



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة

الاتصال غير الرسمي في التنظيم وأثره على فعالية الأداء

دراسة حالة بلدية حاسي القارة (ولاية المنيعية)

من اشراف استاذة:

- د. مهيري دليلة

من اعداد الطلبة:

- غميض سعيدة

- نعومة يحي

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. فريجات نسبية	جامعة غرداية	رئيسا
د. مهيري دليلة	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. رقاودة سعيد	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي :

1442 هـ / 1443 هـ - 2021 م / 2022 م

## شكر وتقدير

نحمدك اللهم ونشكرك أنت أهل الفضل ومستحقه، لا إله غيرك ولا رب سواك، أنت رب النعمة وميسر كل مهمة؛ أمرت سبحانك بشكر كل من جعلته سببا في وصول نعمتك وإحسانك إلى خلقك، فقد قال نبينا محمد ﷺ: " لم يشكر الله من لم يشكر الناس"؛ ونعترف بأننا لا نستطيع أن نفي بحق كل من له يد علينا، ولكننا نلتجئ إليك بأن تجزي كل محسن وتكافئ كل صانع معروف، غير أننا ننوه بشكر من كان لها دور كبير في بناء هذا العمل استادتتنا الفاضلة: مهيري دليلة التي كانت لحسن إشرافها ودقة متابعتها وعميق مناقشتها أكبر الأثر في إنهاء المذكرة، فهي واسعة الصدر والصبر غزيرة العلم، لا تدخر جهدا في نصحننا وتوجيهنا، ولا تبخل علينا بجهدنا ووقتها رغم انشغالها العملي وصوارفها العائلية؛ فلها منا خالص الشكر والثناء، وندعو الله أن ينفعنا بعلمها ويلبسها الصحة والعافية في أداء رسالتها العلمية؛ لها ولكل منارات العلم أساتذتنا الأفاضل في قسم علوم الإعلام والاتصال في جامعة غرداية، كل تقدير وإجلال على ما يبذونه من حرص واهتمام في نشر العلم والحرص على طلابه.

وفق الله الجميع لما يحبه ويرضاه وجعل العمل خالصا لوجهه الكريم

سعيدة - يحي

## الإهداء

أشكر الله سبحانه وتعالى وأثني عليه بما هو أهل له، على ما من به علي من توفيقه إياي سلوك طريق طلب العلم لأنهل من نبعه الصافي، وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى؛ ثم أهدي في هذا المقام عقب جهدي هذا: إلى نبع الحب والوفاء، إلى البستان الزاخر بالعطاء، روح قلبي وبهجة نفسي وقرّة عيني، اللذان ربياني صغيرة وغمراني بدعواتهما كبيرة، أبي الغالي وأمي رحمها الله واسكنها فسيح الجنان سائلة المولى لهما الفردوس الأعلى، وأن يعينني على برهما وأداء حقهما ويجعلني لهما خير زخر ويجعل فيّ الولد الذي قال فيه النبي: " إذا مات ابن آدم قطع عمله إلا من ثلاث، فذكر وذكر: وولد صالح يدعو له"، وإن قصرت فلا أملك إلا قول: « رب ارحمهما كما ربياني صغيرا».

إلى سندي في هذه الدنيا أصلحهم الله وبارك فيهم وجعلني لهم وجعلهم لي قرّة عين، أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم إلى كل من تعلمت على أيديهم من معلمين وأساتذة من الابتدائي إلى الجامعة وأخص بالذكر منهم أولئك اللذين أحاطونا برعايتهم وحسن توجيهاتهم وسديد رأيهم، فملكوا قلوبنا وانتزعوا احترامنا ولم تسعنا لأوراق لشكرهم، منارات العلم، أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة غرداية، كل باسمه، جزاهم الله كل خير.

إلى رفيقات دربي وصديقات عمري

إلى كل من أعانني وشجعني وأشار علي ونصحتني، أو دعا لي بوجه الغيب. لهم مني جميعا أسمى عبارات الاحترام والتقدير، وأسأل الله لهم التوفيق

## الإهداء

إلى نبي الرحمة من أنار الظلمة وكشف الغمة وهدى الأمة إلى محمد  
بن عبد الله ﷺ.

إلى الدين قال فيهم الله عز وجل ....وبالوالدين إحسانا....  
إلى قرة العين التي جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي سهرت  
وتعبت من أجل وصولي إلى هذه المرحلة، ورافقتني خطوة بخطوة  
بدموعها و دعائها المرأة العظيمة  
أمي...أمي...أمي الغالية.

إلى أعظم الرجال صبورا رمز الحب والعطاء الذي أفنى حياته من أجل  
تعليمي الذي حرص على أن يراني في أعلى المراتب ذلك الرجل الكريم  
أبي العزيز

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي  
إخوتي وأخواتي

إلى من أعتز بصحبتهم وهنئت بالعيش معهم وأكثر من أحببتهم  
أصدقائي الأوفياء

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي.

## الملخص

يعتبر موضوع الاتصال غير الرسمي في التنظيم وأثره على فعالية الأداء من بين المواضيع المهمة حيث يعد الاتصال غير الرسمي مهملًا من طرف الكثير من المسؤولين رغم ماله من تأثيرات على الأفراد والمنظمة

وانطلاقًا من هذا لطرح حاولنا في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال التساؤل الآتي.

هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفعالية في الأداء؟

وبعد جمع المعلومات النظرية حول الموضوع والنزول إلى الميدان ببلدية حاسي القارة المنيعة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول العلاقة بين المتغيرين حيث احتوت الاستمارة على 21 سؤال وزعت على 50 مفردة من مجتمع الدراسة وتم تغريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بالاعتماد على المنهج الوصفي توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والفعالية في الأداء وبعدم تحقيق الفرضية الفرعية خلصنا إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي بميدان الدراسة.

## ملخص مترجم باللغة الأجنبية

La communication informelle de l'organisation et son incidence sur l'efficacité du rendement sont des sujets importants. La communication informelle est négligée par de nombreux fonctionnaires malgré ses effets financiers sur les individus et l'Organisation. De ce point de vue, nous avons essayé de révéler la relation entre la communication informelle et le fonctionnement à travers la question suivante.

Y a-t-il un lien entre la communication informelle et l'efficacité du rendement?

Après avoir rassemblé des informations théoriques sur le sujet et sur le terrain dans la municipalité de Hassei, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire comme outil pour recueillir des informations sur la relation entre les deux variables. Le formulaire contenait 21 questions distribuées à 50 personnes de la communauté scolaire. Les données ont été déchargées, présentées, analysées, interprétées et discutées sur la base de l'approche descriptive.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	التشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق والمختصرات
1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: ماهية الاتصال
8	التمهيد
9	المبحث الأول: ماهية الاتصال
9	المطلب الأول: تعريف الاتصال
10	المطلب الثاني: عناصر الاتصال
11	المطلب الثالث: أهمية الاتصال
12	المطلب الرابع: وظائف الاتصال
14	المطلب الخامس: شروط الاتصال
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مفهوم الاتصال غير الرسمي في التنظيم واثره على فاعلية الاداء
18	التمهيد
19	المبحث الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي
19	المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي
20	المطلب الثاني: أسباب وجود الاتصال غير الرسمي
20	المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي

20	المطلب الرابع: انواع الاتصال الغير الرسمي
21	المطلب الخامس: أدوات الاتصال غير الرسمي
21	المطلب السادس: علاقة الاتصال غير الرسمي بصفة اتخاذ القرار
22	المطلب السابع: اهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار
22	المطلب الثامن: عوامل الاتصال غير الرسمي واثره في اتخاذ القرار
25	المطلب التاسع سلبيات الاتصال غير الرسمي
25	المبحث الثاني: اثر الاتصال غير الرسمي على فاعلية الاداء
27	المطلب الاول: تطور مفهوم الاداء
28	المطلب الثاني: ابعاد الاداء
29	المطلب الثالث: المعايير المؤثرة في الاداء الوظيفي
31	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
33	المطلب الخامس: معوقات واجراءات تحسين الاداء الوظيفي
34	المطلب السادس: اهمية تقييم الاداء الوظيفي
36	المطلب السابع: عناصر تقييم الاداء واهدافه
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة
42	التعريف المكاني
44	هيكل التنظيم
45	التعريف الاجتماعي
47	التعريف السياسي
60	تحليل دراسة حالة
60	عرض نتائج الفرضيات
61	النصائح والتوجيهات
63	الخاتمة

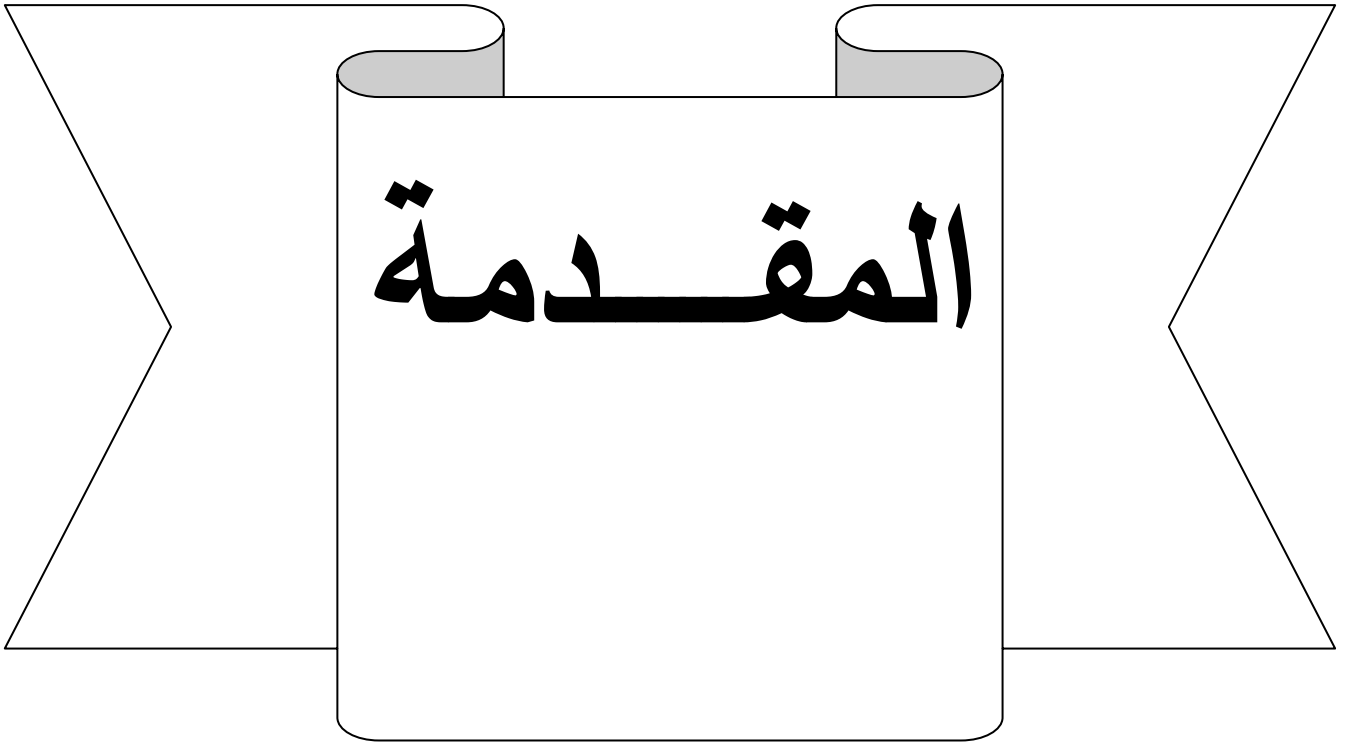


	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجداول
48	متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم 1
49	متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة	الجدول رقم:2
50	متغير مستوى الدراس بالنسبة لعينة لدراسة	الجدول رقم:3
51	هل يقوم المسؤول بزيارات منتظمة لمكاتب العمل؟	الجدول رقم:4
52	علاقتك بين زملائك في العمل هي ذات الطابع	الجدول رقم:5
52	هل هناك اتصال غير رسمي بين أفراد التنظيم التابع له؟	الجدول رقم:6
53	هل تجد سهولة في محاوره المسؤول المباشر في العمل؟	الجدول رقم:7
54	هل يساعدك أسلوب الاتصال غير الرسمي في التواصل مع أفراد التنظيم؟	الجدول رقم:8
55	تجد صعوبة في التواصل مع أفراد التنظيم؟	الجدول رقم:9
56	هل تجد معوقات اتصال في التنظيم؟	الجدول رقم:10
56	هل تجد أن الاتصال غير الرسمي يسهل عملية الاتصال؟	الجدول رقم:11
57	هل تلجأ لزملائك في حال وجدت صعوبة في العمل؟	الجدول رقم:12

58	هل المعلومات المقدمة لك في المراسلات الرسمية تفهم بسهولة ؟	الجدول:13
59	تتلقى الأوامر من طرف المسؤول المباشر بصفة غير رسمية	الجدول رقم:14
60	هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك في العمل ؟	الجدول رقم:15
60	هل يساعدك تواصلك مع زملائك في العمل على تحسين أدائك؟	الجدول رقم:16
61	هل تساهم المناقشات بين زملائك في العمل على تحسين أدائك؟	الجدول رقمك:17
62	هل ترى أن إلتزامك بوسائل الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك؟	الجدول رقم:18
63	في حال واجهت مشكلة في العمل تلجأ لوسائل اتصال	الجدول رقم:19
64	في حال تلقيت أوامر بصفة غير رسمية. ردك عليها يكون	الجدول رقم:20
64	هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يساهم في ابداعك في العمل	الجدول رقم:21



## مقدمة

الحمد لله الذي هدانا للإسلام، وأنار قلوبنا بالقرآن، والصلاة والسلام على أشرف خلق الأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وصحبه الكرام، ومن استن بسنته واقتفى أثره إلى يوم الدين.

أما بعد يعد الاتصال بمختلف أنواعه سواء كان رسمياً أو غير أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دوراً هاماً في مختلف المجالات والأصعدة، وذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويسهم به في مجال التفاعل البشري والإنساني، إذ لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في تواصله مع محيطه الخارجي وسعيه لتلبية مختلف احتياجاته ومصالحه، إذ يعد أهم وسيلة للتفاعل والتواصل إذ يعمل على خلق الحركة داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة والتي تعتبر تجمعات تنظيمية بشرية تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة وكذا خدمة المؤسسة وتحقيق مصالحها ومخططاتها، فهو بمثابة حلقة الربط والوصل بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول لأهدافها التي يساهم فيها الاتصال الداخلي بدرجة كبيرة، هاته الأهداف التي لا يمكن لها أن تتحقق إذا لم يكن هنالك إمكانيات مادية وبشرية، خاصة تلك المتعلقة منها بالموارد البشري أي العمال والموظفين الذين يمكن اعتبارهم إحدى أهم الحلقات المهمة داخل المؤسسة، إذ يعد الاهتمام بها وتحفيزها وتشجيعها وكذا توفير وتهيئة مختلف الظروف الملائمة لتأدية مهامها أحد أهم مسببات ومتغيرات تحقيق الرضا الوظيفي.

