدراسة الثانية للطالب محمد أسامة ميدون حول صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة

شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة والتي من خلالها اكتشفنا عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية وكيف تؤثر هذه العلاقات على الأداء وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة العلاقات الاتصالية غير الرسمية وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للعلاقات الاتصالية غير الرسمية تأثير على الأداء حيث أكد من خلال الدراسة أن أغلب العاملين يرى أن تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء.

أما دراسة ابتسام عقبي 2015/2014 حو تأثير الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية فقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة أن للاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء حيث قسمت متغير الأداء إلى ثلاث أبعاد وتناولت كل من روح التعاون وشروط العمل ومستوى القدرات كالأبعاد للأداء وطرحت السؤال التالي:

هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى المساهمة في وجود هذه الأبعاد؟

فمن خلالها تطرقنا في دراستنا إلى بعض الجوانب التي تناولتها فيما يخص روح التعاون وشروط العمل ومستوى القدرات حيث قسمنا الأداء إلى ثلاثة أبعاد منها الالتزام الوظيفي الفاعلية في الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص الدراسة الرابعة التي تطرق من خلالها الطالب الحسين عريبة 2017/2016 في البحث حول علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي ومن خلال الفرضيات التي قدمها في الدراسة تعرفنا أنه توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والرضا الوظيفي من خلال تحقق الفرضية وعلى هذا الأساس فإن الاتصال غير الرسمي يقوم بدور ايجابي إذا توفرت له شروط وظروف ايجابية داخل التنظيم فهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتأثير بالشكل الإيجابي على المجهودات التي يبذلها العمال من خلال توضيح المعلومات التي تخص العمل.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة فنجد أن في الدراسة الأولى تطرقت الأستاذة بركان دليلة إلى أثر الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، أما في دراستنا تناولنا العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة فهي تناولت مؤسسة عمومية أما نحن تناولنا مؤسسة اقتصادية صناعية، أما في الدراسة الثانية التي تناول الطالب خلالها صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية فهناك اختلاف في جوانب الدراسة من خلال الموضوع والأهداف التي توصل كذلك الدراسة الثالثة التي تناولت خلالها الطالبة أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية فهناك تشابه في الموضوع لكن الاختلاف في الطرح فهي بحثت عن أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية أما في دراستنا تناولنا العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي كذلك مجتمع الدراسة حيث تمت الدراسة بمؤسسة تعليمية وهي تختلف عن المؤسسة التي بحثنا فيها عن موضوع الدراسة وهي مؤسسة صناعية كذلك هناك اختلاف بين دراستنا والدراسة الرابعة وهي دراسة الطالب الحسين عربية 2017/2016، التي تناول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي أما نحن في دراستنا تطرقنا إلى نوع من الاتصال التنظيمي وهو الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي. كذلك أجرى دراسته بمؤسسة الجامعية وهو ما يختلف عن المؤسسة التي أجرينا بها الدراسة.

الفصل الثانی

الافصال غیر

درمی

تمهيد :

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نظام الاتصالات الفعالة التي تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصصها إلى الأفراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها، فمن خلال الاتصال يبلغ المسؤول مختلف التعليمات والأوامر وكذلك يعرف كل المعلومات التي تخص العمال واحتياجاتهم فالإتصال وإن اختلفت تعاريفه إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم.

لذا في هذا الفصل سنتحدث عن الاتصال غير الرسمي بشيء من التفصيل من خلال إبراز خصائصه ومظاهره ودوافعه وجوده وكذا سلبياته وإيجابياته.

1- تعريف الاتصال:

الاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.¹

وكلمة الاتصال من الناحية اللغوية من المصدر وصل بمعنى ربط أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ الهدف.²

وفي اللغة الانجليزية كلمة Communication تعني اتصال³ وفي الفرنسية Communiquer تعني يتصل.⁴

فالالاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرف وآخر بوسيلة مناسبة لتحقيق هدف معين.⁵

2- عناصر الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره، الأساسية، حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية، كحد أدنى وهي المصدر (المرسل) الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.⁶

2-1- المصدر: هو منشئ الرسالة قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر.

2-2- رسالة المحتوى: هي تلك المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل في نقلها إلى الطرف الآخر.

¹ - عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين والإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، 2008، ص 05.

² - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزبيدي، حسين عليان الهرامشة، على فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 259.

³ - الملهم للطلاب، دار الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 35.

⁴ - معجم الطلاب، دار المعرفة المغرب، 2004، ص 211.

⁵ - ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

⁶ - بوعطيط جلال الدين، مرجع سابق، ص 33.

2-3- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي من خلالها أو بواسطتها يتم إرسال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه. ومن قنوات الاتصال المجاورة المباشرة أو المقابلات أو الاجتماعات وغيرها من الوسائل.

2-4- المستقبل: وهو هدف عملية الاتصال هو الطرف الرئيس أو المرؤوس الذي يتلقى الرسالة والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة.¹

2-5- التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها كما هي رد الفعل الذي يحدث لدى، المستقبل نتيجة عملية الاتصال فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.

3- الاتصال التنظيمي مفهومه وأهدافه وأنواعه:

يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف المختصين والباحثين، لما له من أهمية كبيرة في المجتمع عامة، والمنظمات خاصة، ونظرا للانتشار المذهل للمنظمات حيث يطلق على العصر الحديث بعصر التنظيمات، ازدادت أهمية الاتصال لأن نجاح أي منظمة يعتمد على فاعلية الاتصالات، ومع اتساع نطاق المنظمة وتسارع نموها وتطورها وازدياد حجمها وتعقيدها وابتعاد الإدارات العليا عن حركة التنفيذ في ميادين العمل، والمنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة لا تستطيع تحقيق أهدافها تلك إلا عبر حلقات مستمرة وحركة دائمة من الاتصالات.²

¹ - هناء عطية خزان خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013، ص 92.

² - خليل حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000، ص 201.

3-1- مفهوم الاتصال التنظيمي :

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي في المؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات، العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.¹ كذلك هو كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية، في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.² يقصد بعملية الاتصالات، تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة. وتشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الاتصالات ، إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر.³

كذلك هو العملية التي يتم عن طريقها إيصال مختلف المعلومات بين الأعضاء، في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة وإحداث تغييرات مناسبة، إذن عملية الاتصال تتضمن مجموعة عناصر يكون لوضوحها ودقتها الأثر الفعال في أن تحقق العملية هدفها.⁴

3-2- أهداف عملية الاتصال التنظيمي:

تحقق عملية الاتصال إذا تمت واستكملت جوانبها جملة من الأهداف سواء كانت لإدارتها أو للعاملين فيها بينهم وحتى لجمهورها ومن هذه الأهداف ما يأتي:⁵

¹ – Alex muchielli, les science de l'information et la commincation,edition hachette,paris

2001,p 67.

² – محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014، ص 134.

³ – طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ب.ط، 2007، ص 83.

⁴ – نور الدين تاويريرت، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية جامعة بسكرة، 2005، ص 24.

⁵ – ماجد عيد المهدي المساعدة، وآخرون ، مرجع سابق، ص 262، 263.

- تعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وجلب الانتباه نحوها.
- مساعدة إدارة المنظمة في التعرف على البيئتين الخارجية والداخلية.
- مساعدة إدارة المنظمة على إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات ونشر الحوافز على العاملين.

- تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.
- تمكين المنظمة من مراقبة كفاءة الانجاز وتنفيذ الأعمال.
- التأثير على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة.
- الإسهام في زيادة مشاركة العاملين في أعمال التخطيط، والتنظيم، والقيادة والمراقبة.

3-3- أنواع الاتصال التنظيمي:

3-3-1- تعريف الاتصال التنظيمي الرسمي:

الاتصال التنظيمي الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل التنظيم، حسب ما تقره اللوائح التنظيمية، وداخل الهيكل التنظيمي الرسمي هو اتصال رسمي لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة.¹

كذلك هو الطريقة أو القناة التي تحدد مسبقا بصفة رسمية، ملزمة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية، من أجل إتباعها في جميع اتصالاتهم أثناء أدائهم لمختلف النشاطات داخل المؤسسة.²

3-3-2- أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي:

أ- الاتصال النازل: يعني هذا النوع من الاتصال انسياب المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة.

¹ - عبد القادر شليحي، واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية، 2010، ص 85.

² - رضوان بلخيري - سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 40.

فمن خلال هذا النوع من الاتصالات يمكن لمدير القمة نشر وإبلاغ أهداف الشركة وسياستها، والإجراءات والأنظمة.¹

ب- الاتصال الصاعد: يتمثل في انسياب المعلومات من المسؤولين إلى رئيسهم وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوسين² فمن خلالها يعرف الرئيس كل المعلومات المتعلقة بالمرؤوسين فهي تساعده على القيام بمهامه ومسؤولياته وإنجاز أعماله وتوجيه مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم وعبر الاتصال الصاعد يقدم المرؤوسين المقترحات والأفكار الجادة، وكل العوائق التي تعترضهم أثناء العمل، والتبليغ عن كل ما يعيق عملية الانجاز.