## ● الإشكالية:

الكلام عن الاتصال غير الرسمي فهم الظاهرة داخل المؤسسة يعالج قضايا المؤسسات التي لها علاقة بالمهنة والأفراد وتم الأخذ بعين الاعتبار لم له أهمية في المؤسسات والأفراد والذي من خلاله قد يساهم في تحقيق مجموعة من الرغبات والمتطلبات منها الولاء الانتماء المشاركة في اتخاذ القرار مؤشرات العملية الاتصالية قد تتأثر من خلال مجموعة من السلوكيات التي بدورها قد تؤثر على أداء المؤسسة حيث أن الأداء من أهم العناصر التي تهدف المؤسسة قصد البقاء والاستمرار .

تعتبر التنظيمات الجزائرية في كل القطاعات تشهد تطور في عملية تسيير مواردها المادية والبشرية والتي أصبحت تهتم بالدراسات والبحوث العلمية لعقلنة هذا الجهاز أو من خلال قانونية تنظيمية تعمل على ضبط العلاقات والاحترام بالإضافة إلى تحسين الاتصال من الرسمي بالتنظيمات وتزويده بالاتصال غير الرسمي الذي من خلاله ساهم طرح إشكالات ومعالجتها من طرف المؤسسة قصد تحسين العلاقة بين الأفراد وهذا ما يجب ان يعكف عليه المسؤولين إلا ان التنظيمات قد يحدث فيها بطريقة غير عقلانية والتي قد تؤثر على طبيعة الأداء وعليه تطرقنا للإشكال الآتي:

- ما مدى فعالية الاتصال غير الرسمي في المؤسسات وأين تكمن أهميته في فعالية الأداء؟

التساؤلات:

- كيف يكون اتصال غير رسمي بالمؤسسة؟
- هل قيم أفراد تساهم في اتصال غير رسمي؟
- كيف هي إشكالات سوسيو مهنية التي تتم في عملية اتصال غير رسمي؟
- كيف هو الأداء داخل المؤسسة؟
- ما مدى فعالية الأداء؟
- كيف يؤثر اتصال غير الرسمي على فعالية الأداء؟

• الفرضيات :

- القيم واتجاهات الأفراد تساهم في اتصال غير الرسمي.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار احد أشكال اتصال غير رسمي.
- فعالية الأفراد تساهم في تحسين الأداء.
- العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وأثرها على أداء بالتنظيم.
- أهداف اختيار الموضوع:
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الغير الرسمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل الاتصال الغير الرسمي له علاقة ارتباطيه قوية بأداء أفراد التنظيم داخل المؤسسة.

- إثراء المكتبة الجامعية.
- معرفة هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بفعالية الأداء.
- أهمية:

تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يتم الوصول إليها فمن خلال هذه الدراسة تسعى لتوضيح الرؤية حول أهمية الاتصال غير الرسمي بين أفراد التنظيم وباعتبار ان المنظمة عبارة عن أي مجموعة من الأفراد يؤدون دورهم من اجل تحقيق هدف معين لذا من الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الغير الرسمي في هذه العملية.

#### • أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة توضيح طبيعة نمط الاتصال السائد في مؤسستنا على فعالية الأداء.
- حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
- الحاجة للقيام من المزيد من الدراسات في إطار الاتصالات غير الرسمية داخل مؤسستنا.

- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.
- محاولة البحث في الاتصال الغير الرسمي من اجل استغلال ايجابيته والحيلولة دون تأثيراته السلبية على المنظمة.
- اثراء الرصيد المعرفي والعلمي.

#### التعريف الاجرائي للمفاهيم:

الاتصال: عرف الاتصال بأنه تبادل المعلومات ونقل المعاني وهو جوهر النظام الاجتماعي أو المنظمة وهو الجزء المتمم لكل وظيفة وهو التبادل البشري من الأفكار والآراء<sup>1</sup>.  
بينما عرفه جاك دورون بأنه: الفعل الذي من خلاله يثري اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة<sup>2</sup>.

1 - بشير عباس العلاق، علي محمد رباعية، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، العربية، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

2 - المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، الرياض، مكتبة جريرة، 2008، ص 14.

تعريف الاتصال التنظيمي: عرفه كاتز بأنه تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم<sup>3</sup>.

تعريف الأداء الوظيفي: هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه كما انه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأدائه مهامه وتحمل مسؤولياته<sup>4</sup>.

#### • المنهج المستعمل:

إن أي باحث يجد نفسه ملزما على استخدام منهج معين قصد الوصول إلى نتائج موضوعية واختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع فلكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث انطلاقه في عملية البحث والدراسة تكون بمثابة المرشد الذي يوجهه بحيث تتم الدراسة بالدقة والموضوعية ومن هذا المنطلق فان المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي.

#### • الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** دراسة تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2009-2010 اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستمارة وتبين هذه الدراسة عدم وجود فرق بين الإداريين والتقنيين حول الولاء والاتصال التنظيمي في ان طبيعة النشاط لا تؤثر على الاتصال التنظيمي.
- **الدراسة الثانية:** بعنوان تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة.
- **الدراسة الثالثة:** كانت تحت عنوان التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية جامعة سعد دحلب.

#### • مجالات الدراسة :

<sup>3</sup> - المعيلي ناصر عبد الله، نفس المرجع، ص14.

<sup>4</sup> - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا مقابل كلية الزراعة، 2012، ص 95.

المرحلة الاولى: التي تم من خلالها الاتصال بالمؤسسة حيث تم الاطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لموضوع البحث بالإضافة إلى الحصول على معلومات هامة من الناحية التاريخية والجغرافية والديمغرافية.

المرحلة الثانية: وفيها تم تطبيق الاستمارة على عينة البحث وكذلك جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس بحيث تم توزيع الاستمارات.





الفصل

الأول

**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 وان اختلفت تعاريفه إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وعلاقات الحسنة والعمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم .

لهذا في هذا الفصل سوف نتحدث بالتفصيل عن الإتصال وانواعه وخصائصه.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

### المطلب الأول: تعريف الاتصال

يمكن أن يتخذ الاتصال أشكالاً وتعبيرات عديدة ، بما في ذلك:

هي عملية تبادل أفكار معينة أو نقل معرفة أو مفاهيم أو خبرات أو اتجاهات معينة، أو نقل المهارات من شخص إلى آخر، أو إلى مجموعة من الأشخاص أو العكس، وقد يحدث هذا النقل من مجتمع إلى مجتمع آخر، والنتيجة هي تبادل الأفكار والخبرات والمعلومات والمهارات بين جميع الأفراد، مما يؤدي إلى تغييرات في سلوك الأفراد والجماعات قد تكون أو لا تكون مرغوبة، كل هذا يحدث من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر بين الأفراد و قد تتواصل باستخدام مجموعة متنوعة من أجهزة الاتصال المختلفة؛ مثل أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر وما إلى ذلك.<sup>5</sup>

من وجهة نظر لغوية، تأتي كلمة "اتصال" من المصدر بمعنى الربط أو إقامة علاقة بين طرفين أو الوصول إلى هدف.<sup>6</sup>

وفي اللغة الانجليزية كلمة Communication تعني اتصال وفي الفرنسية

Communiquer تعني يتصل.

فالاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرف وآخر بوسيلة مناسبة لتحقيق هدف معين.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> - محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال (الطبعة الأولى)، مكتبة الألوكة، جزء 1، 2016م، ص 7 - 9، بتصرف.

<sup>6</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيديين، حسين عليان الهراشنة، على فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 259.

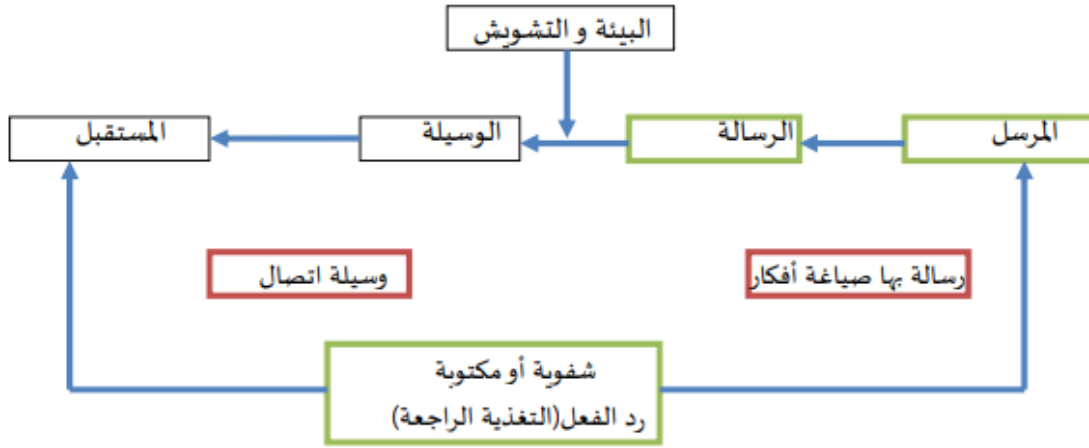
<sup>7</sup> - ماجد عبد المهدي المساعدة، وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

## المطلب الثاني: عناصر ومكونات الاتصال

من المستحيل التحدث عن الاتصال دون لمس مكوناته أو عناصره، الأساسية، حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتكون عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر (المرسل) الرسالة ومستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا<sup>8</sup>.

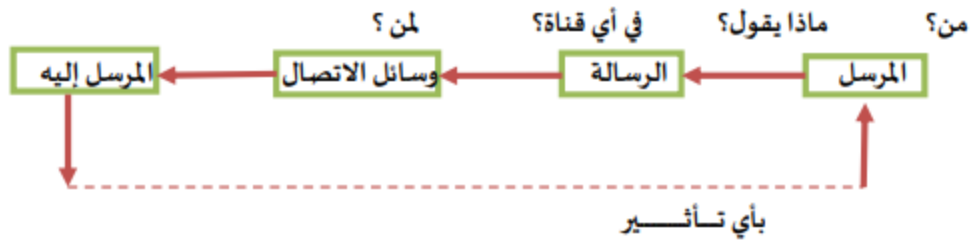
- 1- **المصدر:** هو منشئ الرسالة قد يكون فرد أو جماعة أو منظمة يرغب في نقل معلومات إلى طرف آخر.
- 2- **رسالة المحتوى:** هي تلك المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل في نقلها إلى الطرف الآخر.
- 3- **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي من خلالها أو بواسطتها يتم إرسال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه. ومن قنوات الاتصال المجاورة المباشرة أو المقابلات أو الاجتماعات وغيرها من الوسائل.
- 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.
- 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 فعلمية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح.

<sup>8</sup> - 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، 2008/2009، ص 33.



الشكل 1: عناصر الاتصال<sup>9</sup>

وهناك من يصنف مكونات عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما في الشكل الآتي:



الشكل 2: النموذج العام للاتصال<sup>10</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال

برزت أهمية الاتصال في حياة الإنسان منذ زمنٍ بعيد؛ فهو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، ويعود له الفضل الأكبر في نمو الفكر الإنساني وتطوره، وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية، وقد اعتبر الكثير من الباحثين أنّ الاتصال يُعتبر المعيار المهم الذي يُقاس به مدى رُقّي الأمم والحضارات، وما أحرزته من تقدّم وازدهارٍ، ولقد تعددت الوسائل والأساليب التي استخدمها الإنسان في حياته للتواصل مع الآخرين، وللتعبير عن الأفكار، والآراء التي يحملها، والمشاعر والأحاسيس التي تجول في نفسه، فبالإضافة إلى استخدامه الكلمة المنطوقة، وجد وسائل أخرى استعان بها مثل الرموز والإشارات؛ حيث

<sup>9</sup> - المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 342.

<sup>10</sup> - المصدر: محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 226.

جعل منها وسيلةً ولغةً للتفاهم والتواصل مع الآخرين، كما استخدم الصور والخرائط والرسومات التوضيحية؛ لإيصال ما لديه من أفكار للآخرين.<sup>11</sup>

ونظراً لأهمية الاتصال في حياة الإنسان، فقد اهتم بتطوير وسائل الاتصال التي يستخدمها في حياته اليومية؛ حيث ابتكر حروف الهجاء المعروفة لدينا الآن، والتي مرت بمراحل عديدة قبل أن تصل إلى هذه المرحلة التي أصبحت فيها من أهم وسائل الاتصال لدى الإنسان، وقدم الاتصال ووسائله العديدة للإنسان الكثير من الفوائد؛ حيث ساهم في تطوّر التعليم في كافة مراحل المجتمع، والعمل على رفع كفاءة التلميذ، وتحسين العملية التدريسية، فوسائل الاتصال عديدة ومتشعبة، ويمكن الاستفادة منها في نهضة الأمم وتطورها وخصوصاً في مجال التعليم، ومثال ذلك استغلال الإنسان حب الأطفال للرسوم المتحركة، وجعل التعليم من خلالها، وظهرت نتائج هذا العمل في زيادة تحصيل التلميذ لما تبثه هذه الأفلام المتحركة من حقائق ومعلومات، واحتفاظ التلميذ بهذه المعلومات مدةً أطول.

### المطلب الرابع: وظائف الاتصال

ويمكننا تحديد ثماني وظائف أساسية للاتصال في أي نظام اجتماعي، وهذه الوظائف هي التالية<sup>12</sup>:

#### 1- الإعلام: وهو جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق والرسائل.

والآراء والتعليقات المطلوبة والبيئة القومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

#### 2- التنشئة الاجتماعية: وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعلموا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذا يكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

<sup>11</sup> - حسين حمدي الطوبجي، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم (الطبعة الثامنة)، الكويت، دار القلم، ص21

- 22، جزء 1، 1987م، بتصرف.

<sup>12</sup> - رجي مص

طفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005، ص38.

- 3- خلق الدوافع:** وهو دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتعليقات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات والمتجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- 4- الحوار والنقاش:** وهما العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها، لتيسير الاتفاق أو توضيح وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة لكل الأمور التي تهم المجتمع محليا وقوميا ودوليا.
- 5- التربية:** وهي نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي وتكوين الشخصيات واكتساب المهارات والقرارات في مراحل العمر كافة.
- 6- النهوض الثقافي:** وهو نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث والتطوير، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد، وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية وإطلاع قدرته على الإبداع.
- 7- الترفية:** وهو إذاعة التمثيليات الروائية والرقص الفن والأدب والموسيقى والمسرحيات الفكاهية والرياضية والألعاب الخ... من خلال العلامات والرموز والأصوات والصور بهدف الترفية والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي.
- 8- التكامل:** وهو توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تتحقق حاجتهم إلى التعارف والتفاهم.
- والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم وقبل التعميق في دراسة تطور وسائل الاتصال الحديثة لا بد لنا من تأكيد استحالة فصل الترابط القائم بين المعلومات الإلكترونية وأجهزة الإعلام والاتصالات السلوكية واللاسلكية.
- و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>13</sup>:

- تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد و تطوير الموارد البشرية.
- البحث عن الفاعلية والانجاز في المنظمة.
- يجنب المنظمة الصراعات، يحسن أجواء العمل.

<sup>13</sup> - عبد الكريم بن شريف، 2010، ص 205.

- يعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- يرفع المعنويات.