ج- الاتصال الأفقي: يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الأفقي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي³ ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة فزملاء العمل يلجئون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات والاتصالات الأفقية تهدف إلى سرعة التنسيق وتبادل المعلومات اللازمة لتسهيل انجاز الأعمال.

4- الاتصال غير الرسمي ودوافع وجوده:

4-1- تعريف الاتصال غير الرسمي :

إن الاتصالات بمختلف أنواعها ومتضمناتها تؤثر وتتأثر ببعضها وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل

¹ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ب.ط، 2001، ص 87.

² - حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 258.

³ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 148.

التنظيم فان ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في أربع نقاط أساسية هي:¹

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.

- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظرا للتعقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.

- الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.

- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظرا لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها.

ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي فان العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ اتصال مواز له هو الاتصال غير الرسمي.

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي.²

الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.³

كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة تمتاز بسرعتها قياسيا بالاتصالات الرسمية.⁴

¹ - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 80.

² - رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط.1، ب.س، ص 34.

³ - محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971 ص 157.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 209.

كذلك هي التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة.¹

الاتصال غير الرسمي يتم تلقائيا ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.²

كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم.³

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية حيث تتساقط المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية، خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى.⁴

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية فهو يشكل شبكة من الاتصالات تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات وكل الأطراف بشكل عفوي، بناء على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبب الترابط بين أعضاء التنظيم.

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفا أو مساعدا للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن

¹ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005، ص 227.

² - ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 266.

³ - علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000، ص 107.

⁴ - بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 105.

توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد.¹

4-2- دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:

يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزاولة الاتصالات غير الرسمية:

- الحصول على معلومات إضافية:

كثير من العاملين ينضمون إلى جماعات العمل غير الرسمية من أجل الحصول على معلومات وبيانات لم يستطيعوا الحصول عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وهذا لوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي بما يكسد الرسائل ويجعلها تتسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية.

- تسهيل التفاعل الاجتماعي:

بما أن العمال يلتقون يوميًا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم.²

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتمامًا سطحيًا أو عرضيًا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتمامًا شخصيًا وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة.³

¹ - راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 235.

² - محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، ص 186-188.

⁽³⁾ - رضوان بلخير، ساره جابري، مرجع سابق، ص 89.

5- مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي:

5-1- مظاهر الاتصال غير الرسمي:

يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه وهم غير مدركين لذلك حيث وغالبا ما تدور بينهم مناقشات حول الحياة بشكل عام داخل وخارج مؤسستهم وعن طريق طريق الاتصال غير الرسمي، يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات التي مؤسستهم مؤسستهم من زملائهم.¹ ومن مظاهر الاتصال غير الرسمي نذكر:

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانهم أو الأحوال التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ عن تفكيرهم.
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.
- الشكاوي والمنظمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية.²
- لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.³

5-2- أشكال الاتصال غير الرسمي:

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال متعددة، وهو غالبا ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد، بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وإن كان غالبا ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فأشكال الاتصال غير الرسمي، يمكن أن توجد في بعض حالات الاتصال الرسمي ومن الأشكال الأكثر شيوعا للاتصال غير الرسمي نذكر:

¹ - إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009، ص 139.

² - محمود حسن الهواسي، مرجع سابق، ص 140.

³ - ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 267.

1- نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لا حق له ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.

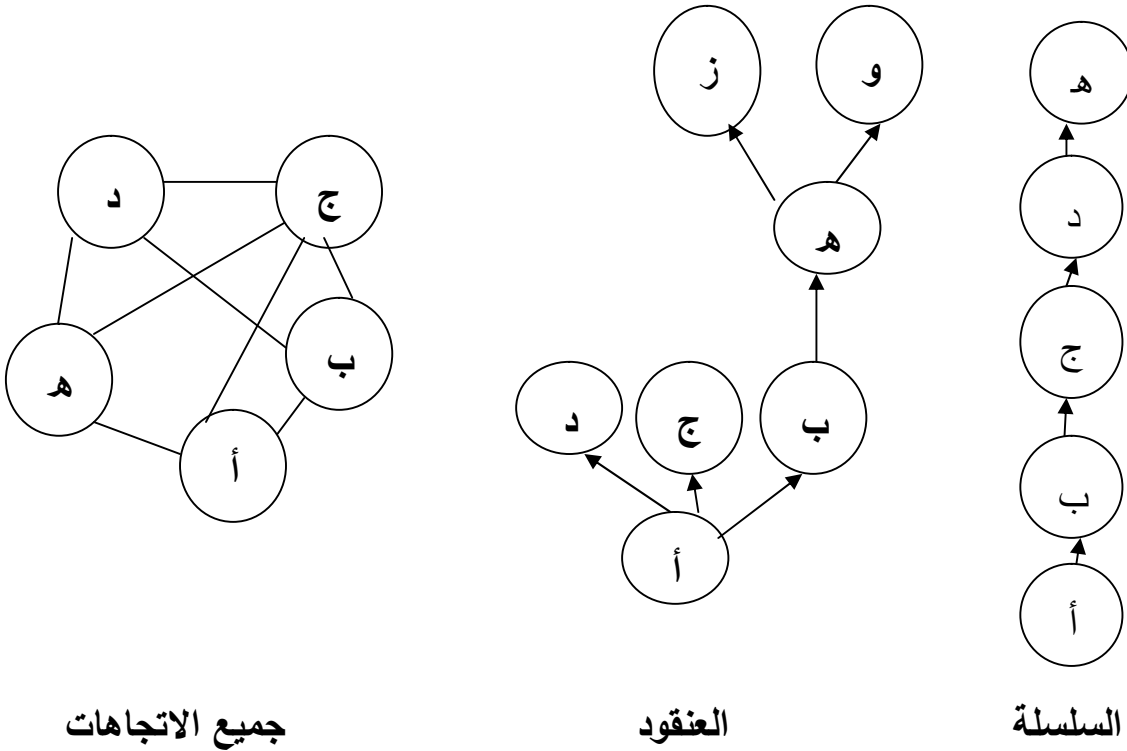
2- نموذج العقود: وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقا بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع¹.

3- الإدارة بالتجوال: هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات كذلك يكون في أوجه عندما تقيم المنظمة واحتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.²

4- نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات: حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم تبادل الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخض المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً.

¹ - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص 283.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 282.

الشكل رقم (01) : يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي¹

5- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية في عمليات الاتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت ويبدو أنه من خلال الاتصال وجهها لوجه، فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب.²

إن هذا النوع حتى ينجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها ومن أبرزها غمزه العين أو الإيماء بالرأس أو

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 282.

² - مرجع نفسه، ص 528.

الابتسامة ويتم هذا النوع عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية وفي مثل هذا النوع من الاتصال يجب على الرؤساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود والتنبه في الحالات غير المقصودة إلى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لا يحدث نتائج غير مرغوب فيها.

ومن أمثلة الاتصال غير الرسمي كذلك نجد الإشاعة " هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابيا من حيث تصديقه وتبنيه و يجهل مصدره"¹ وتأتي الإشاعة في العمل بعده أشكال ولكن غالبا ما تكون بشكل مفهوم سلبي وكلما كبرت وانتشرت تغيير محتواها، والإشاعة لها تأثيرات سلبية في غالب الأحيان على أداء العمال وقرارات المنظمة لذا وجب على مسؤول المؤسسة العمل على القضاء عليها من خلال معرفة مصدرها ومعاينة مروجيها وتفعيل الاتصال الرسمي لتوضيحها وإزالة الغموض على محتواها.

كذلك من أمثلة الاتصال غير الرسمي الغيبة والنميمة وهي العمليات الاجتماعية المفرقة وتوصف بأنها من الأمراض الاجتماعية المنتشرة² والتي تهدم المجتمع والأفراد وهي متعددة الأشكال فمنها الكلامي ومنها ما كان بغير اللسان أو الهمز والغيبة هي ذكر الفرد بما يكره أما النميمة هي نقل الأخبار بين الناس أي القالة بين الناس فالغيبة والنميمة تنتشر بين الأفراد نتيجة لوجود عناصر ليس لها وازع ديني يحكمها وتسعى من خلال هذه العمليات الوصول إلى أهدافها وتحقيق رغباتها دون مراعاة النتائج التي تتجر من وراء ممارسة مثل هذه الأخلاق وقد نهى الشرع عن مثل هذه الأعمال التي لها تأثيرات سلبية على المجتمع والأفراد داخل أي تنظيم لأنها تؤدي التفرقة والكره والحسد وعدم الثقة.

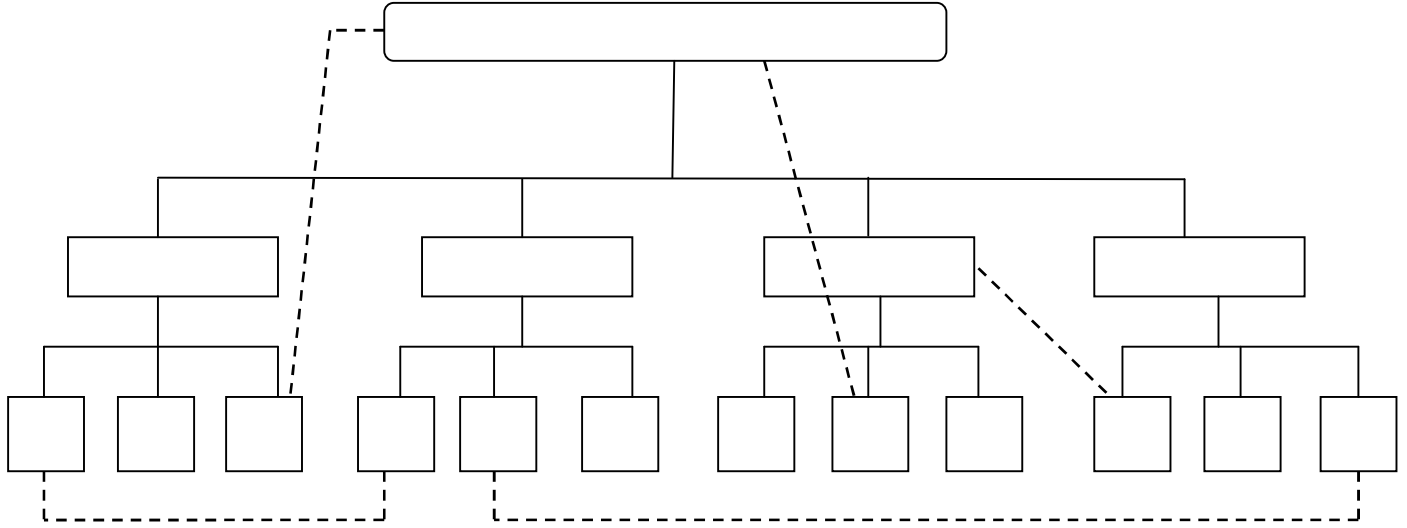
وتأخذ الاتصالات غير الرسمية عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة كأن يريد مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كأن يريد مهندس فني بإحدى الشركات تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية وقد تأخذ شكل

¹ - thierry libaert, la communication de Grise, Dunad, Paris, 2001,p, 101.

² - صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 226.

الاتصالات الأفقية أو الجانبية كأن يتصل مثلا مدير المبيعات بمدير الإنتاج ولكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم.¹

الشكل رقم (02): يمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية²



(الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)

6- خصائص الاتصال غير الرسمي:

- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.
- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.

¹ - رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة الأولى،

2013 ص 88.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، 232.

- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة والتغيير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.
- يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد.

7- فوائد وسليات الاتصال غير الرسمي:

7-1- فوائد الاتصال غير الرسمي:

- يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية في الإرادة وخاصة في عملية صنع القرار فكثيرا ما كان الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل حل المشاكل الإدارية، كذلك يسهل عملية التفاعل بين العمال فمن خلاله يتداولون الأخبار والمعلومات بشيء من التفصيل لإشباع رغباتهم، ومن فوائد الاتصال غير الرسمي نذكر:
- من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين، اتجاه التعليمات والتوجيهات، التي سيتم اعتمادها بشكل رسمي، من خلال طرحها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تتجر عند تطبيق تلك التعليمات.
- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبء التفاصيل عن رئيس المنظمة.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.
- يمكن عن طريقه جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفائها.
- يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.
- يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس عما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آرائهم دون خشية الإدارة.
- يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية.¹

يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيارة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة. وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة.

كذلك الاتصال غير الرسمي يمكن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة.²

- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها ف كثيرا ما تحل

¹ - طلق عوض الله السواط ، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، ب.ط، ص278.

² - بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة، ص 210.

المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.¹

- يساعد في حل بعض المشاكل التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تعمها مصلحة الجميع وذلك بفض النزاع بطريقة ودية.

- يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم مما يدفعهم إلى التعاون والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

7-2- سلبيات الاتصال غير الرسمي:

من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي، أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة² فإن هذه الأخيرة لها تأثيرات سلبية على الأفراد والمؤسسة نذكر منها:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء على العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض في الروح المعنوية اضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا:

- يساعد على طغيان حكم الأفراد عوضا عن حكم القانون.

- الاتصالات غير الرسمية تحددها بعض الظروف الاجتماعية، منها المركز والمكانة التي يحتلها الأفراد داخل بناء التنظيم (فالتفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض).

¹ - راغب أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 235، 236.

² - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 149.

- مما يؤخذ على الاتصالات غير الرسمية أن تأثيرها كبير على كفاءة التنظيم وبما أن هناك علاقة اجتماعية بين المدير والموظف مما يشجع الموظفين على الاتصال مباشرة بالمدير وتجاهل الرؤساء المباشرين، وهكذا بالنسبة لباقي التنظيمات غير الرسمية مما يؤدي إلى ظهور اضطرابات في المسالك الطبيعية في التنظيم.

- تشويه المعلومات التي تصعد إلى أعلى من طرف المستويات الأدنى، وذلك عن طريق انتقاء المعلومات التي تشير إلى الإنجاز والنجاح وطمس وإخفاء المعلومات التي تشير إلى قصورة الأداء أو مشكلات التنفيذ مما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم.¹

¹ - حسان الجيلاني، نفس المرجع السابق، ص 81.

خلاصة الفصل:

إن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يحدث داخل جماعات تتميز بالتفاعل التلقائي، الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص، تنشأ بصفة تلقائية، بكافة المستويات، ويقوم أعضائها بأدوار محدودة، بغرض تحقيق أهداف معينة، وغالباً ما يتخذ مسارات توازي مثيله الرسمي، كما يمكن أن يتعارض معه وهو عملية تتميز بتشعب اتجاهاته وسلسلة انسيابه وخضوعه إلى متغيرات الأفراد بصفة النفسية والاجتماعية.¹

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي يعزز التجانس ويخفي مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

إن الاتصال الفعال يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية، وذلك ما يعزز انخراطهم كما أنه يتضمن مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع المسير أن يبدع ويفاوض ويقنع مساعديه وعلى هذا الأساس فإن الاتصال يمثل الوسيلة والأداة المفضلة لتسيير المنظمة ومن هنا فإن كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم فلا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصال لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها.²

إن تحقيق ونجاح أي إستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة التي تسمح لمختلف الفاعلين بالتعرف على الإشكالية المطروحة وعلى الأساليب المعتمدة وعلى الحلول المتوقعة.

¹ - بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مرجع سابق، ص 210.

² - robert heller, gerer le changement, dorling kiudesley, Italie, 1999, p, 6.

الفصل الثالث

الأدب

الروابي

تمهيد:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث، في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبالدراسات المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذا نجد اختلاف في تعاريف الأداء.

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف أحمد صقر الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹

يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة، التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات.²

كذلك الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.³

كما أنه " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة.⁴

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983 ص50.

² - عبد المالك مزهود، الاداءيين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية. عدد 01. نوفمبر 2001 ص 86.

³ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 244.

⁴ - الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادرايه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية، 2007، ص 34.

كذلك يقصد بالأداء هو الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فعالية الأفراد، والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.¹

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، فمنهم من يرى انه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه انجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء حيث يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.²

2- محددات الأداء:

إذا اعتبرنا أن الأداء ما هو إلا محصلة لنشاط الفرد أثناء قيامه بعمل ما فإنه لا يمكن أن نلمس نتائج تلك العملية إلا من خلال معرفة محددات تتفاعل فيما بينها لنحصل على أثر تلك العملية ، ومن هذه المحددات ما يلي:

2-1- الدافعية : وهذا يتوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

2-2- مناخ أو بيئة العمل : يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

2-3- قدرة الفرد على أداء العمل : يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى ، هي الشعور العام بالرضى عن العمل أو الاستياء العام منه.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008 ص172.

² - عبد البارى إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة ، لقياس الدفعية ومناخ العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء ، وأسباب قوة أو ضعف هذا المستوى ، واتخاذ الإجراءات لتدعيم نقاط القوة ، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف، لرفع مستوى أداء الفرد.¹

يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية ، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء.²

1- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية، التي يبذلها الفرد في العمل، خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة ، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

¹ - فاروق عبدة فيلة، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 206.

² - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص50.

3- معايير الأداء:

يصف البعض معايير الأداء بأنها بيانات مختصرة تصنف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً فهي الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء ويتحول إلى سلوك وظيفي ثابت لدى العاملين يصعب تغييره. وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

3-1- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة لأنها تعبر عن مستوى أداء العمل.