### المطلب الخامس: شروط الاتصال

يُعتبر الاتصال عمليةً تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تُعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال وهي<sup>14</sup>:

- 1- **الوضوح:** أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً.
- 2- **البساطة:** وذلك بأن يتم الاتصال بشكلٍ بسيطٍ يخلو من التعقيد؛ حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكلٍ ميسرٍ.
- 3- **سلامة الوسيلة:** أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمةً تُحقّق الهدف المطلوب، وتكون موافقةً لمستوى المستقبل؛ كي لا تُفسّر تفسيراً خاطئاً، أو خلاف ما هو مقصود.
- 4- **عدم التعارض:** وذلك عند تعدد وسائل الاتصال؛ حيث يجب أن يكون هناك توافقٌ بين الوسائل المختلفة ليؤدي الاتصال الغرض المطلوب.
- 5- **الإيجاز:** لأنّ التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يُصيب المستقبل بالفتور والملل.
- 6- **الملائمة:** بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك ملائماً للمستقبل لئتم استقبال المعلومات.

<sup>14</sup> - محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال (ط1)، مكتبة الألوكة، جزء 1، (2016م). ص 11، بتصرف.



## خلاصة الفصل

من هذا الفصل يتضح اهمية الاتصال في جميع ميادين لانه بفضلہ يتم نقل الافكار والمعلومات داخل المؤسسة بشروط مختلفة وومتنوعة وفي اطار محدود من اجل تحقيق الاهداف المعنية .



الفصل

الثاني

تمهيد

كل منظمة، بغض النظر عما تسعى إلى تحقيقه، إلى نظام اتصال فعال لضمان تسليم جميع المعلومات المخصصة للأفراد العاملين فيها لضمان حسن سير مصالحها المختلفة. ومع ذلك فإن تعريفه يدور بشكل أساسي حول تبادل المعلومات وبناء علاقات جيدة بين مجموعات العمل من خلال بناء توافق في الآراء بين مجموعات العمل.

لذلك في هذا الفصل، سنناقش التواصل غير الرسمي بالتفصيل من خلال إبراز خصائصه ومظاهره ودوافعه وجوانبه السلبية

## المبحث الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي

هذا النوع من الاتصالات التي تحدث كغيرها من الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة، أو يتم خلال التنظيمات غير الرسمية ويطلق عليها هذا الاسم لأنها تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، وفي معظم الأحيان يكون من خلال مراكز عفوية وغير مختصة، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصالات الرسمية المتبعة داخل المؤسسات والذي يساعد على حدوثه كون المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية، التي ينتج عنها أنواعا مختلفة من التفاعل والتعامل، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال، عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة، لذلك فهو يقوم بنقل الموضوعات التي من المؤكد أنها تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرفة أو هي في الأساس شائعات، وكما أنها ممكن أن تكون اتجاهات شخصية مختلفة الأنواع والمصادر، وهذا النوع يتكون من شبكة اتصال واسعة جدا تضم الكثير من المصادر، وفي بعض الأحيان من الصعب معرفة حدودها في مثل هذا الوضع يتوجب على الإدارة والقائمين عليها معرفة هذا النوع من الاتصال والقائمين عليه بهدف التوجه إليها واستغلالها في عملية نقل المعلومات الصحيحة ولكي يتعد أو يقلل من آثارها الضارة.<sup>15</sup>

وعلى سبيل المثال المحادثات التي تتم بين الأشخاص خارج وسائل الاتصال الرسمية، التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة مثلما يحدث في حالة الاتصال الرسمية التي حددها الإطار التنظيمي للمؤسسة، مثلما يحدث في حالة نقل المعلومات التي تحدث بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم في مناسبات غير رسمية مختلفة، مثل التواجد صدفة في حفل عشاء، أو مناسبة سارة من أي نوع، فمثل هذا الاتصال يحدث بين شخصين مختصين ولكنه يحدث في شكل غير رسمي.

15 - عمر عبد الرحيم نصر الله (2016 م) ، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، ص216، 219.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي

هو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهنالك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأبي مناسبة يجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم<sup>16</sup>.

بالنسبة للتعريف الإجرائي فهو: هو تلك الشبكة من الاتصالات التي تحدث بين العمال فيما بينهم، وبين المسؤولين عليهم، داخل وخارج المؤسسة وعبر خطوط غير محددة<sup>17</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب وجود الاتصال غير الرسمي

يملك كل تنظيم هيكل 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 مزاوله الاتصالات غير الرسمية<sup>18</sup>:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

16 - علي فلاح الزعي، عبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013ص262.

17 - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي:لسان العرب، المجلد الاول دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت للطباعة والنشر، بيروت 1956،ص26.

18 - سَعْدُ عمر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفسلل استشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000 ، ط 2 ، ص114.

- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي

الاتصال الغير رسمي له خصائص ومميزات وضعها كل من كاتز وكان ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>19</sup> :

- الاتصال غير الرسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي أكثر من الاتصال الرسمي.
- تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل.
- يتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلانه عبر القنوات الرسمية.
- يتم غالبا بشكل شفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظرا لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

### المطلب الرابع: أنواع الاتصال غير الرسمي

ينقسم الاتصال غير الرسمي بناءً على مصدر الاتصال كما يأتي<sup>20</sup>:

- 1- **اتصال داخلي:** وهو الاتصال الذي يتم داخل أجزاء الهيكل التنظيمي إلى أجزاء مختلفة فيه سواء كان بشكل رسمي أو غير رسمي.

<sup>19</sup> - إبتسام عقي، أثر الاتصال غير الرسمي عمى أداء الإدارة المدرسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2014-2015، ص 21.

20 - إبتسام عقي، نفس المرجع سابق، ص 21.

## 2- اتصال خارجي: هو الاتصال الذي يكون من وإلى خارج الهيكل التنظيمي بصورة رسمية أو غير رسمية.

### المطلب الخامس: الأدوات الاتصال غير الرسمي

يعتمد الاتصال غير الرسمي على استخدامات قنوات الاتصال الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة و طبيعة العمل وحجم المنظمة مثال ذلك: مراسلات كتابية . تجمعات اجتماعات غير الرسمية... الخ.

حيث أن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة مهما كان حجم المنظمة وطبيعة نشاطها، لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكتملة للاتصال الرسمي ، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منها في النقل والاستقبال المعلومات التي يحتاجها ، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد<sup>21</sup>.

### المطلب السادس: علاقة الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات صغيرة وكبيرة محلية ودولية فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير أو المسير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة الصناعية وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة في المؤسسة الصناعية ( كالإنتاج مثلا أو التسويق ) أو أداء أي وظيفة كالتخطيط والاتصال التنظيمي والتنظيم وغيره ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك.<sup>22</sup>

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل التي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية ، كما قد تكون عوامل إنسانية

<sup>21</sup> - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1001، ص 153.

<sup>22</sup> - أحمد ماهر: اتخاذ القدرات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007 - 2008، ص

، اجتماعية ، تنظيمية إلى ذلك أو بيئية... كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية<sup>23</sup>.

### المطلب السابع: أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي ، وتحدد درجة استفادة المنظمة من نوع الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع عدد كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالب ما بت هذا من خلال الاتصال غير الرسمي<sup>24</sup>.

- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هنا قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي وسيلة للتعبير عن آرائه.

### المطلب الثامن: عوامل الاتصال غير الرسمي و أثرها في اتخاذ القرار

ومن العوامل المتحكمة في الاتصال غير الرسمي والمؤثر في متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يمكن ذكر ما يلي:

23 - إبتسم عقي، نفس المرجع سابق، ص 22.

24 - سلمان محمود العثمان ، السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 1001 طبعة الثالثة، ص11.



1- الثقة:

الثقة في الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو شيء ما وتعتبر عامل مهم يربط بين أفراد المنظمة وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال فالالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود تجعل الفرد محل الثقة لدى غيره من أفراد المنظمة إضافة إلى ذلك درجة التفاهم المشاكل والتي تتولد عن وجود عوامل مشتركة تساعد على وضع أساس للتفاهم، والذي بدوره يولد الثقة بين الأطراف من حيث سلوكهم وأعمالهم وأيضا معلوماتهم بالمقابل يتفقون هم فيها وفي قراراتهم أو العكس إذ لم يثق الموظفون ببعضهم من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم ويصعب من مهمة متخذ القرار ومن ثم يمكن القول أنه كلما زادت درجة ثقة الأفراد ببعضهم البعض كلما زادت مصداقية معلوماتهم<sup>25</sup>.

2- الإشاعة:

هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى ملقى إيجابيا لمن يصدقه ويجعل مصدره وتأني الإشاعة في العمل بعدة أشكال ولكن غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي وجانب غامض وتنتقل عادة شفويا من عدم وجود أدلة على صحتها وكلما كبرت وانتشرت بغير محتواها ، وعموما الإشاعة السلبية تمثل خطر على سمعة المنظمة وبالتالي يمكن أن تعكس هذا سلبا على قراراتها لذا يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم والأهم من كل هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين ، وتسرب الإشاعة لا يؤثر فقط على العمل في المنظمة بل أيضا على المتهمين من خارجها سلبا أو إيجابا على حسب نوع الإشاعة إذا كانت في صالح أو ضد العمل ، إذن للإشاعة سواء كانت إيجابية أو سلبية لها دور هام في تغيير مجرى الأمور وتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على متخذ القرار لتجعله يتخذ قراراته وفق لما يخدم هذه الإشاعة.

<sup>25</sup> - بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، العدد العاشر، جامعة بسكرة، ديسمبر، 1020/1022 ص 225 - 226 - 227.

### 3- القيادة غير الرسمية:

تعرف القيادة غير الرسمية بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف وتظهر القيادة غير الرسمية انطلاقاً من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى نوعية أعضائها و يحظى بالثقة نظراً لمميزات وخصائص يتمتع بها كالبداهة والمبادرة، قوة شخصية، القدرة على التأثير... هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة ، إذن فمصدر سلطة القائد غير الرسمي هو رضا الجماعة وليس المركز كوسيلة لضغط وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة لضغط على متخذ القرار والإدارة بصفة عامة لتلبية حاجات ورغبات أفراد الجماعة غير الرسمية<sup>26</sup>.

### 4- العلاقات الشخصية:

تنشأ العلاقات الشخصية غالباً من توافق الاهتمامات بالانتماءات الفكرية والمهنية، السمات الشخصية إضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي والحقيقة أن هناك نوعين من العلاقات تنشأ في العمل علاقات شخصية وعلاقات مهنية ، وغالباً ما يكون هناك خلط بين العالقتين مما يكون له أثر على متخذ القرار، ونجاح العلاقات الشخصية والمهنية معا يتم بمعرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما ويمكن أن يرجع هذا الخلط إلى:

- عدم القدرة على التعريف بين ما هو شخصي وما هو مهني.
- عدم إدراك أن العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة.
- عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية و المهنية أغراضاً مختلفة.

### 5- نظام القيم:

تتسم قيم الأفراد بالتغير وهذا يعود إلى نتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وفي ضوء ذلك فإن متخذ القرار يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين بل هم خليط يختلفون في

<sup>26</sup> - بركان دليّة، مرجع سابق ، ص 227 - 228.

أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور وأن التناقض مع قيمة العاملين فقد يسبب تنافر بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم وصعوبة اتخاذ القرار، واتجاهات الأفراد العاملين تختلف باختلاف نظام القيم لديهم كنتيجة لاختلاف القرارات التربوية والمعارف... وهذا له تأثير كبير على عملية انسياب وتدفق من حيث الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة تؤثر إيجاباً على فعالية اتخاذ القرار وتكون عملية الاختيار للبدائل المناسب سهلة ودقيقة وبناءاً على معطيات تخدم هذه العملية والعكس صحيح فإن تلك التي تتعارض مع أهداف المنظمة وقراراتها تكون ذات تأثير سلبي عليها<sup>27</sup>.

#### 6- الاتجاهات:

الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر مسبق لفعل ما، قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا باتخاذ قرار ما، توظف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وعادة ما يرمز الاتجاه إلى موقف فكري إزاء قضايا أو مواضع أو أشخاص، وهناك آراء متعددة حول إمكانية تغير الاتجاهات غير أنه أحياناً تكون هذه الاتجاهات ثابتة نسبياً ويصعب تغييرها، وهناك من الباحثين من يرى أن الاتجاهات غير ثابتة بل هي ذات طبيعة ديناميكية متحركة وتتغير بتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة التي هي بطبيعتها غير ساكنة كذلك الاتجاه إذا ما احتوى فكرة موجبة بالنسبة لمتخذ القرار فقراراته ستكون وفقاً ما يخدم اتجاهاته والعكس صحيح هذه مجموعة العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والتي يمكن اعتبارها عبارة عن تساؤلات نحاول الإجابة عنها.<sup>28</sup>

#### المطلب التاسع: سلبيات الاتصال غير الرسمي

من الملاحظ يوماً 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 تنظم رسمي، أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون

<sup>27</sup> بركان دليّة، مرجع سابق، ص 228.

<sup>28</sup> بركان دليّة، مرجع سابق، ص 229.

قيود، وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة 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 تلتها الأفراد داخل بناء التنظيم ( فالتفاوت في المراكز الاجتماعية لأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض).
- 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<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 81.

## المبحث الثاني: أثر الاتصال غير الرسمي على فاعلية الأداء

### المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء

لم يظهر مفهوم "الأداء" بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية، فالعملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع تقييم الأداء جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات. وعندما ازداد الاهتمام بالتدريب في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية. وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ أربعينيات القرن الماضي برز الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.

ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت أعمالها ووظائفها وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة وقامت ثورات علمية تكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى إحداث تنمية شاملة.<sup>30</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء

إن الأداء موضوع جد واسع وله أبعاد متعددة تشمل ما يلي:

<sup>30</sup> - عبد الباري إبراهيم ذره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص

أ - مستوى الوحدة أو التحليل :

- 1- مستوى المجتمع .
- 2- مستوى التنظيم (المؤسسة) .
- 3- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة .
- 4- الفرد (الأداء الوظيفي) .

**ب- مقاييس الأداء:** وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، و الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة دائمة و مستمرة للتعرف عل أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرق آلية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف والمنظمات و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم المواد المتاحة بشكل اقتصادي ، عقلائي ، ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ، وتنحصر أهم هذه المعايير في :<sup>31</sup>

1. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإيقان.
2. **الفاعلية:** وتشير إلى أداء الأشياء وتنفيذها وهي ترتبط بالعمليات كالتخطيط والرقابة، التقييم وليس بالأشخاص على عكس الكفاءة التي ترتبط بالأشخاص.
- 3 - **تحقيق الربح:** يمس المنظمات التجارية كالشركات ولا يمس المنظمات الإدارية التي غايتها تحقيق المصلحة العامة وإشباع الحاجات الاجتماعية.
4. **النمو :** ويشير إلى التحكم في الأداء وجودته والطلب على الإنتاج أو الخدمات وقد يرتبط بالأفراد (ميكرو) وقد يرتبط بالمنظمات أو القطاعات (ماكرو) .
5. **رضا الموظفين:** ونقصد بهم عملاء الداخل، أو الفاعلين المتواجدين بالمؤسسة.