3-2- الكمية: تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوافرة

3-3- الوقت: يؤثر عامل الوقت على العاملين والعمل المنجز من نواحي الكمية والكيفية لذلك يراعى وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

3-4- الإجراءات: يرى البعض أن الإجراءات هي خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عمله معينة بشكل متتابع زمنياً.

وبالرغم من أهمية معايير الأداء إلا أن التركيز على الجودة قد يتعارض مع حجم العمل المنجز والوقت المستهلك وهذا يتطلب تبسيط الإجراءات واستخدام تقنية متطورة لتتلاقى تبيد الوقت والجهد في الخطوات الروتينية، وإذا حدث تعارض بين الجودة وحجم العمل

¹ - سعود محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الطبعة السابعة،

المنجز والوقت الذي يستغرقه الإنجاز ، فيجب التركيز على الجودة لأن تقديم خدمات أو منتجات ذات مستوى رديء يعني فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفقدانها القدرة على المنافسة والبقاء والاستمرارية والتطور بصفة نهائية.

4- أهم النظريات التي تطرقت إلى الأداء:

4-1- نظرية التقسيمات الإدارية: رائداها ومؤسسها الفرنسي هنري فايول وقد وثق خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير " الإدارة العليا والإدارة الصناعية " الذي شرح فيه تعريفه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفون.¹

أدرك فايول أن هناك شيئا مشتركا بين جميع إدارات منظمات الأعمال ، هي قيامها بوظائف إدارية محددة² كما أكد أن من ضمن المبادئ الإدارية التي تضمن للمدير أداء أفضل لدوره إذا ما التزم بها وطبقها واعتمد عليها وهي وحدة الأمر بمعنى أن الأوامر والتعليمات يجب أن تكون من مصدر واحد وليس من مصادر متعددة وتطرق أيضا إلى جانب العمل الذي يكون جماعي وضرورة التعاون والعمل بروح الفريق والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال نظام الاتصالات فعال يؤثر ايجابيا على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري حيث حدد أربعة عشر مبدأ يعتمد عليها المدير في أداء مهامه وهي ليست قوانين وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات.

4-2- نظرية الإدارة العلمية: هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين³، وقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على اكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إنتاجية

¹ - ماجدة عبد الهادي المساعدة، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 57.

² - علي فلاح الزعبي. مرجع سابق، ص 121.

³ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 52.

العامل وزيادة أجره على أساس ربط الأجر بالإنتاج وذلك بتحديد الطريق الأفضل بناء على دراسة الحركة والوقت لتنفيذ العمل بعد تجزئته إلى عمليات جزئية وانتهى إلى أن العاملين يمكن دفعهم لأداء أفضل عن طريق الحوافز المادية كما ركز على ضرورة وأهمية التدريب للعنصر البشري وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية حيث يرى بأن العاملين في المستويات الدنيا هم بحاجة إلى الإشراف والرقابة ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة عن الإدارة العليا.¹

وكان تركيز تايلور على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحاً ، فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل ، والتخصص ، ووحدة الأمر ، وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال ، وقد كان له دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك " النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلالها معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة ".²

4-3- مدرسة العلاقات الإنسانية: استمدت هذه المدرسة أفكارها، من تجارب أو دراسات هاوثورن التي أجريت في شيكاغو³، حيث أثرت على هذه التجارب عالم الاجتماع التون مايو التي تمت في شركة ويستدن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن ، وامتدت من 1927 إلى 1932⁴ ، من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل القبزيقية، وبين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات حيث تناولت جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية ، والقيم، والاتجاهات والمعايير والدافعية وقد كشفت الدراسات على أهمية التنظيم غير الرسمي وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

¹ - رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال سوريا، دار الرضا لنشر، 2004، ص 38.

² - هاني العمري ، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

<https://hrdiscussion.com/hr97618.html> 22 H 30 24/04/2018

³ - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 101.

⁴ - رعد حسن، مرجع سابق، ص 71.

حيث ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها وكذا لا بد على التنظيم أن يأخذها بعين الاعتبار منها:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفر القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وتشجيعها.¹

5- مشاكل وأسباب تدني الأداء:

5-1- مشاكل تدني الأداء:

إن مشكلة تدني الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة في انخفاض، وقد يرجع انخفاض أداء المؤسسة إلى مشكلة في أداء الأفراد ، فإنتاجية المؤسسة ما هي إلا محصلة لجهود أفرادها ، وأي خلل في أداء الأفراد يرجع على المؤسسة بالآثر السلبي، فعندما يكون هناك تناقص بين الأداء المتوقع للفرد والأداء الفعلي فعندها يدرك المسئول أن هناك مشكلة في الأداء لذلك العامل ويمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية ومشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي.²

- المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : وتتمثل في:
- إثارة المتاعب مثل المزاح الحاد العراك الاعتداء والتهجم عدم التعاون مع الزملاء.
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- الغياب والتأخر ، ومغادرة العمل مبكرا.

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ص 252.

² - فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ص 277، 279.

- عدم النزاهة.

المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي:

عدم الكفاءة : مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.

التمرد : مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة. رفض العمل الإضافي .

عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس: عدم الالتزام بتنفيذ المهام التي تم إسنادها للعامل

من طرف الرئيس أو عدم أداء العمل بطريقة التي تم تحديدها من طرف المسؤول المباشر.

2-5- أسباب تدني الأداء:

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة

المحيطة لذا يمكننا تقسيم أسباب تدني الأداء إلى:

أ- أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية :

- عدم كفاية القدرات العقلية ، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم ، وعلى التعبير

عن النفس بصورة جيدة.

- الحالات الإنفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد، أو الإحباط.

- تحديد الفرد مستوى نجاحه.

- انخفاض دافع الأداء والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.

- عدم كفاية طاقة الفرد وانعدام القدرات التي يتطلبها العمل.

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو

عدم احترامه لقيمة الوقت.

ب- الأسباب الخارجية (البيئة المحيطة):

- الافتقار إلى معلومات التي تخص الوظيفة ومتطلباتها.

- التأثيرات السلبية لجماعة العمل والتقييد بالتعليمات التي تحددها الجماعة طريقة العمل

، نقص الإنتاج.

- عدم ملائمة المحيط المادي الذي يعمل فيه الفرد مما يؤدي إلى تأثير على الإنتاج.
 - عدم وجود نظام اتصالات فعال يضمن توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل وطريقة الأداء وكل ما يتعلق بها.
 - بعض الظروف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع العامل على أداء عمله بالطريقة الملائمة.
- وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي على أداء الفرد نذكر منها نظام الحوافز السلبي وكذلك نقص التكوين والتدريب.

6- تقييم الأداء:

اتجهت الكثير من التنظيمات في العصر الحالي إلى القيام بعملية تقييم الأداء للعاملين وتوضح الدراسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى الكثير من الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء كما أن هناك تنوع في الممارسات الإدارية المتعلقة به ويتمثل تقييم الأداء في مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين بشكل دوري منتظم.

6-1- تعريف تقييم الأداء:

يعرف راندل تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، ومراجعة، ومشاركة، وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.¹

كذلك يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة ، هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى

¹ - مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص279.

نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتطور والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، وترقية لوظيفة أخرى.¹

كما أنه العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية.²

ويعرف يودر تقييم الأداء بأنه: عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفا.³

ويقصد بتقييم الأداء هو عملية قياس منظمة لنقاط قوة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة وكذلك هو عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة معينة ووفق معايير أداء محددة.

6-2- أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية.⁴

6-2-1- أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغابات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص182.

³ - ربحي مصطفى عليات، مرجع السابق، ص 160.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزه تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 407،408.

6-2-2- أغراض إدارية : تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها : إدارة المرتبات والأجور ، الترقيات ، التسريع المؤقت وغيرها من القرارات التي لا يمكن اتخاذها دون الرجوع إلى نتائج التقييم المعتمد.

6-2-3- أغراض تنموية : من أغراض تقييم الأداء هو تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل فعندما لا يؤدي الموظف عمله على نحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال نتائج التقييم التي تعكس نواحي الضعف من الأداء والبحث عن أسبابها والعمل على القضاء عليها.

7- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي: طريقة الاختبار الإيجابي طريقة الأحداث الحرجة، طريقة التقرير المكتوب، والإدارة بنظام الأهداف.

7-1- طريقة الاختبار الإيجابي:

سميت هذه الطريقة بهذا الاسم لأن الرئيس مجبر على اختيار عدد من الصفات حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمال التي تصنف مستوى أداء العمل ، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات ايجابية وسلبية ويطلب من القائم بعملية التقييم اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء العامل من وجهة نظره، ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل من جملة وزن معين ، ويتم تحديد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.¹

7-2- طريقة التقرير المكتوب:

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن

¹ - مراد نعموني ، المدخل إلى علم النفس، العمل والتنظيم، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 134.

تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم.¹

7-3- طريقة الأحداث الحرجة:

الأساس في هذه الطريقة هو جمع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع التي تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب قوائم المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق سلوك العامل وأدائه، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف تقليل احتمالات التحيز.²

7-4- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتلخص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق وان اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة واستخدام هذا المنهج يقوم على مجموعة من الخطوات هي:³

- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بشكل مفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة.
- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

¹ - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 247.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 388.

³ - نجم الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 381.

- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يتم تقييم الأداء وفق للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين. ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحدودة وقابلة للقياس الكمي وتمثل نوعاً من التحدي لإمكانيات الموظفين ومقبولة من قبل الجميع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا عن مختلف التعريفات الخاصة بالأداء، ورغم اختلافها إلا أنها تشترك في مجموعة من العناصر منها الجهد المبذول والقدرة التي يتطلبها العمل والطريقة التي يؤدي بها العمل، كذلك ذكرنا محددات وأبعاد ومعايير الأداء التي من خلالها يمكننا أن نلمس النتائج التي تم التوصل إليها عند قيامنا بأي عمل، كما تعرفنا على أهم النظريات التي تطرقت للأداء والتي في مجملها تهدف إلى أهم السبل لتحقيق أداء جيد للأفراد وكل ذلك للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة كما بينا أهم المشكلات التي تواجه الأداء والأسباب المؤدية إلى ذلك لمعرفة من أجل إيجاد حلول لها والقضاء عليها، وبيننا كذلك الطرق الحديثة في تقييم الأداء والغرض منها تصحيح الأخطاء ومعرفة نقاط القوة والضعف في أداء العمال للعمل على تقوية نقاط القوة من أجل أداء جيد والسعي في نجاح المؤسسة.

الفصل الرابع

الاجبر والاداء

المنهجية

تمهيد:

لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها أو نفيها من خلال إخضاعها للتحقيق العلمي، وبالاعتماد على الجانب النظري الذي يعطي القاعدة الأساسية للدراسة ينزل الباحث للميدان من أجل الحصول على المعلومات التي تخص الظاهرة المدروسة أو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، معتمداً على أداة بحثية تمكنه من جمع البيانات التي يريد الحصول عليها، فالباحث حين يتبع كل هذه الإجراءات أملاً منه التوصل إلى نتائج مفيدة، لذا لا بد لنا من عرض هذه الخطوات لما لها من أهمية بالغة في تحقيق النتائج التي تريد الحصول عليها:

1- مجالات الدراسة:

1-1- الدراسة الاستطلاعية :

لكل دراسة ميدانية مجال مكاني وعينة، لابد على الباحث أن يحددها لإجراء الدراسة وهذا لا يتم إلا عبر جولات استطلاعية يقوم بها الباحث بزيارة ميدان الدراسة حيث يجمع من خلالها بعض المعلومات حول الموضوع الذي يريد دراسته والتأكد هل هذا الحقل يصلح للدراسة أولاً ومن خلال الزيارة الاستطلاعية يعرف الباحث مجتمع الدراسة عن قرب عند قيامنا بهذه الخطوات قمنا بزيارة مؤسسة ورود حيث تم استقبالنا من طرف المكلف بالعلاقات في المؤسسة وتم تحديد موعد لمقابلة رئيس المؤسسة الذي مهد لنا الطريق لإجراء الدراسة، حيث أكد لنا أنه توجد اتفاقية بين المؤسسة وجامعة الوادي حول إجراء بعض الدراسات، كان ذلك في بداية شهر أفريل 2018.

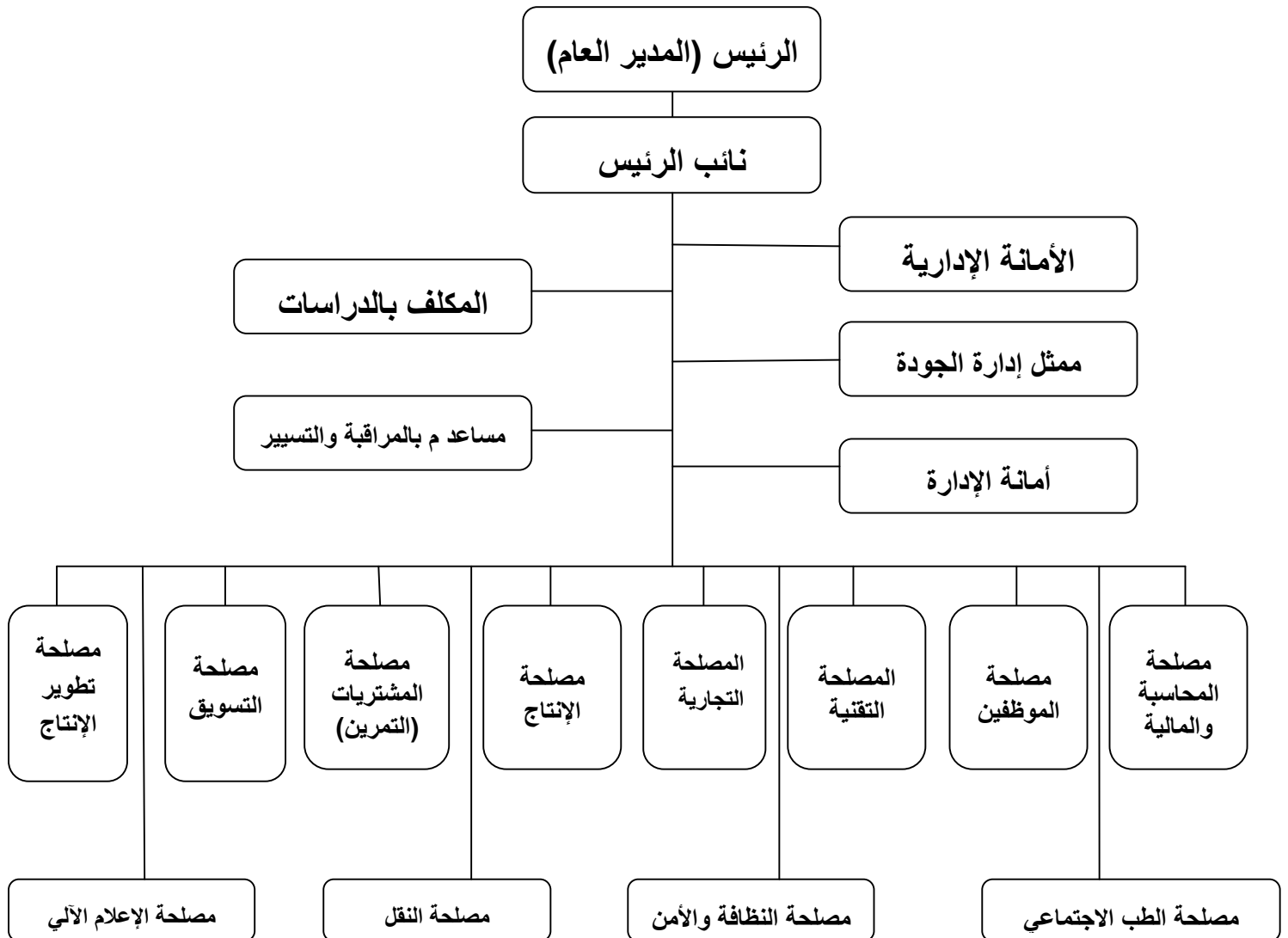
1-2- المجال المكاني: مؤسسة ورود كوينين ولاية الوادي

التعريف بالمؤسسة :

تعتبر المؤسسة الصناعية، روائح ورود من المؤسسات الرائدة مع المستوى المحلي والوطني والإفريقي حيث تأسست في 06 ديسمبر 1987 تقع ببلدية كوينين الوادي مختصة في إنتاج وتجارة الروائح حيث يتم توزيع المنتج على المستوى الوطني والإفريقي لها فرع يسمى الوليد مختص في الطباعة والتعليب وكل فرع له مقر وعمال.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



1-3- المجال الزمني: قمنا بإجراء هذه الدراسة في مؤسسة روائح ورود كوينين الوادي وامتدت هذه الدراسة من 2018/04/15 إلى 2018/04/30 لمدة أسبوعين حيث قمنا بتوزيع الاستثمارات على العمال ويعد ذلك قمنا بجمعها.

1-4- المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من 13 إطار و 13 مختص مهندس و 94 عامل في التنفيذ والمجموع 120 عامل وحسب الدراسة سنقوم بتوزيع الاستبيانات على العمال التنفيذيين الذي يبلغ عددهم 94 عامل، حسب ما تم التصريح به.

عينة الدراسة: أن العينة التي استخدمناها في البحث هي العينة العرضية ويتم اللجوء إلى هذا النوع من العينة عندما لا يتوفر للباحث أي اختيار لسحب عينة إلا القيام بالتحقق على العناصر التي (تقع في يده) حيث يلعب عامل الحظ دور هام في الحصول على هذا النوع من العينة¹، حيث قمنا بتصميم 60 استبيان و وزعناها بشكل عرضي أي كل عامل تنفيذي يدخل إلى المؤسسة يتم إعطائه الاستبيان من أجل ملئها إلى أن تم توزيع كل الاستبيانات حيث تم أخذ 60 عامل من مجموع 94 عامل بالمؤسسة أي حوالي 63.82 % من المجتمع الكلي.

2- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة.² فلكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها وطبيعة الخطوات يحددها ميدان الدراسة لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق

¹ - سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ص 147.

² - إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية دار الشروق، عمان، 2008، ص 77.

جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹

والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالإشكالية وتصنيفها وإخضاعها للدراسة ثم تصويرها كمياً وتحليلها ووصفها قصد الإحاطة بها والخروج بنتائج تخص الموضوع ألا وهو الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

3- أدوات جمع البيانات:

من خلال الموضوع والإشكالية والفرضيات التي اعتمدنا عليها وطبيعة المنهج وأهداف الدراسة التي تبرز العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي ومن خلال المعلومات التي جمعها في الدراسة الاستطلاعية وحسب الإمكانيات المتوفرة فلقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

حيث يعتبر الاستبيان، من الأدوات الأكثر استعمالاً في جمع البيانات، وهي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة عن أفراد (العينة) من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كمياً فيما بعد، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.² ومن مميزات الاستبيان سهولة تفريغ البيانات التي تم الحصول عليها، خاصة عندما تكون الأسئلة مغلقة ويضم الاستبيان الذي اعتمدنا عليه 44 سؤال يخص المتغيرين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي و 05 أسئلة تخص البيانات الشخصية.

¹ - علي معمر عبد المؤمن. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008 ص 287.

² - سعيد سبعون. حفصة جرادي، مرجع سابق، ص 155.

في البداية من خلال طبيعة الموضوع والفرضيات التي وضعها ومجتمع الدراسة تم تشكيل استمارة تظم 48 سؤال 05 للبيانات الشخصية و 23 سؤال تخص الاتصال غير الرسمي و 20 سؤال يخص الأداء الوظيفي.

وبعد تحكيم الاستمارة من طرف أربعة من الأساتذة بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية:

- الدكتور: ضيف الأزهر

- الدكتور : بلال بوترعة

- الدكتور : فارس سعادي

- الدكتور : بالنور يوسف

حيث تم حذف سؤال وإعادة تصحيح وإضافة بعض الأسئلة حيث تم إخراجها في طبيعتها النهائية تضم 49 سؤال مغلق 05 أسئلة تخص البيانات الشخصية و 23 سؤال تخص المحور الأول (الاتصال غير الرسمي من السؤال رقم 06 إلى 28 ومحور ثاني يضم الأداء الوظيفي حيث تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى 03 أبعاد الالتزام الوظيفي يضم 07 أسئلة من الرقم 29 إلى الرقم 35 والفاعلية من الأداء تظم 06 أسئلة من الرقم 36 إلى الرقم 41 وجودة الأداء تظم 08 أسئلة من الرقم 42 إلى 49 .

الأساليب الإحصائية المستخدمة : من أجل إيجاد العلاقة بين المتغيرين وصحة تحقق الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بالاعتماد على نظام SPSS أما فيما يخص البيانات الشخصية فاعتمدنا على النسب المئوية في تفسير وتحليل النتائج، حيث تم تفريغها في جداول.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة

النتائج

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

1- جدول رقم (01) يبين جنس العاملين:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	42	70%
أنثى	18	30%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن غالبية العمال من الذكور ما يقارب نسبة 70% وهذا ما تفرضه طبيعة العمل اليدوي والعضلي في المؤسسة في حين أن نسبة 30% من العمال إناث وهي نسبة ليست ضئيلة في ظل دخول المرأة عالم الشغل ومواكبة التطورات والوقوف بجانب الرجل لتحقيق الرقي والازدهار لهذا الوطن .

2- جدول رقم (02) يبين سن العمال :

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى 34	19	31.66%
من 35 سنة إلى 44	19	31.66%
من 45 سنة إلى 54	12	20%
55 فما أكثر	10	16.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة 31.66% من العمال تتراوح أعمارهم بين 25 و 34 وكذلك نفس النسبة للعمال الذين أعمارهم بين 35 و 44 سنة في حين نسبة العمال الذين أعمارهم بين 45 و 54 سنة 20% وكذلك نسبة 16.66% تمثل العمال الذين أعمارهم أكثر من 55 سنة وما بينه الجدول أعلاه نجد أن غالبية العمال تتراوح

أعمارهم بين 25 و 44 سنة وهي فئة الشباب حيث تمتاز هذه الفئة بالنشاط والقدرة على العمل والعطاء خاصة في المؤسسات الاقتصادية الصناعية .

3- جدول رقم (03) يمثل المستوى التعليمي لدى العمال :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
05%	03	ابتدائي
16.66%	10	متوسط
30%	18	ثانوي
48.33%	29	جامعي
100%	60	المجموع

يبين الجدول رقم (03) المستوى التعليمي للعمال حيث نجد أن نسبة 48.33 % من العمال ذوي المستوى الجامعي في حين ما يمثل 30% من العمال لديهم المستوى الثانوي في حين أن النسبة 16.66 % من العمال ذوي المستوى المتوسط و 5 % من العمال لديهم المستوى الابتدائي وما نستنتجه من خلال الجدول أن نسبة الغالبية على العمال لديهم المستوى الثانوي والجامعي وهذا راجع إلى سياسة الدولة الرامية إلى القضاء على الأمية وتشجيع التعليم من خلال توفير الوسائل والإمكانيات الملائمة لإنجاح هذه العملية والعمل على القضاء على التسرب المدرسي كذلك من جانب آخر من خلال ملاحظة الجدول أن أغلب العمال ذوي المستوى الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي تتطلب مستوى عالي من التعليم.

4- جدول رقم (04) يمثل الحالة العائلية لدى العمال:

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	20	33.33%
متزوج	37	61.66%
مطلق	01	1.6%
أرمل	02	3.33%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول رقم (04) الحالة العائلية للعمال حيث أن النسبة الغالبة للعمال متزوجين وهذا ما تمثله 61.66% في حين أن نسبة العزاب بلغت 33.33% في حين نجد نسب ضئيلة للمطلقين والأرامل ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن غالبية العمال لديهم أسر وهذا ما يجعلهم أكثر استقرار في العمل ويؤدون واجبهم على أكمل وجه.

5- جدول رقم (05) الخبرة المهنية أو مدة العمل:

مدة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	14	23.33%
من 05 الى 10 سنوات	16	26.66%
من 11 الى 15 سنة	13	21.66%
من 16 الى 20	05	8.33%
من 21 الى 25	03	05%
من 26 الى 30	05	8.33%
أكثر من 30 سنة	04	6.66%
المجموع	60	100%

لقد تبين من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 26,66% من العمال لديهم مدة عمل في المؤسسة من 05 إلى 10 سنوات في حين أن نسبة 23,33% لديهم خبرة في العمل أقل

من (05) سنوات في حين أن نسبة 21,66% من العمال لديهم خبرة في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة في حين نجد نسب متفاوتة لمدة العمل ما يمثل نسبة 8.33 % لديهم مدة العمل 16 إلى 20 سنة و 5% لديهم مدة عمل ما بين 21. 25 سنة. و 8.33% لديهم مدة عمل 26. 30 سنة و 6.66% لديهم أكثر من 30 سنة عمل وما يغلب على العمال أن ليس لديهم خبرة كبيرة في العمل.

2- عرض وتحليل الفرضيات:

2-1- عرض نتائج الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي عند العاملين.

جدول رقم 06: قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير الرسمي ودرجات الأداء الوظيفي.

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
درجات الاتصال غير الرسمي	60	1.13	0.20	- 0.190
درجات الأداء الوظيفي		1.90	0.31	

من خلال الجدول رقم واحد يتضح لنا انه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال قيمة الارتباط التي حصلت عليها كانت (-0.19) وعليه نرفض الفرض الموجب الذي نصه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في حين تقبل الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

2-2- عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة ورود كوينين الوادي .

جدول رقم (07): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال

غير رسمي ودرجات الالتزام الوظيفي

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
الاتصال غير الرسمي	60	1.13	0.20	- 0.098
الالتزام الوظيفي		1.19	0.25	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي وذلك من خلال قيمة الارتباط بيرسون التي تم التوصل إليها وهي (-0.09) وعليه نرفض الفرض الموجب الذي نصه، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي في حين تقبل الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي.

2-3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة ورود كوينين الوادي.

جدول رقم (08): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال

غير رسمي والفاعلية في الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
الاتصال غير الرسمي	60	1.13	0.20	- 0.121
الفاعلية في الأداء		1.13	0.28	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء وهذا من خلال قيمة معامل بيرسون وهي (-0.12) وهي غير دالة ومنه نرفض الفرض الموجب الذي نصه، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء في حين تقبل الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء.

2-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وجودة الأداء لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة ورود كوينين الوادي.

جدول رقم (09): يمثل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات مجموع الاتصال غير

رسمي والجودة في الأداء

المتغيرين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
الاتصال غير الرسمي	60	1.13	0.20	- 0.258
الجودة في الأداء		1.07	0.15	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والجودة في الأداء من خلال قيمة ارتباط بيرسون التي تحصلت عليها كانت (-0.25) وعليه نرفض الفرضية الموجبة التي تنص على أنه توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والجودة في الأداء وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والجودة في الأداء.

3- تفسير ومناقشة الفرضيات:

- تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من ميدان الدراسة نجد أن العمال داخل مؤسسة روائح ورود يعتمدون على الاتصال الرسمي أكثر من الاتصال غير الرسمي باعتبار طبيعة العمل هي التي تحدد ميزة الاتصال فالعامل حين لا يجد الوقت للحديث مع زملاء العمل بناء على ما تمليه عليه الآلة فهو خلال العملية الإنتاجية يتعامل مع الآلة فقط وما تطلبه هذه الأخيرة من جهد وتركيز وسرعة في العمل نجد أنه لا وجود للاتصال غير الرسمي داخل التنظيم أو أنه يتم بصفة قليلة خلال أوقات الراحة وبعد الدوام وهذا ما يبرز عدم وجود العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي، بميدان الدراسة باعتبار المؤسسة صناعية لا يتم فيما تجمع للأفراد داخل وحدة للإنتاج لكن تتم العملية الإنتاجية بشكل فردي من خلال تعامل العامل من الآلة فقط.

كذلك عدم توفر النمط الإقامي للعمال فالعمال يلتقون في مكان العمل فقط أكثر من التقائهم خارجه وهذا عامل مهم في بروز الاتصال غير الرسمي الذي يكثر في المؤسسات الصناعية خاصة والتي تفرض طبيعة العمل المكون بالإقامة التي توفرها المؤسسة وهذا يختلف عن النظام الذي تفرضه المؤسسة ميدان الدراسة حيث أن العمال

يسكنون بالقرب من المؤسسة فهم بعد نهاية الدوام يذهب كل عامل لمكان إقامته عن طريق وسائل النقل التي توفرها المؤسسة.

كذلك الاتصال غير الرسمي وان كان له تأثير على العامل لكنه بالمقابل يؤدي عمله بشكل عادي حتى في ظل تأثيرات هذا الأخير.

كذلك من خلال مؤسسة الدراسة لاحظنا وجود فاصل بين مكان العمل والإدارة للمؤسسة ولا يتم الاتصال بين العمال ورئيس المؤسسة إلا بشكل رسمي من خلال اتصال العامل بالإدارة والاتصال بالمسؤول.

فمن خلال هذه المؤشرات نجد أنه لم تتحقق الفرضية العامة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

وهي تختلف عن النتائج التي توصلت إليها مختلف الدراسات التي اعتمدنا عليها والتي ترى أن هناك تأثير للاتصال غير الرسمي على الأداء وله جانب مهم في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الرضا الوظيفي.

- تفسير نتائج الفرضية الأولى:

التي مفادها وجود علاقة بين الاتصال غير رسمي والالتزام الوظيفي فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتضح انه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي وهذا راجع إلى عدم فعالية الاتصال غير الرسمي واعتماد المؤسسة على الاتصال الرسمي لان طبيعة الالتزام تحددها القواعد الرسمية وتقييد العمال باللوائح والقوانين التي تفرضها المؤسسة وهذا دليل على اعتماد المؤسسة والأفراد في تعاملهم على الاتصال الرسمي بعيدا عن طابعه غير الرسمي فاحترام الوقت والقواعد التي تحددها المؤسسة من طرف العمال ما هي الا انعكاس لرغبة هؤلاء بالبقاء وكذلك سعيهم لتحقيق أهدافها وكلها مؤشرات ذات طابع رسمي لهذا لا نجد تأثير أو علاقة للاتصال غير الرسمي بها. فالالتزام وان تعددت مؤشراتته فهو يدل على الانضباط والاستقامة والعمل

وفق قوانين المؤسسة، فالعمال حين يطبقون هذه اللوائح فإنهم يطبقونها بشكل فردي فكل فرد ملزم بالتقيد بالقواعد التي تحددها المؤسسة بعيدا من كونهم جماعات ، وهذا ما يبرز عدم وجود علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي.

- تفسير نتائج الفرضية الثانية:

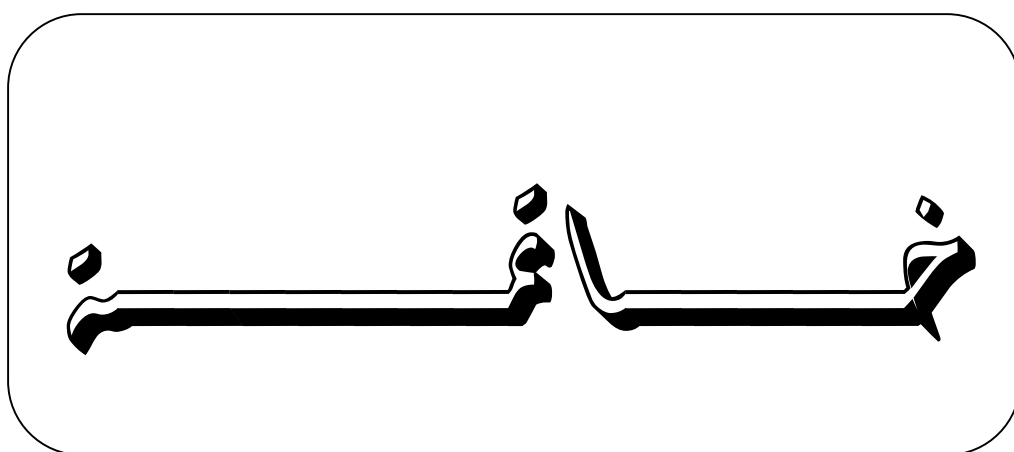
التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء ، فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وجدنا انه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء ، وهذا راجع لكون الاتصال غير الرسمي جانب خفي تبرز مظاهره في العلاقات بين العمال والتعاون وكل ما له بالجماعات داخل وخارج التنظيم، أما الفاعلية وان كان للجماعة دور في تفعيلها إلا أنها ترجع لطبيعة أو شخصية كل فرد، فهناك من له القدرة على ربط العلاقات والتفاعل مع الجميع لكنه بالمقابل ليس له فاعلية في الأداء نتيجة لدوافع أخرى فالتحفيز بنوعيه المعنوي والمادي قد يكون عامل مهم في إبراز الفاعلية كذلك التكوين والتدريب من العناصر الضرورية لزيادة فاعلية الفرد في الأداء وهناك عوامل أخرى قد تكون ذات علاقة بالفاعلية.

- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

حسب النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص الفرضية الثالثة، تبين أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والجودة في الأداء، وهذا راجع إلى كون الجودة في الأداء قد تعود إلى عوامل خارجية عن قدرة العامل فالآلة لها الدور الكبير في جودة الناتج الذي يقدمه العامل فإذا كانت قديمة مثلا فإنه حتى ولو كانت للعامل الكفاءة العالية فإن ناتج العمل يكون سيئ والعكس كذلك فالآلات التي يعتمد عليها العمال دور في إبراز جودة الأداء كذلك الظروف الفيزيائية فتوفير الجو الملائم للعمل يحفز العامل لأداء جيد وهناك عوامل أخرى لها تأثير على جودة الأداء.

4- الاقتراحات والتوصيات :

- من خلال دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها استكشاف العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي وبناء على ما تم الحصول عليه من معلومات نظرية حول الموضوع وكذلك ما توصلنا إليه من نتائج من ميدان الدراسة تبين لنا انه من الضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بغية الإفادة وإثراء الموضوع الذي يعتبر من المواضيع المهمة والتي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة .
- تفعيل الاتصال غير الرسمي في إطار الحدود التي يشغلها.
 - تحقيق التكامل بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي والاستفادة منهما في إيصال المعلومات الصحيحة بين العمال.
 - الاستفادة من بعض مزايا الاتصال غير الرسمي خاصة فيما يخص المعلومات التي تخص العمال، التي يعتمد عليها المسؤول المباشر في توجيهاته وتعاملاته ورؤيته الإستراتيجية .
 - الاعتماد على الاتصال غير الرسمي في بناء العلاقات بين المسؤول والعمال وذلك بالقضاء على بعض العراقيل التي يحددها الاتصال الرسمي ومحاولة المسؤول من الاستفادة من هذه العلاقات في إطار أهداف المؤسسة.
 - كذلك بالاتصال غير الرسمي يعرف المسؤول حقيقة المعلومات حول العمال فلقاء العامل بالمسؤول في إطار غير رسمي يوضح الكثير من الانطباعات التي يكنها العامل اتجاه المؤسسة وذلك من خلال الاقتراحات التي يقدمها العامل للمسؤول والتي تساهم في نجاح العملية الإنتاجية.