<sup>31</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، بتصرف ، ص

## 6 - التجديد و الابتكار: نتيجة رضا العاملين ونتيجة جودة الفاعلين الداخليين و

السياسات التحفيزية التي يعتمدها التنظيم .

ج - قياس الأداء: و المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية .

د- الإطار الزمني للأداء : إن طول المدى أو متوسطه أو قصده قد يكون إطار الاهتمام .

هـ - مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء

كما هو أو تحسينه وتطويره.<sup>32</sup>

- نلاحظ أن هذه المعايير بعضها يخص الأفراد وبعضها الآخر يخص التنظيم ، وقد تم النهوض بهذه العناصر وتطويرها إلى أن أصبحت مداخل تنظيمية ، سواء بالنسبة لتطوير الأداء البشري كالتركيز على رضا الموظفين ، أو التركيز على مدخل التطوير والابتكار ( مدخل إدارة الجودة الشاملة ) ، حيث تتضمن جودة العمليات كالتخطيط ، التنظيم ، وهي كلها مداخل من مداخل التنمية الإدارية .

### المطلب الثالث: المعايير والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

معايير الأداء: وتعرف هذه المعايير بأنها المقياس الذي يتم على أساس تقدير مستوى إنجاز

العمل من قبل الموظف ، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميع النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك ، كما يجب أن يتوفر في الموظف المهارات اللازمة ( العلمية ، العملية ، السلوكية ) لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

**1 - معايير إنسانية :** وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدراتهم على التأثير في مرؤوسيه بتشجيعهم ودفعهم لبدل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل و العمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ،

<sup>32</sup> - عبدالباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق، بتصرف، ص16.

وبهذا يمكن القول أن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياس هاماً و مؤشراً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.<sup>33</sup>

**2 - معايير شخصية :** وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل و الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية، عقلية ، بدنية ، أسرية حضارية أو اجتماعية و مدى إصراره على بلوغ أهداف مسطرة<sup>34</sup> بمعنى قدرته على العطاء و تحقيق الذات في عمله و مدى إبداعه و تجديده في الطرق و الأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة ، و قد شمل أيضا عنصر اللباقة و فن التعامل مع الآخرين التي يبدونها الفرد في مواقف مختلفة أثناء أدائه لعمله و مدى نضجه واستواء شخصيته كتقبل الآخر واختلافه وتقبل نصائحه وتوجيهاته له بالإضافة إلى التعاون مع الآخرين الانفتاح على الآخر.<sup>35</sup>

**3 - معايير مهنية :** وهي تلك التي تشغل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات و المسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات والعوائق التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها ، بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة علي تفويض السلطة لمن هم أقل رتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها بكل تفان وإتقان وإخلاص.

**4-معايير كمية:** يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن مثلا : عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين الكمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء .

<sup>33</sup>صلاح الدين عبد الباقي : " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، " دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 90.

<sup>34</sup>صلاح الدين عبد الباقي: "مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعية ، الإسكندرية، 2005 ،ص 19.

<sup>35</sup>حنان بوفروم: " أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة -" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير - ، كلية علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2008 ، ص55 - 56 .



**5- معايير نوعية:** وتعني وجوب بلوغ إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي تلزم الفرد بإنتاجها ، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن أن لا تتجاوزه .

كل هذه المعايير السالفة الذكر تشكل مجملها معايير الأداء وهي أساسية خاصة إذا ما تكاملت وتفاعلت فيها بينها ليكن أداء الفرد في مستوى جيد .

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

فمعرفة العوامل المؤثرة في الأداء يعتبر أمر هام بغية التحكم فيه مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين رئيسيين كما يلي: <sup>36</sup>

**1 - عوامل داخلية:** تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن تفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة، و نوجز أهم هذه العوامل فيما يلي :

**أ - عوامل تقنية:** أما فيما يخص العوامل التقنية فترتبط بالعناصر التالية:

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة وبالضبط تلك التي تستخدم أثناء الإنتاج (إنتاج سلعة أو تقديم خدمة) .
- نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف هذه المؤسسة.
- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة، هل هي تكنولوجيا بسيطة، معقدة، مواكبة للتطور، أو غير مواكبة للتطورات الحاصلة ( بمعنى هل التكنولوجيا حديثة ومتجددة أم لا).

**ب - عوامل بشرية:** وهي المتعلقة بالجانب البشري، أهمه ما يلي:

- عامل سن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية ، و التي تؤثر في مدى استعداد الفرد العامل للعمل والعطاء وبذل الجهد.

<sup>36</sup> - صبرينة مانع ، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد البشرية تحت إشراف عقاري مصطفى، جامعة باتنة ، 2007 - 2008 ، 29-30.

- المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التي تمكنه من تكوين قدراته ومهاراته وتحديدتها بالإضافة إلى تعديل وتغيير البعض منها، وهذا لا يتسنى له إلى من خلال اعتماد المؤسسة التي يشتغل فيها على وضع دورات تكوينية.
- رغبة الفرد في العمل الذي يشتغل فيه مما يزيد من دافعيته نحو هذا العمل خاصة عندما تكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها سواء كانت (بيولوجية، اجتماعية، و غيرها...) .
- مدى توافق مؤهلات الفرد و قدراته و إمكاناته و كفاءته في العمل مع المستوى الذي يشغله لأن الأداء في العمل عبارة عن:  
القدرة في العمل. <sup>37</sup>×الرغبة في العمل
- نوعية العلاقة بين الموظفين و هنا نشير إلى التنظيم غير الرسمي الذي "يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية وإجتماعية تنشأ عفويا بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الرسمي". <sup>38</sup>
- نظام الحوافز و المكافآت و مدى فعاليته في دفع الموظفين نحو إنجاز جيد خاصة إذا توفرت هذه الحوافز و المكافآت على الكفاءة و العدالة في منحها ، حيث يشعر الفرد العامل أن الحافز قدم له تقديرا لإنجازة .
- 1- عوامل خارجية: وهي العوامل التي نجدتها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة فالمؤسس الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطاتها مع متطلبات البيئة الخارجية وتكون قابلة.

### المطلب الخامس: معوقات و إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

#### أ: معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لابد من توفر مجموعة عوامل مساعدة و مكتملة لأداء جهد و بذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد و منها ما هو متعلق بالمؤسسة التي

<sup>37</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 19.

<sup>38</sup>- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص261.

يشتغل بها، لكن غالباً ما تصادفه عراقيل تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب و دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

**1. الظروف الفيزيائية العمل:** و تتمثل في الحرارة ، الرطوبة ، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل و تعبته في أداء مهامه بشكل سريع و غيرها من الظروف التي تعرقل العامل و التي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد ، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.<sup>39</sup>

**2. عدم وضوح السياسات و المهام:** " و هنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.<sup>40</sup>

**3. التغيب:** هذا المصطلح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول الأعمال اليومية و هذا راجع إلى النقص في الموارد البشرية، و يعتبر التأخر جزء من التغيب و إن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، و أسباب التغيب منها ما هو شخصي، اجتماعي، و ما مثل عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية التي توفرها المؤسسة ، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة ، و الحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) ووجب على المؤسسة "تقديم المزايا الإضافية و الخدمات المقدمة للموظفين لأجل المحافظة و الإبقاء على التزام العامل و ولائه للمنظمة التي يعمل فيها".<sup>41</sup>

**4. حوادث العمل:** و هي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه و توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث و الإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الأعطاب و قدم بعض الآلات و منها ما هو في إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة

<sup>39</sup>- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن ، 2006، ص 45.

<sup>40</sup>- راوية حسن، مرجع سابق، ص 211.

<sup>41</sup>- محمد سعيد أنور سلطان:، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ، ص 488.

(نقص التدريب) ، " بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم " .<sup>42</sup>

### ب: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

للحد من حوادث العمل وجب على المؤسسة اتخاذ جملة من الإجراءات منها:

- المراقبة المستمرة مدى جاهزية الآلات.
  - حث العمال على ارتداء لوازم الوقاية و الأمن مثل: القفازات، النظارات،...الخ.
  - التدريب الجيد على حسن استخدام الآلات.
- هذا بالإضافة إلى عدم الكفاية في تسهيلات العمل، نقص التعاون و التنسيق مع الآخرين في بيئة العمل و الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد كعدم تدريبهم مثلاً والذي يتأثر في كثير من الأحيان بنمط الإشراف.

### المطلب السادس: أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين له أهمية بالغة سواء بالنسبة للعامل في حد ذاته أو بالنسبة للمنظمة ككل وتتجلى هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- 1- **تقويم الأداء وتطويره** : فمن خلال عملية التقييم تتمكن المنظمة من معرفة نقاط الضعف لدى العاملين لديها ، فتحاول الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة داخل المنظمة وتعمل على ممارسة سبل التطوير والتقويم لذوي القدرات المتدنية وهذا بالطبع سينعكس إيجاباً على الأفراد العاملين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: يساهم التقييم الجيد و السليم لأداء العاملين في معرفة الفرق الموجود بين المستوى المطلوب للأداء و المستوى الحالي للفرد أو ما يعرف بالفجوة ، وبذلك تعمل المنظمة على تغطية هذا النقص في أداء العامل وجعل أدائه أكثر كفاءة مما تجعل المنظمة أكثر فعالية .

<sup>42</sup> - نفس المرجع، ص 489.

3 - **تخطيط الموارد البشرية:** يفضل التقييم المنظم والمستمر للأداء تتمكن المنظمة من تحديد حاجاتها المستقبلية من الموارد البشرية سواء من الناحية الكمية ( العددية ) أو النوعية (الكفاءات )، سواء كانت هذه الحاجة ناتجة عن نقص في الموارد البشرية أو وجود فائض فيها يجب التخلص منه .

4 - **و ضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** أو ما يسمى بعدالة الحافز وتقدم للموظفين لقاء جهد مبذول يمارسونه ، ويكون الفارق في إعطاء الحوافز على أساس ما يبذله كل فرد من جهد فالعدالة هنا لا يقصد بها أن نساوي في منح الحوافز للعمال دون مقابل ، بل العدالة الحقيقية أن نعطي لكل فرد حسب عمله.

5- **في إنجاز عمليات النقل والترقية:** فقبل ترشيح أي فرد للترقية أو النقل من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة كونها تتضمن معلومات أكثر دقة وفائدة من إجابات المترشح أو حتى مديره.

43

6- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين في معرفة الخلل والاضطرابات وكل العراقيل التي من شأنها تعطيل العمل داخل المنظمة فمثلا : معرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات ، وبهذا يعمل التقييم على كشف مكامن الضعف والقوة في جميع عناصر الإنتاجية بشكل عام.

7- **تسهيل عملية الرقابة :** فتقييم أداء العامل بموضوعية يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة والتي من خلالها يمكن معاينة العامل في حالة ملاحظة عدم أو نقص انضباطه والتزامه بعمله ، فإذا ثبت تقصير أي فرد في حماية الأجهزة التي يستخدمها مثلا فسيعرض لعقوبة بسبب هذا ويكون تثبيت تعرضه لهذه العقوبة في ملفه سيؤدي ذلك إلى تنزيل درجته الوظيفية أو تجميد ترقيته أو فصله نهائيا

43- سعاد نائف برنوطي : مرجع سابق، بتصرف، ص379.

من العمل وغيرها من العقوبات التي يمكن أن تصدر في حقه<sup>44</sup> وهذا ما يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.

8- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالسلوك والأداء المهم للمنظمة: إذا علم العامل أنه سيتم الحكم على أدائه استناداً إلى تقييم كم الإنتاج ونوعه، علاقته مع الآخرين، مواظبته فهذا يعرفه بما هو مهم للمنظمة أو ما هو مطلوب منك من مهام يسعى إلى معرفة ما يجمله ويكون متعلق بمهامه ودور مسؤولياته داخل المنظمة التي يعمل بها.

9- تحديد مبالغ العلاقات السنوية: <sup>45</sup> والتي يرتبط بأداء الفرد فإذا كان ممتاز مبلغ الزيادة يكون كبير والعكس إذا كان منخفض تكون الزيادة قليلة.

### المطلب السابع: عناصر تقييم الأداء و أهدافها

#### عناصر تقييم الأداء:

لكل مؤسسة نظام تقييم خاص بها و إذا نظرنا من الناحية السائدة أو المفضلة فإن لكل مؤسسة نظام، لكن بعض المؤسسات نجدها تعتمد أكثر من نظام لسبب أو لآخر سواء بسبب كبر حجمها أو لسبب آخر، أما بالنسبة للعناصر التي يتضمنها نظام التقييم الجيد للأداء فتتمثل في:

1 - وضع أغراض التقييم: هذه هي أول قضية يعتمد عليها لتقييم الأداء و تعني الأهداف التي تستخدم فيها نتائج هذا التقييم وهي تشمل أسباب، وتؤثر في تفاصيله الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه داخل المؤسسات ذات الممارسات الإدارية البسيطة تكون هذه الأغراض محدودة و مجرد عملية روتينية.<sup>46</sup> أما في المؤسسات ذات الممارسات الإدارية الناضجة فهي

44 - المرجع نفسه، ص 381.

45 - المرجع نفسه، ص 383.

46 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 289.

تتجاوز هذا لأغراض أخرى أهم منها كتحديد مبلغ الزيادة و العلاوات السنوية فهي تتجاوز هذا لأغراض أخرى في ضوء نتائج التقييم، إضافة إلى عمليات الترقية و غيرها ...

**2 - العناصر التي يتم تقييمها :** بعد وضع أغراض التقييم تأتي الخطوة الموالية أو العنصر التالي و هو تحديد عناصر التقييم ، أي الأداء الذي يتم تقييمه و يكون هذا التحديد في ضوء طبيعة الوظائف في المؤسسة و تكون ذات صلة بها و كذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المؤسسة.<sup>47</sup>

و من بين هذه العناصر نذكر كمية و نوع الإنتاج، كفاءة و حسن استخدام الموارد أو الأضرار و الإلتلاف الذي سببه هذا الاستخدام ، المواظبة والالتزام، الاستعداد للتعلم و تطوير الذات، مدى وجود قدرات عقلية و غيرها

**3 - معيار الأداء السليم لكل عنصر من عناصر الأداء:** يتضمن النظام الناتج معايير للأداء السليم، أي نوع من الأداء نعتبره أداء سليم و أي نوع نعتبره ضعيف، إذا كانت المواظبة معيار لأداء سليم و كان أساس تقييم الفرد هو المواظبة لا بد أن يعرف الجميع ما الذي نعتبره المؤسسة سلوكا جيدا، فتحدد السلوكات المرتبطة بها مثلا بأن المواظبة هي عدم تجاوز عدد الغيابات عددا معيناً تحده المؤسسة و أن حسن التعامل هو العلاقات الطيبة مع الآخرين و عدم وجود نزاعات معهم هو تعبير على أن الشخص مواظب في عمله و ملتزم.<sup>48</sup>

**4 - البيانات المستخدمة في تقييم الأداء:** و هذه البيانات إما تكون موضوعية و هي بيانات للأداء الفعلي و يكون مصدرها هو الوثائق و السجلات و إما تكون ذاتية و هي تعكس تقديرات ذاتية لشخص ما ،غالبا المقيم يكون المدير المباشر.<sup>49</sup> ، و يمثل هذا النوع من البيانات إلى جانب البيانات الموضوعية وسيلة مهمة لتقييم أداء الفرد .

<sup>47</sup> - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق ، بتصرف، ص 385.

<sup>48</sup> - مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية ، مركز رضا للنشر، ط ، 1 1999 ، ص 30.

<sup>49</sup> - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 97.

5 - أساس التقييم: المرحلة أو الخطوة الموالية في وضع نظام التقييم هي تحديد الأساس الذي تم التقييم بناء عليه ، و يمكن أن يكون التقييم نسبي مثلما يمكن أن يكون مطلق، بمعنى أن المؤسسة ستقرر هل ستحكم على أداء الفرد في ضوء سلوكه و هو بمعزل عن الآخرين، أو مقارنة معهم أي تقييم الطالب جيد أو طالب ضعيف بالنسبة لهم ، و مع أنه يمكن أن يكون ضعيف بالنسبة للزملاء و جيد إذا قيّمنا بمفرده بغض النظر عن الزملاء و يمكن أن يكون العكس طالب ضعيف لمنه جيد بالنسبة للزملاء الذين يكونون أضعف منه .

7- أدوات تقييم الأداء : تعتبر الأدوات المستخدمة في التقييم جزء هام و لا غنى عنه في نظام التقييم الجيد و الناجح ، وعند وضع نظام تقييم الأداء ، و بعد أن تقرر المؤسسة عناصر الأداء<sup>50</sup> و البيانات وأسس التقييم تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تصميم هذه الأداة، و التي قد تكون تقارير أو استمارات أو غيرها من الأدوات المستخدمة لغرض التقييم .

8- مواعيد التقييم: يجب أن يحدد نظام تقييم الأداء مواعيد إجراء هذا التقييم و يكون تحديد هذا الموعد في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجرائه، و يكون هناك موعد واحد على الأقل يكون ثابت لتنفيذ التقييم على مستوى المؤسسة ككل.<sup>51</sup>

9- الأطراف التي تجري عملية تقييم الأداء: إن المسؤول عن تقييم الأداء في غالب الأمر طرفين رئيسيين هما:

أ. الرؤساء و المدراء : و ذلك عن طريق تسليم استمارات التقييم إعطاء التعليمات لتنفيذها ، استلام الاستمارات بعدها و تحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

<sup>50</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ، ص 394.

<sup>51</sup> - المرجع نفسه، ص 394.



ب إدارة الموارد البشرية : و تقوم هي أيضا بتوزيع استثمارات التقييم ، إعطاء التعليمات لتنفيذها ، استلام الاستثمارات بعد و تحليل النتائج ثم اقتراح الإجراءات

المناسبة بحق كل فرد في الأخير.<sup>52</sup>

ج. التقييم من قبل الزملاء: فالتقييم في مجموعة من الأنظمة لا يكون من قبل المدير فقط، بل يكون أيضا من قبل مجموع الموظفين في الوحدة الإدارية و تكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملاءه له .

د. التقييم الذاتي: هناك مؤسسات ناضجة تطلب من الفرد أن يقوم بتقديم نفسه بنفسه.<sup>53</sup> لكن لا تعتمد هذا التقييم لوحده بل تدمجه مع تقييم المدير لهذا الفرد.

هـ. التقييم من قبل خبراء: فالاستعانة بأطراف خارجية مستقلة تعتبر أسلوب هام من أساليب التقييم كالاستعانة بمكتب استثمارات منخفض .

و. التقييم من قبل الزبائن: هذا أيضا أسلوب مقبول في تقييم الزبائن بل أنه أسلوب مفيد في مواضيع كثيرة خاصة للموظفين الذين عن يكون تعاملهم مع الزبائن جيد. تجدر الإشارة إلى أن التعدد في الجهات التي تقيم أداء الفرد داخل المنظمة يدل على نضجها و فاعليتها و هي تحتاج في تقييمها هذا إلى أصحاب المؤهلات والكفاءات و المسؤوليات العليا.

## 10- إجراءات تنفيذ التقييم:

في غالب الأحيان تكون الإجراءات الأساسية لتنفيذ التقييم بسيطة وروتينية فيتم من خلاله تقييم الموظف من قبل المدير بدون رأيه ، لكن المؤسسات المتطورة حاليا أصبحت تشرط أن يناقش المدير تقييمه مع الموظف، فيكون التوقيع على هذا التقييم من الإثنين المدير و الموظف .

<sup>52</sup> - محمد علي عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، دار النهضة ، القاهرة 2000 ، ص 50.

<sup>53</sup> - المرجع نفسه، ص 300.

**11- تحليل النتائج و استخدامها:** وهذه النتائج تحفظ في ملفات الموظفين إذا كانت تنفذ المؤسسة التقييم كعملية شكلية بدون إجراءات أما إذا كان الغرض هو تحديد الاستحقاقات للترقية مثلاً أو التدريب.

## خلاصة الفصل

من خلال كل ما قدم و كل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال غير الرسمي حيث تبرز أهمية و قيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه و بالتالي يجب الحرص من طرف المعنيين في تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها وأن يعطوا للاتصال غير الرسمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير الحسن لكل عمليات التفاعل في المنظمة بما يساعد على النشاط و الحركية الجيدة لأعمل المنظمة و يحقق أهداف الأفراد فيها و أهداف المنظمة ككل .



الفصل

الثالث

## 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، معتمدا على أداة بحثية تمكنه من جمع البيانات التي يريد الحصول عليها، فالباحث حين يتبع كل هذه الإجراءات أملا 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.

## التعريف المكاني:

## التعريف ببلدية حاسي القارة(ولاية المنية)

البلدية: حاسي القارة

دائرة: المنية

رمز البلدية: 47012

الرمز البريدي: 47001

أصل التسمية: يتكون اسم البلدية من شقين هما:

**حاسي:** و هي الحفرة العميقة التي يستخرج منها الماء أو البئر

**القارة:** و يقصد الجبل الصغير المنفرد أو جبل الطين

و يرجع أصل تسمية حاسي القارة إلى أن السكان الأوائل قاموا بحفر حاسي-بئر- لاستخراج الماء بقرب جبل صغير و سكنوا بالقرب من هذا البئر.

الحدود الاقليمية لبلدية حاسي القارة: تقع بلدية حاسي القارة في الحيز الجغرافي لولاية غرداية سابقا و ضمن ولاية المنيعه حاليا بتقييم ولائي هو 58. حيث تبعد عن مقر ولاية المنيعه حوالي 7 كلم من جهة الجنوب.

يحدّها شمالا بلدية المنيعه، شرقا ولاية ورقلة، وغربا ولاية تيميمون و جنوبا ولاية عين صالح.

يمكن تصنيف بدية حاسي القارة من البلديات الريفية الفلاحية و ذلك لكثرة المناطق و المستثمرات الفلاحية التي تزخر بها البلدية أهمها المنطقة الفلاحية حاسي الطويل 30 كلم جنوبا.

### المجلس الشعبي البلدي حاسي القارة:

لقد كرس الدستور الجزائري دور البلدية بصفتها النواة الأولى للدولة و يمثل البلدية بصفة قانونية – الشخصية المعنوية – المجلس الشعبي البلدي. و يختلف المجلس الشعبي البلدي من حيث التكوين و عدد الأعضاء على حسب عدد سكان البلدية.

يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي القارة من 15 عضو و تشكيلته كالتالي:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي
- 4 نواب للرئيس
- رئيس لجنة الفلاحة
- رئيس لجنة التهيئة و التعمير
- رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية
- رئيس الفرع بلدي حاسي القارة الشرقية
- 6 أعضاء

### الهيكل التنظيمي لبلدية حاسي القارة:

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من 05 خمسة مكاتب و 09 تسعة مصالح

أ. المكاتب:

- 1) مكتب الأمن و الوقاية.
- 2) مكتب الأرشيف.
- 3) مكتب المداولات و القرارات التنظيمية.
- 4) مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين و يتضمن فرعين هما:
  - \* فرع تسيير المستخدمين الدائمين و المتعاقدين.
  - \* فرع المتعاقدين لمختلف الصيغ.
- 5) مكتب البريد

ب. المصالح:

1. مصلحة التنظيم و تضم:
  - مكتب الانتخابات.
  - مكتب الجمعيات.
  - مكتب الشؤون القانونية و المنازعات.
2. مصلحة الرقمنة و العصرية و تضم:
  - مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية.
  - مكتب تنقل الأشخاص (جوازات السفر و بطاقة الهوية)
  - مكتب مرور السيارات (بطاقة المركبات و رخص السياقة)
3. مصلحة الشؤون المالية و تضم:
  - مكتب الميزانية و التحليل المالي.
  - مكتب متابعة التحصيلات المختلفة.
4. مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و السياحة و تضم:
  - مكتب الشؤون الاجتماعية.
  - مكتب الثقافة و الرياضة و السياحة.
  - مكتب تسيير المدارس الابتدائية و الخدمات الاجتماعية المدسية

5. مصلحة الشؤون الصحية و الفلاحية و يضم:
- مكتب الفلاحة و الاستثمار
  - مكتب حفظ الصحة البلدية
6. مصلحة ممتلكات البلدية و يضم:
- مكتب تسيير ممتلكات البلدية العقارية.
  - مكتب تسيير ممتلكات البلدية المنقولة.
  - مكتب متابعة التحصيل العقاري.
7. مصلحة العمران و الطرقات و الشبكات و يضم:
- مكتب التعمير و التقنيات الحضرية.
  - مكتب الطرق و الشبكات.
  - مكتب السكن.
8. مصلحة التجهيز و يضم:
- مكتب الدراسات و المتابعات التقنية.
  - مكتب الصنفقات العمومية و المتابعة الادارية للمشاريع.
9. مصلحة الوسائل العامة و الخدمات المختلفة و يضم:
- مكتب تسيير المخازن البلدية.
  - مكتب تسيير الحاضرة و العتاد.
  - مكتب النظافة و النقاوة العمومية و التطهير.

### التعريف الاجتماعي:

### التعداد السكاني:

مقارنة بالمساحة الجغرافية لا يمثل سكان بلدية حاسي القارة نسبة كبيرة حيث أنه في آخر احصاء لسكان بلدية حاسي القارة سنة 2018 حوالي 22 ألف نسمة أو يزيد، و يرجع هذا لسببين هما المناخ الصحراوي الحار الذي يميز المنطقة و كذا الطابع الفلاحي الذي يغلب على طابع المدينة.



## التعليم في بلدية حاسي القارة:

التعداد السكاني المميز للبلدية و تمركز السكان أدى لارتفاع نسبة التعليم بحيث توجد على مستوى تراب البلدية 10 مدارس ابتدائية، 04 مدارس في الطور المتوسط، مثنى و ثانوية بمجموع يقارب 7 آلاف ممتدرس في مختلف الأطوار التعليمية. و تخصص البلدية ثلاث 03 حافلات للنقل المدرسي.

## الصحة في بلدية حاسي القارة:

يوجد على مستوى تراب بلدية حاسي القارة عيادة واحدة متعددة الخدمات بها عدة مصالح أهمها مصلحة الاستعجال التي تعمل على مدار 24 ساعة كامل أيام الأسبوع، بالإضافة إلى خمس 05 قاعات علاج منتشرة على مستوى البلدية. و لأن البلدية بها محيطات فلاحية توجد على مستوى المحيط الفلاحي حاسي الطويل قاعة علاج، أما الصيدليات فتوجد أربع 04 صيدليات تعمل بنظام المناوبة.

## الفلاحة في بلدية حاسي القارة

تزرع بلدية حاسي القارة بالعديد من المحيطات الفلاحية:

## ❖ محيط حاسي الطويل:

- ◆ 350 هكتار في اطار الواحات و هي موزعة على 1000 فلاح و بها 05 آبار ارتوازية.
- ◆ 1236 هكتار في اطار حق الامتياز و استفاد منها 630 مستفيد و بها 18 بئر ارتوازي.

## ❖ محيط مروقات:

- ◆ به 100 هكتار و 02 بئر ارتوازي.

## ❖ محيط البور:

- ◆ به 82 هكتار و يستفيد منها حوالي 60 مستفيد.

## ❖ محيط النبكة:

- ◆ و به 100 هكتار يستفيد منها حوالي 32 مستفيد.

بالإضافة إلى مساحات زراعية حددت في قانون حق الامتياز رقم 108 المؤرخ في 2011/11/23 ومساحتها الاجمالية تقدر بـ 163 ألف هكتار في كل من المناطق التالية (واد الطلح- واد مزواو- مهارق الحمر- راس الدراع- النقطة الكيلومترية 930 اتجاه عين صالح- شعبة الملح- عريقات المسلان- النبكة) ويقدر عدد المستفيدين منها حوالي 160 مستفيد.

و تعد زراعة القمح و الشعير و الذرة الصفراء من أهم المحاصيل بمجموع 2732 هكتار، البطاطا 102 هكتار، التمور 135,550 هكتار، الأشجار المثمرة 85,650 هكتار.

أما الثروة الحيوانية تقدر بـ 10,571 رأس غنم و 8,200 رأس إبل و ما يفوق 189 بقرة، و ما يزيد عن 8500 رأس من الماعز الحلوب. و بإنتاج 412,500 طن من اللحوم الحمراء و 30,5 طن من اللحوم البيضاء.

#### نبذة تاريخية عن أول رئيس لبلدية حاسي القارة:

السيد عبد الحاكم أحمد بن الحاج حكوم من مواليد 1948 حاسي القارة -المنبعة- أب لثلاثة أبناء، نشأ في عائلة بسيطة متوسطة الحال. مارس مهنة رعي الأغنام و الإبل و الأعمال الفلاحية منذ نعومة أظافره إلى غاية التحاقه بمقاعد الدراسة في سن 14 و قد تحصل على شهادة التعليم الابتدائي المزدوجة في 18 جوان 1966.

و في 02 أكتوبر 1967 ترشح لامتحان المرشحين بمدينة تيميمون و كان من الناجحين. و هنا بدأت حياته المهنية، حيث مارس مهنة التعليم كمرن إلى غاية 1975. و نجح في شهادة التعليم المتوسط، في 19 ديسمبر 1982 تحصل على الشهادة العليا للكفاءة و في 28 أبريل 1983 تحصل على شهادة الكفاءة التربوية. بالإضافة إلى نشاطه المهني كان له نشاط شبابي حيث تحصل على شهادة

منشط لمراكز الشباب و المخيمات سنة 1979. و في سنة 1997 تحصل على شهادة مدير مدرسة ابتدائية بالمعهد التكنولوجي بورقلة.

## التعريف السياسي

## نشاطه السياسي:

انخرط كمناضل في صفوف حزب جبهة التحرير الوطني سنة 1965 بعمر 16 سنة و واصل نضاله بدون انقطاع. و في 12 ديسمبر 1984 تقلد مسؤولية أول رئيس لبلدية حاسي القارة، و بعد نهاية عهده على رأس البلدية تم وضعه تحت تصرف الهيئة الدبلوماسية كمعلم لأبناء الجالية الجزائرية بفرنسا لمدة 4 سنوات من 1900 إلى سنة 1994. و بعد عودته انتخب نائبا بالبرلمان في جوان 1997 ثم عضو بمجلس الشورى المغاربي من سنة 2000 إلى غاية 2005 و انتخب مرة أخرى عضو بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي القارة في الفترة من 2007 إلى 2012.

## نبذة تاريخية عن الأمين العام لبلدية حاسي القارة:

أحميدة بن حود من مواليد 1964 بالمنيعه متزوج و له أربعة أبناء، أنهى تعليمه الابتدائي سنة 1976 وتعليمه المتوسط سنة 1980 و الثانوي 1983 بثانوية ديدوش مراد.

عمل معلما خلال السنة الدراسية 1983-1984 بمدرسة بني ملوك تيميون ولاية أدرار، ثم إلتحق بمركز التكوين الإداري بتمنراست و تخرج برتبة ملحق اداري سنة 1985. شغل منصب ملحق إداري مكلف بالحالة المدنية ببلدية المنيعه بتاريخ 1985/11/15 ثم ملحق إداري مكلف بالأمانة العامة ببلدية حاسي القارة بتاريخ 1987/01/01.

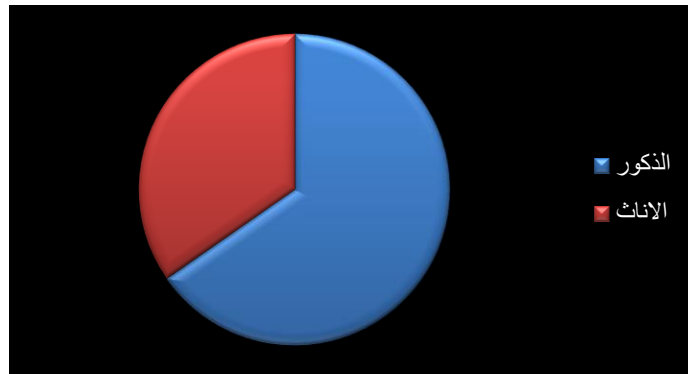
و بتاريخ 1991/12/22 عين أمين عام بلدية حاسي القارة ثم ترقى إلى رتبة متصرف بلدي أمين عام بالبلدية بتاريخ 1993/07/15 ثم متصرف رئيسي أمين عام بالبلدية بتاريخ 2004/11/01 ثم متصرف إقليمي مستشار أمين عام بلدية حاسي القارة بتاريخ 2014/12/01.

## تحليل نتائج دراسة حالة:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

## الجنس

المتغير	التكرار	المجموع
ذكور	32.5	%65
اناث	17.5	%35
المجموع	50	100%



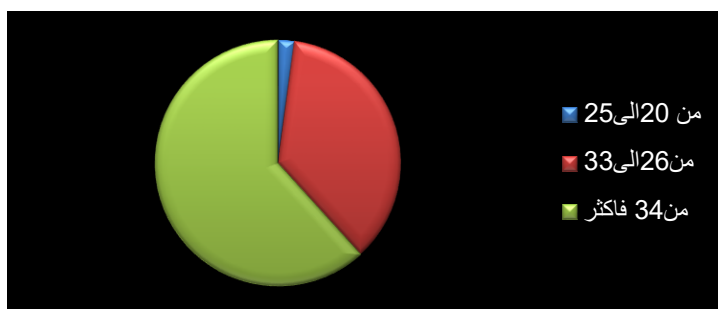
المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة الجنس الغالب في بلدية حاسي قارة فئة الذكور بنسبة 65% كما ان نسبة النساء تمثل 35% ليست قليلة فهي تواكب عصرنة ودمج المرأة في مجتمع

## العمر

المتغير	التكرار	المجموع
من 20 الى 25	18	%36
من 25 الى 33	31	%62

اكثر من 34	1	2%
المجموع	50	100%

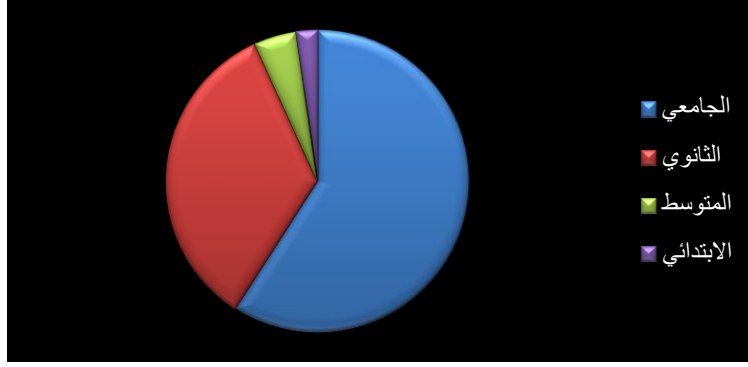


المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الدائرة النسبة نسبة اعمار ما بين 20 و25 قليلة بنسبة 2% اما من عمر 26 الى 33 متوسطة بنسبة 36% ونسبة غالبية هي فئة عمر اكثر من 34 بعدد 62% ومن هنا نلاحظ فئة الشباب الراشدة حيث تمتاز هذه الفئة بالنشاط والقدرة و الابداع الفكر على بلدية من اجل النهوض بالتنمية.

### المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	المجموع
الجامعي	29.5	59%
الثانوي	17	34%
المتوسط	2.5	5%
الابتدائي	1	2%
المجموع	50	100%



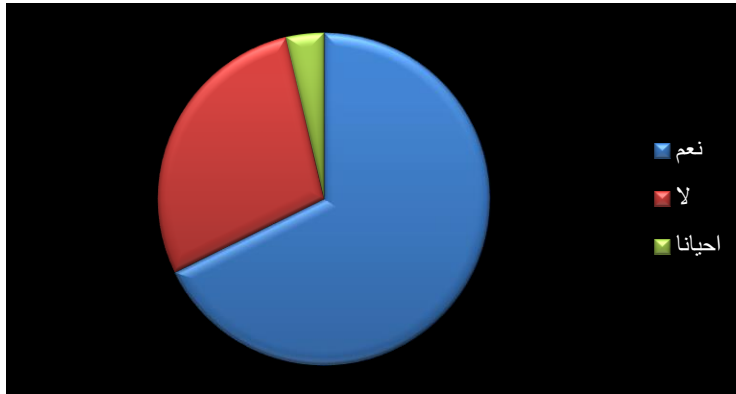
المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول ان المجال التعليمي غالب في بلدية الجامعي بنسبة 59% ويتدرج بعده الثانوي بنسبة 34% ثم المتوسط بنسبة 5% واقل فئة الى شبه منعدمة مجال تعليمي ابتدائي بنسبة 2% وما نستنتجه من خلال الدائرة أن نسبة الغالبة 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.

### المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي بين أفراد التنظيم

1- هل يقوم المسؤول بزيارات منتظمة لمكاتب العمل؟

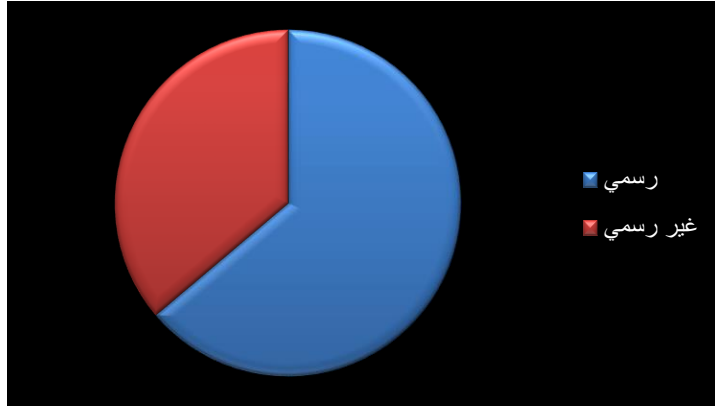
المتغير	التكرار	المجموع
نعم	34	%68
لا	14	%28
احيانا	2	4%
المجموع	50	100%



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول تبين الحرص على متابعة الدائمة من طرف مسؤولين لمعاينة تمثل نسبة 34 بالمئة وهي تمثل الحرص على سيرورة قائمة في منظمة.  
2-علاقاتك بين زملائك في العمل هي ذات الطابع:

المتغير	التكرار	المجموع
رسمي	18	%36
غير رسمي	32	%64
المجموع	50	100%

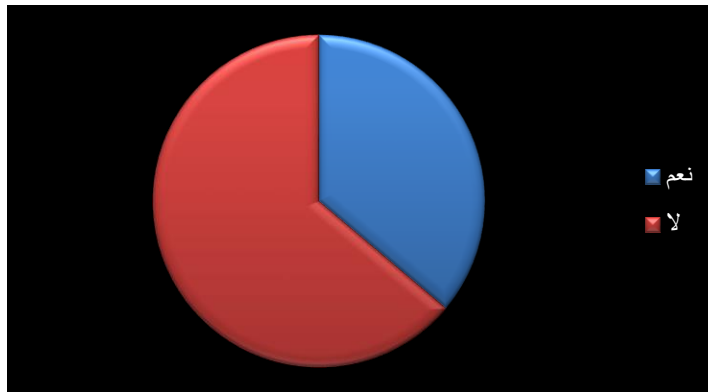


المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول نرى انا علاقتي بزملاء العمل ذات طابع رسمي وذلك من اجل احاطة اكثر بعملاء وذلك بنسبة 64% من اجل الحصول على مقدور كافي المعلومات والبيانات.

3- هل هناك اتصال غير رسمي بين أفراد التنظيم التابع له؟

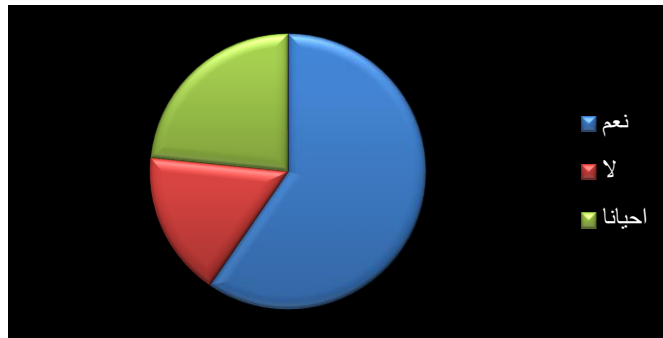
المتغير	التكرار	المجموع
نعم	18	36%
لا	32	64%
المجموع	50	100%





من خلال الجدول تين نسبة الاتصال غير رسمي لا توجد بنسبة 64% وبينما تجد بنسبة 36% نعم موجودة من اجل الاتصال غير رسمي بين تنظيم التابع له  
4-هل تجد سهولة في محاوره المسؤول المباشر في العمل؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	330	60%
لا	8.5	17%
احيانا	16.5	23%
المجموع	50	100%

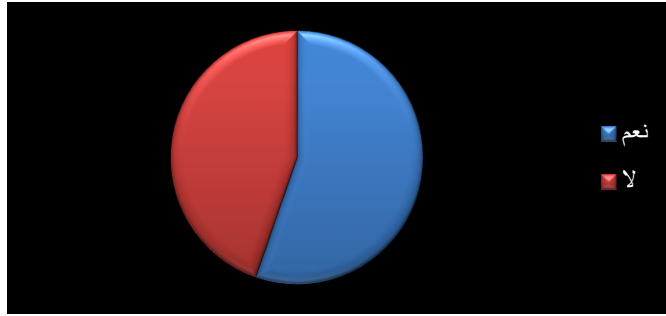


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نسمة نعم مرتفعة بنسبة 60 بالمئة لاحيانا بنسبة 23 بالمئة ولا 17 بالمئة وهذا يدل  
سهولة تحاور مع المسؤول وهذا لان الفئة واعية ومثقفة

5-هل يساعدك أسلوب الاتصال غير الرسمي في التواصل مع أفراد التنظيم؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	27.5	%55
لا	22.5	%45
المجموع	50	100%

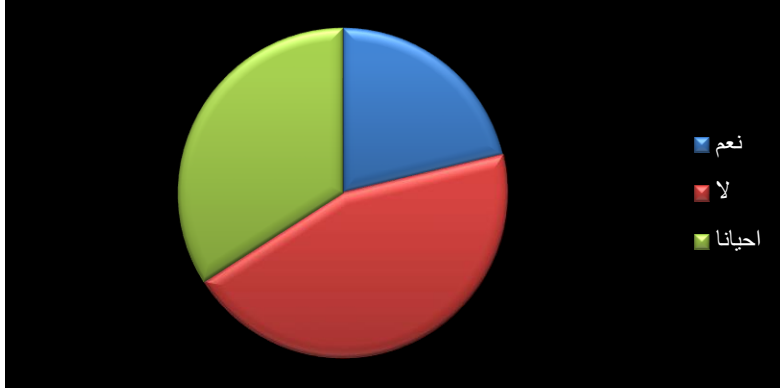


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الدائرة نسبة نعم اكثر من لا وهذا يدل على ان الاتصال الغير رسمي فعال اكثر من غيره

6- تجد صعوبة في التواصل مع أفراد التنظيم؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	10.5	%21
لا	22.5	%45
احيانا	17	%34
المجموع	50	100%

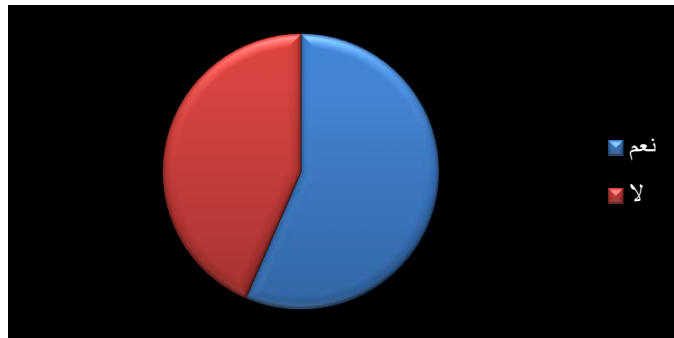


المصدر: من اعداد الطلبة

من الجدول تبين نسبة متفاوتة في صعوبة تواصل م افراد التنظيم وذلك باختلاف الاعمار ومستوى التعليمي

7-هل تجد معوقات اتصال في التنظيم؟

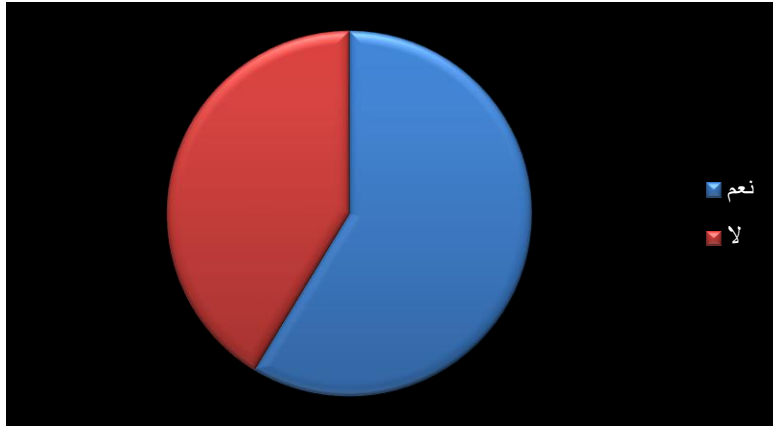
المتغير	التكرار	المجموع
نعم	28.5	%57
لا	21.5	%43
المجموع	50	100%



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول تبين انها توجد معوقات كبيرة في الاتصال في التنظيم حيث تصل بنسبة 57 بالمئة  
8- هل تجد أن الاتصال غير الرسمي يسهل عملية الاتصال؟

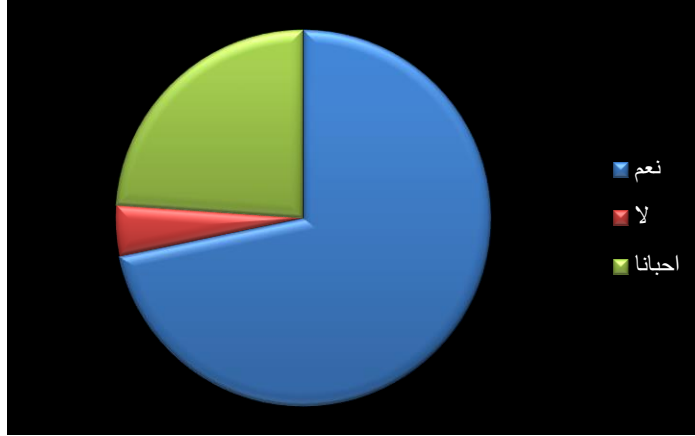
المتغير	التكرار	المجموع
نعم	29.5	%59
لا	20.5	%41
المجموع	50	100%



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول يتبين ان الاتصال غير الرسمي يسهل عملية الاتصال اكثر من غيره بنسبة 59%  
9. هل تلجأ لزملائك في حال وجدت صعوبة في العمل؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	36	%72
لا	2	%4
احيانا	12	24%
المجموع	50	100%

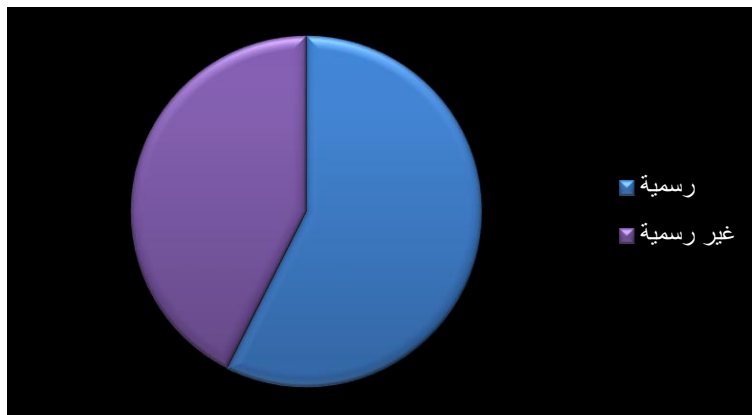


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول تبين نسبة نعم او اللجوء للاصدقاء بنسبة 72% في حال وجود صعوبة وذلك من اجل الاستفادة من معلومات وخبرات المهنة.

10- المراسلات و المعاملات بين زملائك في العمل تتم بطريقة:

المتغير	التكرار	المجموع
رسمية	28.5	57%
غير رسمية	24.5	49%
المجموع	50	100%



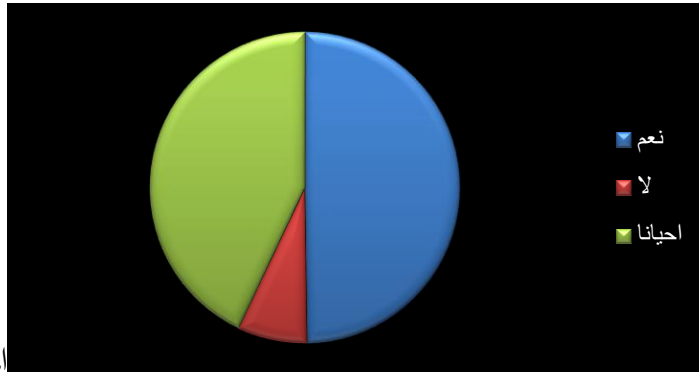
المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ نسبة مراسلات و معاملات نسبهم بين 57 بالمئة و 43 بالمئة متفاوتة بقليل بينهم وهذا يدل ان معاملات يتم بشكر رسمي وغير رسمي بين عمال

### المحور الثالث: فاعلية الأداء

1- هل المعلومات المقدمة لك في المراسلات الرسمية تفهم بسهولة؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	25	50%
احيانا	3.5	7%
لا	24.5	49%
المجموع	50	100%



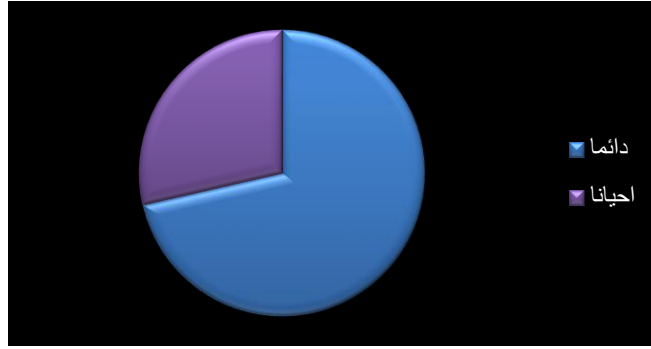
المصدر: من اعداد طالب

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 50 بالمئة عدد استوعب معلومات وهذا لان فئة غالبية ذات مستوى جامعي و ثانوي

2- تتلقى الأوامر من طرف المسؤول المباشر بصفة غير رسمية

المتغير	التكرار	المجموع
دائما	35.5	71%

احيانا	14.5	29%
المجموع	50	100%

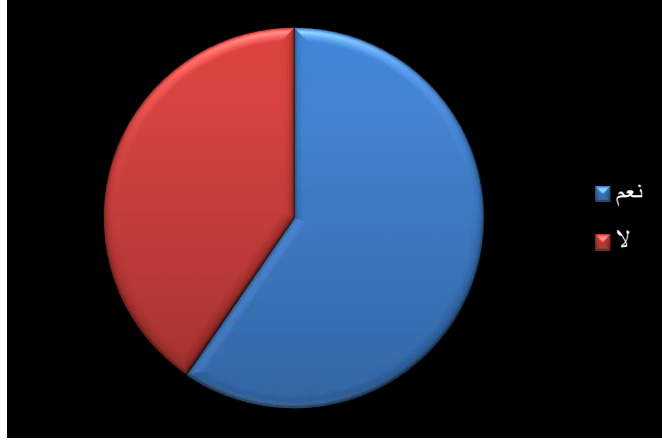


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ ان الاوامر متلقاة اغلبها تكون من مسؤول بصفة غير رسمية وكما تكون بصفة رسمية لكنها اقل نسبة تصل الى 29 بالمئة

3. هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك في العمل؟

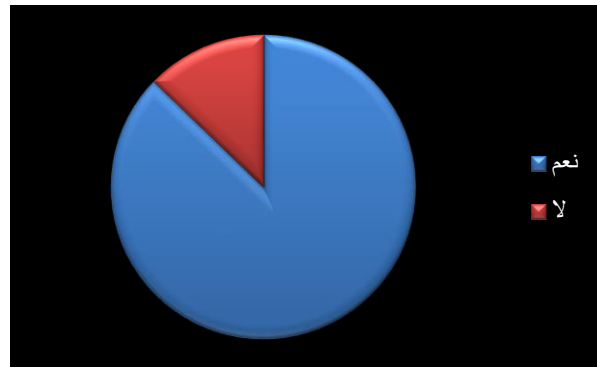
المتغير	التكرار	المجموع
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال جدول نسبة نعم تايد بان الاتصال غير رسمي يحسن من اداء عامل في عمله بنسبة 60 بالمئة  
4- هل يساعدك تواصلك مع زملائك في العمل على تحسين أدائك؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	43.5	87%
لا	6.5	13%
المجموع	50	100%



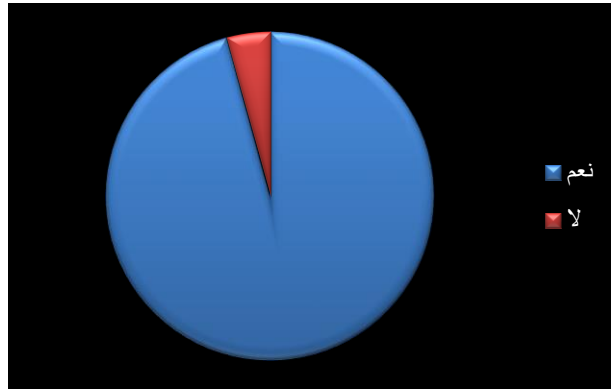
المصدر: من اعداد الطلبة



من خلال الجدول تبين نسبة نعم 87 بالمئة أكثر من لا 13 بالمئة وهذا يدل على ان تبادل الافكار والنقاشات تعزز من الروابط داخل مؤسسة وهذا ياذي الى تعاون بين عمال

5- هل تساهم المناقشات بين زملائك في العمل على تحسين أدائك؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%



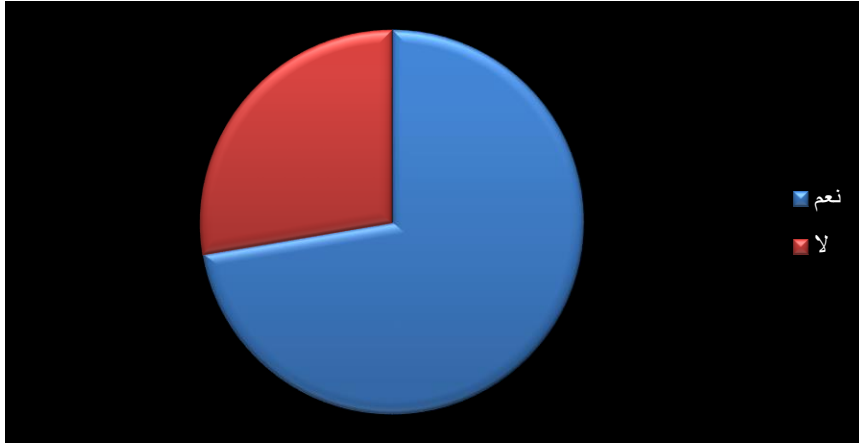
المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نسبة نعم أكثر من لا وهذا يدل على ان تبادل الافكار والنقاشات تعزز من الروابط داخل مؤسسة وهذا ياذي الى اداء احسن بنسبة 96 بالمئة

6- هل ترى أن التزامك بوسائل الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	36	72%

لا	14	%28
المجموع	50	100%

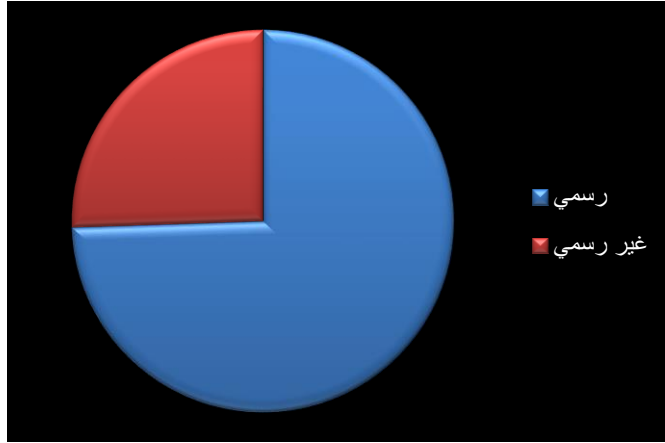


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الدائرة ان التزام بوسائط الاتصال غير رسمي بالنسبة عالية على اتصال الرسمي ومن نلاحظ الاتصال غير الرسمي يعزز من الروابط بين العمال ويحافظ على مستوى انجاز والاداء

7- في حال واجهت مشكلة في العمل تلجأ لوسائل اتصال رسمية غير رسمية

المتغير	التكرار	المجموع
رسمي	28.5	%57
غير رسمي	21.2	%43
المجموع	50	100%

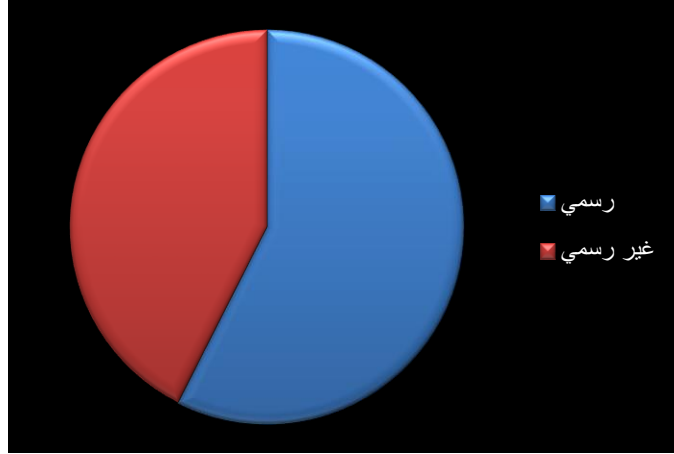


المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الاتصال الرسمي 74 بالمئة عند مواجهة مشاكل مرتفعة على نسبة الاتصال الغير الرسمي 26 بالمئة ومن هنال نقول في حال وجود مشكل او عطب لا تكون وسائط في اتصال اي يكون اتصال رسمي مباشر

8- في حال تلقيت أوامر بصفة غير رسمية. ردك عليها يكون رسمي غير رسمي

المتغير	التكرار	المجموع
رسمي	28.5	57%
غير رسمي	21.5	43%
المجموع	50	100%

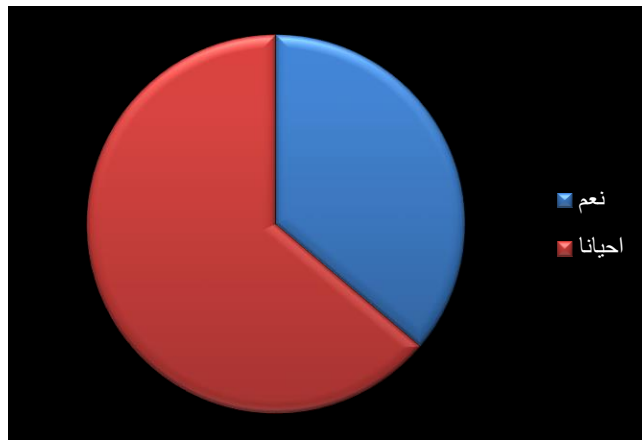


المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول اننا عامل في حال تلاقيه اوامر تكون استجابته بصفة رسمية موافقة لقانون مؤسسة.

9-هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يساهم في ابداعك في العمل؟

المتغير	التكرار	المجموع
نعم	18	36%
احيانا	32	64%
المجموع	50	100%



المصدر: اعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ ان الاتصال الرسمي اكثر فاعلية او نسبة من الاتصال الغير رسمي ومن هنا نقول ان البلدية تعتمد الاتصال الغير الرسمي بين العمال او الموظفين

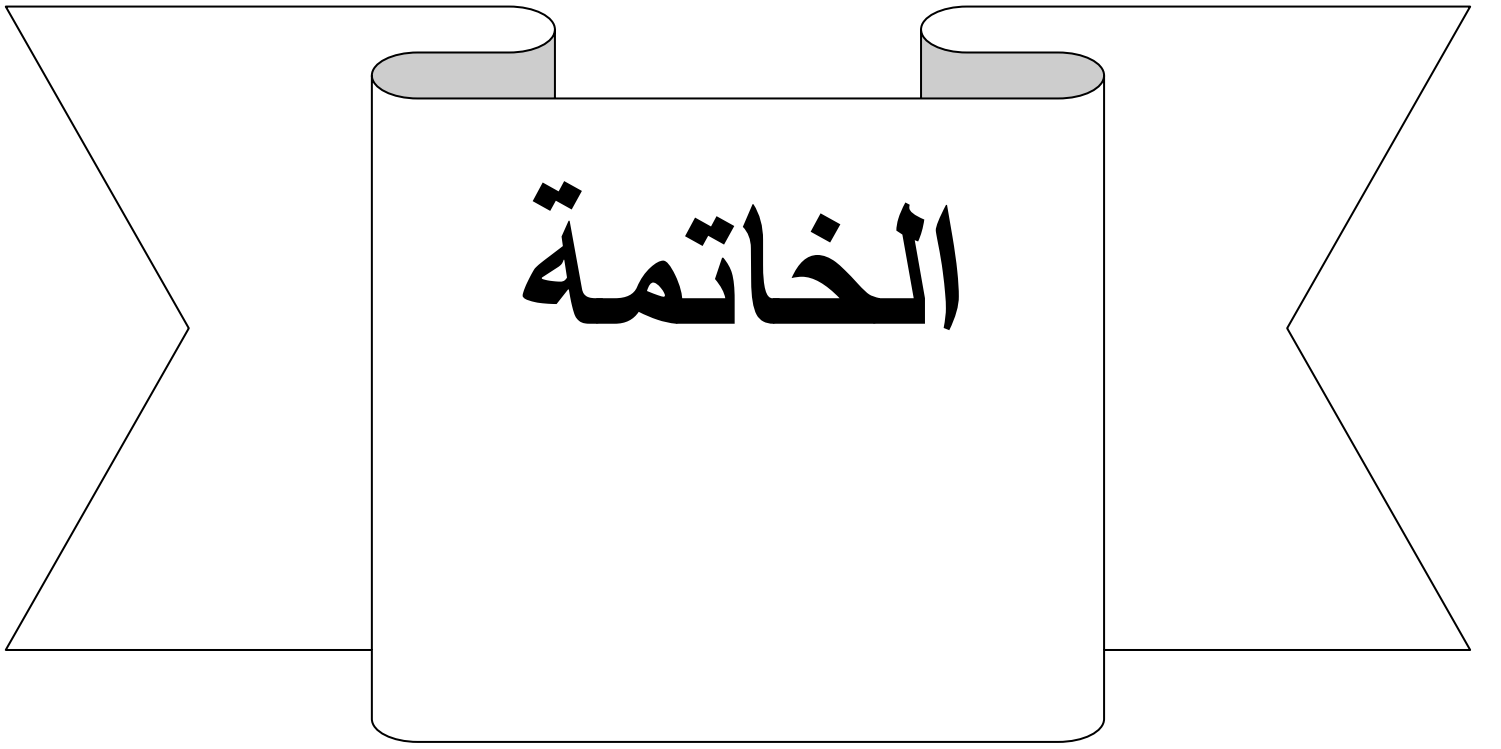
### -عرض نتائج الفرضيات :

- الفرضية الاول :و التي مفادها القيم واتجاهات الأفراد تساهم في اتصال غير الرسمي ومن خلال النتائج المتصل عليها وجدنا ان القيم واتجاهات الافراد تساهم في الاتصال الغير الرسمي
  - الفرضية الثانية: والتي مفادها المشاركة في عملية اتخاذ القرار احد أشكال اتصال غير رسمي فرضية صحيح وذلك من خلال نتائج متحصل عليها في اخصائيات النسبية
  - الفرضية الثالثة: والتي مفادها ان فعالية الأفراد تساهم في تحسين الأداء وذلك صحيح وذلك ما اظهرته احصائيات.
  - الفرضية الرابعة والتي مفادها العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وأثرها على أداء بالتنظيم ومن خلال النتائج المتحصل عليها فان الفرضية صحيحة.
- الاقتراحات والتوصيات :**

- من خلال دراستنا هذه والتي حاو لنا 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 ان وا الموضوع الذي يعتبر من تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بغية الإفادة ثراء 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 تعتمد عليها المسؤول المباشر في توجيهاته وتعاملاته ورؤيته الاستراتيجية .

- 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.



## الخاتمة

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، وغالبا ما يتخذ مسارات توازي مثيله الرسمي، كما يمكن أن يتعارض معه وهو عملية تتميز بتشعب اتجاهاته وسلاسة انسيابه وخضوعه إلى متغيرات الأفراد بصفة النفسية والاجتماعية.

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.

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.

ومن خلال الدراسة تعرفنا على الأداء والذي رأينا أنه محصلة الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد أثناء اداء مهامهم فنجاح المؤسسة مرهون بقيمة الأداء كذلك لا بد من الاعتماد على عملية تقييم الأداء من أجل إبراز جهودات وسيورة المؤسسة من ناحية الاداء الوظيفي وكذلك لاجل القضاء على المشكلات المسببة في تدني الأداء وذلك بالاعتماد على الطرق الحديثة في تقييم الأداء.



ومن هنا انطلقت الدراسة لتسليط الضوء على الاتصال غير الرسمي بين افراد التنظيم واثره على فاعلية الاداء

ونظرا لأهمية الموضوع في نجاح المؤسسات ذات طابع اجتماعي، حيث أردنا من خلال هذه الدراسة إثبات هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي بين افراد التنظيم واثره على فاعلية الاداء، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا ومناقشتها وتفسيرها

على ضوء ما تحصلنا عليه من معلومات توصلنا إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي بين افراد التنظيم وفاعلية الاداء

-توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي بين الافراد التنظيم واداء الوظيفي



- 1- بوعطي 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 2019/2018
- 2- سَعْد عمر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرفسل استشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000 ، ط2.
- 3- سلمان محمود العثمان ، السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان. عبد الباري إبراهيم ذره، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 4- ماجد عبد المهدي المساعدة، خالد عبد الوهاب الزيديين، حسين عليان الهرامشة، علي فلاح المناصير، مبادئ علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5- محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال (ط1)، مكتبة الألوكة، جزء 1، (2016م).
- 6- إبتسام عقبي، أثر الاتصال غير الرسمي عمى أداء الإدارة المدرسية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2014-2015.
- 7- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الاول دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت للطباعة والنشر، بيروت 1956.
- 8- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 9- أحمد ماهر: اتخاذ القدرات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007 - 2008 ، جودت.

- 10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 11- المعيلي ناصر عبد الله، الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، الرياض، مكتبة جريرة، 2008.
- 12- بشير عباس العلاق، علي محمد رباعية، الترويج والإعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، العربية، عمان، الأردن، 2007.
- 13 - حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان 1 المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985 .
- 14- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، شارع الملكة رانيا مقابل كلية الزراعة، 2012.
- 15- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، 2005.
- 16- صبرينة مانع ، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأستاذة الجامعيين ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنظيم الموارد
- 17- عبد الوهاب بن بريكة ، مبادئ الإدارة والأصول والأساليب العلمية دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
- 18- علي فلاح الزعبي، عمر عبد الرحيم نصر الله ( 2016 م )، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني.
- 19- محمد علي عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، دار النهضة، القاهرة 2000.
- 20- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004،

- 21- محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال (الطبعة الأولى)، مكتبة الألوكة، جزء 1، 2016م، - 9.
- 22- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23- هناء حافظ بدوي، الاتصال بئين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1001الإسكندرية.
- 23-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،مصر، 2005.
- 24-محمد سعيد أنور سلطان:، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية ، 2004.
- 25 -مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، مركز رضا للنشر، ط ، 1 1999 .
- 26-نواف كنگان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن، 2002 .
- 27-يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن ، 2006.

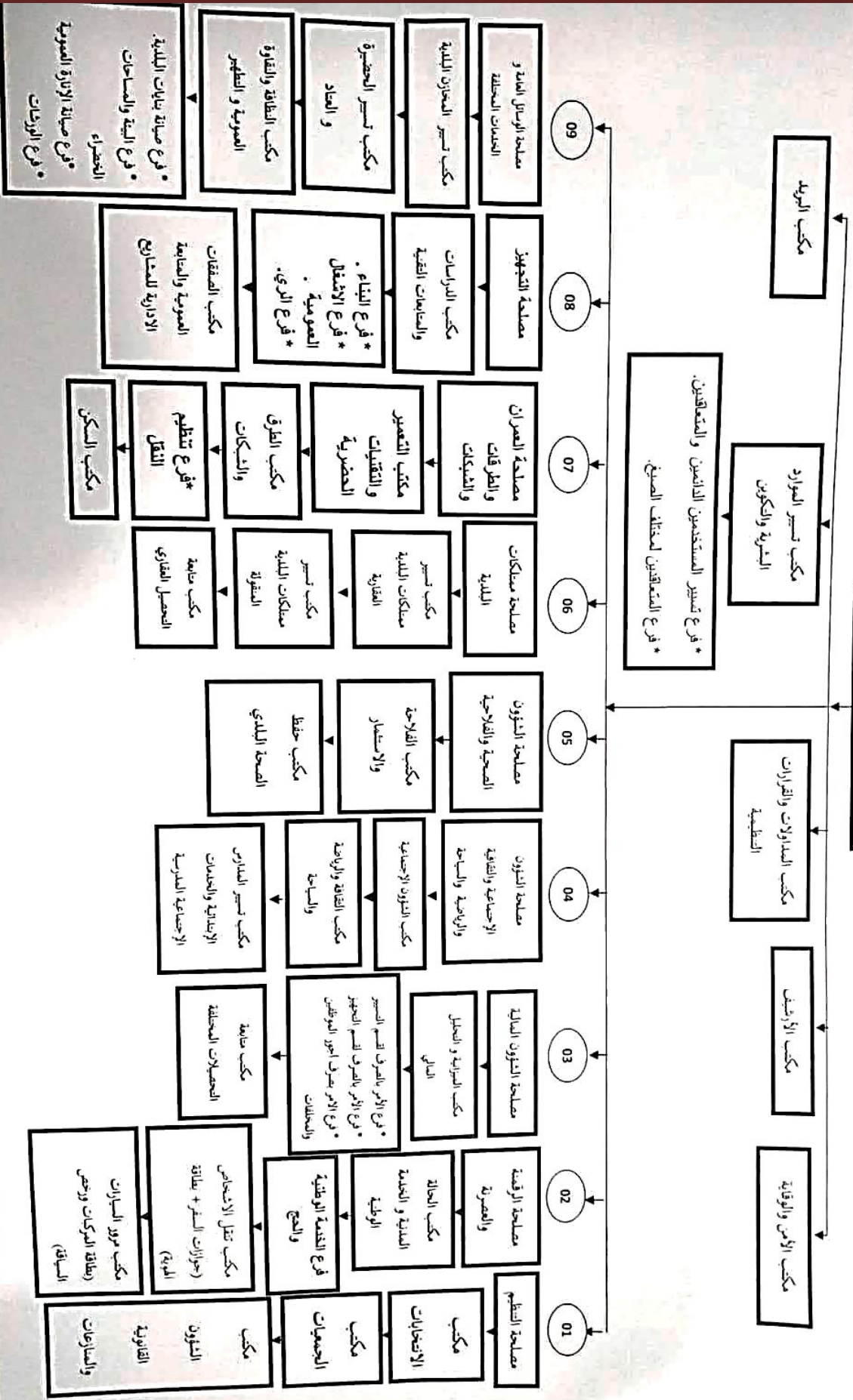
#### منتديات

- 1- بركان دليلة، تأثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، العدد العاشر، جامعة بسكرة، ديسمبر، 2010
- حسين حمدي الطوبجي ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم (الطبعة الثامنة)، الكويت، دار القلم ، ، جزء 1، 1987م، بتصرف

الملاحق

الهيكل التنظيمي للبلدية حاسي القارة

الإدارة العامة



جامعة غرداية  
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية  
شعبة الاعلام و الاتصال  
تخصص اتصال و علاقات عامة

استبيان لمذكرة تخرج بعنوان: الاتصال غير الرسمي بين أفراد التنظيم و أثره على فاعلية الأداء

السنة الجامعية 2022/2021

---

**ملاحظة:**

هذا الاستبيان يساعدنا في التوصل إلى نتائج حول موضوع الاتصال غير الرسمي بين أفراد التنظيم و ملاحظة أثره على فاعلية الأداء بين الموظفين.  
الرجاء منكم . أيها الموظفين . المشاركة في هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بدقة و صراحة و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب، مع التزامنا بسرية المعلومات المقدمة من طرفكم.



المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: من 20 إلى 25  من 26 إلى 33  من 34 فأكثر

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

المحور الثاني: الاتصال غير الرسمي بين أفراد التنظيم

1. هل يقوم المسؤول بزيارات منتظمة لمكاتب العمل؟ نعم  لا  أحيانا

2. علاقاتك بين زملائك في العمل هي ذات الطابع رسمي  غير رسمي

3. هل هناك اتصال غير رسمي بين أفراد التنظيم التابع له؟ نعم  لا

4. هل تجد سهولة في محاوره المسؤول المباشر في العمل؟ نعم  لا  أحيانا

5. هل يساعدك أسلوب الاتصال غير الرسمي في التواصل مع أفراد التنظيم؟ نعم  لا

6. تجد صعوبة في التواصل مع أفراد التنظيم؟ نعم  لا  أحيانا

7. هل تجد معوقات اتصال في التنظيم؟ نعم  لا

8. هل تجد أن الاتصال غير الرسمي يسهل عملية الاتصال؟ نعم  لا

9. هل تلجأ لزملائك في حال وجدت صعوبة في العمل؟ نعم  لا  أحيانا

10. المراسلات و المعاملات بين زملائك في العمل تتم بطريقة رسمية  غير رسمية

المحور الثالث: فاعلية الأداء

1. هل المعلومات المقدمة لك في المراسلات الرسمية تفهم بسهولة ؟  نعم  لا  أحيانا
2. تتلقى الأوامر من طرف المسؤول المباشر بصفة غير رسمية  دائما  أحيانا
3. هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك في العمل ؟  نعم  لا
4. هل يساعدك تواصلك مع زملائك في العمل على تحسين أدائك؟  نعم  لا
5. هل تساهم المناقشات بين زملائك في العمل على تحسين أدائك؟  نعم  لا
6. هل ترى أن إلتزامك بوسائل الاتصال غير الرسمي يحسن من أدائك؟  نعم  لا
7. في حال واجهت مشكلة في العمل تلجأ لوسائل اتصال  رسمية  غير رسمية
8. في حال تلقيت أوامر بصفة غير رسمية. ردك عليها يكون  رسمي  غير رسمي
9. هل ترى أن الاتصال غير الرسمي يساهم في ابداعك في العمل  نعم  أحيانا

شكرا على المساعدة