الخاتمة

تعتمد كل منظمة على نظام من الاتصالات الفعالة التي تضمن سيرورة العمل حيث في دراستنا ركزنا عن الاتصال غير الرسمي الذي وجدنا أنه ينشأ نتيجة لتواجد مجموعة من الأفراد لفترة طويلة داخل أي تنظيم وهو خلفية لظروف شخصية واجتماعية يعيشها العمال ويحدث داخل وخارج المؤسسة، فالمستوى الاجتماعي والتعليمي والتقارب في السن والاتجاهات والميولات وشخصية الفرد وانتشار المعلومات غير الصحيحة والظروف التي يمر بها العمال كلها عوامل مساعدة على تشكل الاتصال غير الرسمي الذي يمتاز بالسرعة والمرونة في الانتشار ورغم ما له من فوائد من خلال العلاقات التي تنشأ بين العمال وما لها من تأثير على جو العمل كذلك بالمقابل له سلبيات من شأنها أن تؤثر على المنظمة ككل.

كذلك من خلال الدراسة تعرفنا على الأداء والذي رأينا أنه محصلة المجهودات والنشاطات التي يقوم بها الأفراد أثناء العملية الإنتاجية فنجاح المنظمة مرهون بقيمة الأداء كذلك لابد من الاعتماد على عملية تقييم الأداء من أجل إبراز نقاط القوة في الأداء وتقويتها والقضاء على المشكلات المسببة في تدني الأداء وذلك بالاعتماد على الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

ومن هنا انطلقت الدراسة لتسليط الضوء على الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي ونظرا لأهمية الموضوع في نجاح المؤسسات عامة وبالأخص المؤسسة الصناعية باعتبارها ذات إنتاج مادي، حيث أردنا من خلال هذه الدراسة إثبات هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا ومناقشتها وتفسيرها على ضوء ما حصلنا عليه من معلومات توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي.
- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفاعلية في الأداء.
- لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والجودة في الأداء.

فائزہ المرادھی

والحصار

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2009.
2. إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية دار الشروق، عمان، 2008.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983.
4. بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
5. جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزه تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
7. حسين مريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
8. خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2000.
9. راغب أحمد الخطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
11. ربحي مصطفى عليات، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

12. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدار الكتاب العالمي، عمان، ط.1، ب.س.
13. رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة والأعمال سوريا، دار الرضا للنشر، 2004.
14. رضوان بلخيري - سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
15. سعود محمد النمر، هاني يوسف خاشقجي محمد فتحي محمود، محمد السيد حمزاوي، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الطبعة السابعة، ب.س.ط.
16. سعيد سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
17. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
18. صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
19. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
20. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ب.ط، 2007.
21. طلق عوض الله السواط ، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، ب.ط.
22. عبد الباري إبراهيم دره، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
23. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ب.ط، 2001.
24. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.

25. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2000.
26. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
27. علي معمر عبد المؤمن. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الأساسيات والتقنيات والأساليب، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، 2008.
28. فاروق عبده فليته، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، مصر، 2005.
29. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
30. لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
31. ماجدة عبد المهدي المساعدة خالد عبد الله الزيديين، حسين عليات الهراشه، علي فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة دار الميسره للنشر والتوزيع عمان، 2013.
32. محمد سعيد احمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات والاتجاهات الحديثة ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1971.
33. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014.
34. مراد نعموني ، المدخل إلى علم النفس، العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
35. مسلم محمد، الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية الموارد البشرية ، مجلة مخبر علم النفس وعلوم التربية، 2007.
36. مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
37. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

38. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

39. نجم الله العزاوي ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

40. هناء عطية خزان خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2013.

2-الكتب باللغة الأجنبية:

41. Alex muchielli, les science de l'information et la commincation, edition hachette,paris 2001.

42. robert heller, gerer le changeement, dorling kiudesley, Italie, 1999.

43. thierry libaert, la communication de Grise, Dunad, Paris, 2001.

3-المجلات والدوريات:

44. بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر) العدد 24، جوان 2016، جامعة المسيلة.

45. دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد العاشر ديسمبر، 2011.

46. عبد المالك مزهود، الاداعيين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية. عدد 01. نوفمبر 2001.

4- القواميس والمعاجم:

47. أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت للطباعة والنشر، بيروت 1956.
48. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
49. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني بيروت، 1984.

50. الملهم للطلاب، دار الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

51. معجم الطلاب، دار المعرفة المغرب، 2004.

5- الرسائل الجامعية:

52. ابتسام عقبي، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يونس، بجامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، 2015/2014.
53. الحسين عربية، علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر علم الاجتماع تنظيم عمل، قسم العلوم الاجتماعية جامعة الوادي، 2017/2016.
54. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الادرايه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.
55. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.
56. عبد القادر شليحي، واقع الاتصالات الرسمية حالة مركب المواد البلاستيكية سكيكدة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاجتماعية، 2010.

57. عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين والإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، 2008.

58. محمد أسامة ميدون، صيانة خلل الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، 2014/2013.

6- محاضرات:

59. نور الدين تاويرت، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية جامعة بسكرة، 2005.

7- الانترنت:

60. هاني العمري ، مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr97618.html> ، 24/04/2018 H 30 22.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم : العلوم الاجتماعية

السنة : ثانية ماستر

التخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع : استثمار البحث

أخي العامل أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نود أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يندرج في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول موضوع: الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وذلك لغرض الحصول على معلومات حول الموضوع، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها بكل موضوعية، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستغل لأغراض علمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

الدكتور: فوزي لوحيدي

مسعودي صالح

الموسم الجامعي: 2018/2017

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : سنة

3- الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- المستوى التعليمي : أمي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- مدة العمل : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐ من 21 إلى 25 سنة ☐ من 26 إلى 30 سنة ☐

أكثر من 30 سنة ☐

ثانياً: الاتصال غير الرسمي

الرقم	المؤشرات	نعم	لا	أحيانا
06	- يهتم مسؤولي بمشكلاتي الشخصية.			
07	- كثيرا ما يزورنا المسؤول إثناء أوقات العمل.			
08	- أتجاوز مع مسؤولي في كثير من الأحيان.			
09	- يزورني مسؤولي في الأفراح والاقراح.			
10	- أجد سهولة في محادثة مسؤولي.			
11	- يتصل مسؤولي بي هاتفيا.			

الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة	12	- ألتقي بزملاء العمل خارج المؤسسة.			
	13	- اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد من صداقتي بزملائي			
	14	- كثيرا ما يتصل بي زملائي هاتفيا للسؤال عن أحوالي.			
	15	- أقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل.			
	16	- يساعدني زملائي في حل بعض مشاكلتي			
	17	- أشعر بالارتياح عندما ألتقي بزملائي خارج العمل.			
	18	كثيرا ما تنتشر في وسط العمل معلومات غير صحيحة			
الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة	19	- تدور بيني وبين زملائي في العمل نقاشات			
	20	- الحديث الذي يدور بيننا يخص العمل			
	21	- الحديث الذي يدور بيننا لأمر شخصية			
	22	- الحديث الذي يدور بيننا لأمر واجتماعية			
	23	- الحديث الذي يدور بيننا أثناء العمل يروح عن نفسي			
	24	- أفضل محاورة زملائي الأقرب مني سنا			
	25	- أجد صعوبة في التواصل مع زملائي الذين يكون مستواهم العلمي أعلى مني			
	26	- أميل إلى التواصل مع زملائي الذين يسكنون بالقرب مني			
	27	- اختار صديق العمل على أساس التفاهم			
	28	- لتوضيح بعض المعلومات التي تخص العمل الجأ إلى زميلي.			

ثالثا: الأداء الوظيفي

البعد	الرقم	المؤشرات	يقيس	لا يقيس	الملاحظات
الالتزام الوظيفي	29	- اتقيد بأنظمة وقوانين العمل			
	30	- التزم بمسؤولياتي أثناء عملي			
	31	- أتقبل التعليمات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل			
	32	- أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة			
	33	- أنجز عملي في الوقت المحدد			
	34	- لدي رغبة في البقاء بالمؤسسة			
	35	- احترم وقت الدخول والخروج من المؤسسة			
الفاعلية في الأداء	36	- ابذل كل ما في وسعي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة			
	37	- أنجز عملي بسرعة			
	38	- أتكيف وأتأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل			
	39	- توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعمل			
	40	- تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز العمل			
	41	- أسعى للزيادة في الإنتاج			
الاجادة	42	- أتعاون مع زملائي في انجاز الأعمال			
	43	- أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار أثناء مزاولة عملي			
	44	- أبرز مهاراتي أثناء أداء عملي			

			45 - أشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل	القيم
			46 - يقدم لي مسؤولي النصائح باستمرار لتحسين أدائي	
			47 - أنجز عملي على أكمل وجه	
			48 - أحب عملي وأخلص فيه	
			49 - تتوفر لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل	