

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية لبلدية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الدكتورة :

بلقي فطوم

إعداد الطالبين:

*طورش حدة

*كسال هاجر

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال



دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية لبلدية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف الدكتورة:

بلقي فطوم

إعداد الطالبين:

*طورش حدة

*كسال هاجر

السنة الجامعية: 2022/2021





الإهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

-إلى من وضع المولى الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز
(أمي الحبيبة).

-إلى صاحب القلب الطيب الذي لم ييخل علينا طوال حياته
(والدي العزيز).

-إلى من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة إخوتي وأخواتي:
رزقي، عبد النور، عبد الرزاق، مليكة، حيزية، فريدة، خوخة، زينب.
-إلى من تعرفت عليها حديثا وسكنت قلبي نصفي الثاني في إنجاز هذه المذكرة

كسال هاجر

-إلى من رافقني في كل لحظات حياتي راعهن الله ووقفهن صديقاتي:
سامية، فريدة، منى، الياقوت، صافية، مريم، كريمة، نعيمة، نسرين
-إلى زميلاتي وزملائي في العمل بلدية حسناوة وبلدية برج بوعريش
-إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

طورش حدة



الإهداء....

اللهم إنا نسألك إيماناً خاشعاً وعِلماً نافعا ونستعين بعافيتك

ونتجرع من علمك ونحمدك على تسهيلك لطريقنا

راجين منك العفو والمغفرة.

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى أعز الناس إلى قلبي:

- والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما.

- إخوتي عقبة، أسامة وإيمان.

- إلى رفيقة دربي ومن تقاسمت معها كل خطوات انجاز هذه المذكرة

غاليتي **طورش حدة**

إلى جميع زملائي وزميلاتي الذين لقيت منهم كل الدعم أثناء

انجازي هذه المذكرة.

- وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهديهم عملي هذا.

كسال هاجر

تشكرات

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الأول والآخِر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله عليه أزرى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى مرحلنا الدراسية حتى هذه اللحظة.

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر للدكتورة **بلقي فطوم** على مجهوداتها ونصائحها وعلى صبرها معنا أثناء انجاز هذه المذكرة. ولا يفوتنا شكر كل أستاذة قسمنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، وكذا كل من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

طورش حدة* كسال هاجر

الملخص باللغة العربية

هدفت دراستنا إلى التعرف على دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج وكان ذلك من خلال طرح الإشكال التالي:

كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج؟

واندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية هي كالتالي:

- ما هو واقع الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعرييج؟

- ماهي وسائل الاتصال غير الرسمية المستخدمة في بلدية برج بوعرييج؟

- كيف يتم توظيف الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعرييج لرفع الأداء الوظيفي للموظفين؟

- ماهي الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعرييج؟

ولمعالجة هذه التساؤلات اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وطبقته على 100 موظف من بلدية برج بوعرييج من أصل المجتمع الكلي المقدر بـ 601: موظف عن طريق العينة العشوائية المنتظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعرييج موجود من خلال تكوين علاقات شخصية وصدقات بين الموظفين فيما بينهم أو بين الموظفين ومسؤوليهم.

- وسائل الاتصال غير الرسمية المستخدمة في بلدية برج بوعرييج هي الهاتف المحمول والمقابلة.

- تساعد العلاقات الشخصية بين الموظف والمسؤول والنصائح المقدمة من طرف هذا الاخير في تحسين الأداء

- وجود علاقة بين الأخذ باقتراحات ووجهات نظر الموظفين من طرف الإدارة البلدية وتحسين الأداء الوظيفي

- مراعاة الظروف الاجتماعية للموظف من طرف الإدارة البلدية من شأنها الرفع في الأداء الوظيفي.

- أسلوب وطريقة التواصل واختلاف المصالح الشخصية من بين أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال غير

الرسمي في بلدية برج بوعرييج إضافة إلى الاختلاف في المناصب والرتب وقلة تقنيات الاتصالات الحديثة.

Résumé : Notre étude vise à identifier le rôle de la communication informelle dans l'amélioration de la performance fonctionnelle de l'institution, une étude de terrain dans la commune de Bordj Bou Arreridj la problématique principale de notre travail est : Comment la communication informelle contribue-t-elle à l'amélioration de la performance fonctionnelle des employés de la commune de Bordj Bou Arreridj ?

Plusieurs sous-questions relèvent de cette problématique principale :

- Quelle est la réalité de la communication informelle dans la commune de Bordj Bou Arreridj ?
- Quels sont les moyens de communication informels utilisés dans la commune de Bordj Bou Arreridj ?
- Comment la communication informelle est-elle utilisée dans la commune de Bordj Bou Arreridj afin d'améliorer la performance fonctionnelle des employés ?
- -Quelles sont les difficultés qui confronte la communication informelle dans la commune de Bordj Bou Arreridj ?

Pour le traitement des questions évoquées, nous avons opté pour la méthode descriptive à travers le questionnaire comme outil de récolte des données. Ce dernier était appliqué sur un échantillon de 100 personnes qui font partie des 601 employés de la commune de Bordj Bou Arreridj en utilisant un échantillonnage aléatoire régulier.

La présente étude a donné les résultats suivants

- La communication informelle dans la commune de Bordj Bou Arreridj s'établie à travers la formation de relations personnelles ou d'amitiés entre les employés eux même ou bien entre les employés et leurs responsables .
- Les moyens de communication informelle utilisés dans la commune de Bordj Bou Arreridj sont le téléphone portable et les rencontres.
- Les relations personnelles entre le personnel et les responsables notamment les conseils fournis par ces derniers contribuent à améliorer leurs performances fonctionnelles.
- L'existence d'un lien entre l'adoption de suggestions et de points de vue du personnel par l'administration municipale et l'amélioration de la performance au travail
- La prise en compte des conditions sociales des employés par l'administration municipale, permettra d'améliorer la performance fonctionnelle.
- La méthode et le mode de communication et ainsi que les conflits d'intérêts personnels sont parmi les principales difficultés de communication informelle dans la commune de Bordj Bou Arreridj et ainsi que la différence des grades et le manque de technologies de communication modernes.

خطة الدراسة:

مقدمة

I / الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1-الإشكالية
- 2-التساؤلات
- 3- أهمية البحث
- 4-أهداف البحث
- 5-أسباب اختيار الموضوع
- 6-المدخل النظري للدراسة
- 7- تحديد المفاهيم
- 8-منهج البحث
- 9-أدوات جمع البيانات
- 10-التعريف بمجتمع البحث والعينة
- 11-الدراسات السابقة

II /الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة

- 1 - الاتصال
- 1- 1 تعريف الاتصال
- 2- 1 أهمية الاتصال
- 3- 1 أهداف الاتصال
- 2 - الاتصال في المؤسسة
- 2 - 1 مفهوم الاتصال في المؤسسة
- 2 - 2 أهمية الاتصال في المؤسسة
- 2 - 3 أهداف الاتصال في المؤسسة
- 2 - 4 أنواع الاتصال في المؤسسة

3 - الاتصال غير الرسمي

- 3-1 مفهوم الاتصال غير الرسمي
- 3-2 أهمية الاتصال غير الرسمي
- 3-3 أهداف الاتصال غير الرسمي
- 3-4 مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي
- 3-5 خصائص الاتصال غير الرسمي
- 3-6 وسائل الاتصال غير الرسمي

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- خصائص الأداء الوظيفي
- 3- عناصر الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- معايير الأداء الوظيفي
- 7- معوقات الأداء الوظيفي
- 8- قياس الأداء الوظيفي
- 9- تحسين الأداء الوظيفي
- 10- علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال غير الرسمي

III / الاطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة (بلدية برج بوعريبيج)

1- تحديد الإطار المكاني للدراسة ووصفه

2- عرض وتحليل البيانات.

3- نتائج الدراسة

4- الاقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

تعتمد الإدارة العامة على الاتصال كأحد أهم قنوات تبادل المعلومات والقرارات بين المسؤولين والموظفين، وكذا الموظفين فيما بينهم، لذلك يحتل الاتصال أهمية بالغة داخل المؤسسات في نجاح العملية الإدارية باعتباره عملية تفاعل اجتماعي وانساني يساعد على تمتين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين الموظفين، وكذا تقوية روح الجماعة مما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

ولقد اهتمت المنظمات في بداية التاريخ الإداري على الاتصال الرسمي بين العاملين والرؤساء، من خلال تحديد القواعد والقوانين الرسمية التي تحكم علاقات العمل، فهو وظيفة أساسية في المؤسسات الإدارية، تعمل على تعزيز العمليات الإدارية بسلاسة وكفاءة بما يمكن من تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة تنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهؤلاء فيما بينهم، مما يجعل من الاتصال عملية تفاعلية يزيد الرضا والثقة بين الموظفين مما يقلص الفجوة بين الإدارة والموظفين، ومن خلال الاتصال الفعال ينشأ شعور لدى الموظفين بالحماس والانتماء للإدارة التي يعملون بها، غير أن هذه الطريقة لم تأتي بالنتائج المرجوة، مما أثر على مستوى الأداء داخل المنظمات وسبب جمود العمل الإداري.

دفع هذا الأمر الباحثين إلى التفكير في طريقة للاتصال بين الموظفين تسمح بالرفع من مستوى الأداء الوظيفي، لذلك برزت نظرية العلاقات الانسانية بقيادة التون مايو في ثلاثينات القرن العشرين، والتي عنيت بالسلوك الإنساني في التنظيم، حيث ركز على تفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية من خلال التركيز على اتصاله وتفاعله بين الجماعة داخل المنظمة، وأثبت من خلال تجاربه في مصانع هوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية أهمية العلاقات الانسانية و الاجتماعية في تحسين الخدمات وتطوير الاداء الوظيفي، من خلال تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بين العاملين عرفت في الفكر الإداري بالاتصال غير الرسمي.

هذا النوع من الاتصالات يلعب دور كبير في تسريع العملية الإدارية باعتبار العلاقات التي تتم خارج الاتصال الرسمي كبيرة جداً، وتعطي النتائج بصورة سريعة لحد كبير، باعتباره يخلق حالة من الانسجام بين الموظفين، وبالتالي يساهم في تأدية الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر على كافة مستويات الإدارة.

في مقابل ذلك حظي الأداء الوظيفي أيضاً باهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين لما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة لمواجهة تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد

ولا يتم ذلك الا من خلال الاهتمام ببيئة العمل التي يتواجد فيها الفاعلون بالمؤسسة ، فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لتحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة لذلك وجب العمل على الرفع من مستوى أدائه الوظيفي، و للاتصال غير الرسمي دور في ذلك ، من خلال خلق علاقات وتواصل دائم بين الموظفين وتحفيزهم على ابراز قدراتهم وامكانياتهم لتحقيق الأهداف المحددة، وهو ما تسعى الدراسة لإبرازه من خلال التعرف على طبيعة الاتصال غير الرسمي داخل بلدية برج بوعرييج، والكشف عن العلاقات القائمة بين الموظفين وأثر ذلك على تحسين الاداء الوظيفي بالبلدية.

ارتأينا لدراسة هذا الموضوع وضع خطة من شأنها أن تلم بمختلف جوانبه، انطوت على أربع فصول، فضلا عن المقدمة والخاتمة

جاء الفصل الأول **كإطار منهجي للدراسة**، والذي تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، مع بيان أهميتها وأهدافها، إضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، وقمنا بتحديد منهج الدراسة وأدواته المتمثلة في الاستبيان مع تحديد مجتمع الدراسة والعينة التي نحن بصدد تطبيق الدراسة عليها، كما عالجنا أخيرا جملة من الدراسات السابقة وعلاقتها بدراستنا

أما الفصل الثاني فقد كان تحت عنوان **الاتصال في المؤسسة** وقد تطرقنا فيه الى ثلاث عناصر مهمة أولا الاتصال بصفة عامة وثانيا الاتصال في المؤسسة بصفة خاصة وأدرجنا فيهما تعريف، أهمية ثم أهداف وأنواع كلا منهما، وأخيرا بما أن العنصر الرئيسي لدراستنا هو الاتصال غير الرسمي فقد أولينا له حيزا مهما وذلك من خلال التطرق إلى مفهومه، أهميته، أهدافه وكذا مختلف مظاهره وأشكاله مروراً بخصائص الاتصال غير الرسمي ووسائله وفي الأخير الصعوبات التي تواجه هذ النوع من الاتصال.

أما فيما يخص الفصل الثالث والذي يتمحور حول **الأداء الوظيفي**، اين قمنا بتعريف الأداء، خصائص الأداء الوظيفي، عناصره، أنواعه، ذاكرين أهم معوقات الأداء الوظيفي، ومن ثم إجراءات تحسين الأداء الوظيفي، وأخيرا بيان علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال غير الرسمي.

وفي الفصل الرابع الذي يعنى **بالإطار التطبيقي للدراسة** قمنا بتحديد الإطار المكاني للدراسة ووصفه (بلدية برج بوعرييج)، وبعد ذلك تم عرض وتحليل وتفسير البيانات كميًا وكفيًا، ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم الاقتراحات حول الدراسة. وجاءت الخاتمة كحوصلة نهائية للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال بمختلف أنواعه أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التفاعل الإنساني، من خلال عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء، منشئاً بذلك علاقات اجتماعية بين الأفراد. ومع تطور المجتمعات وظهور ما يسمى بالإدارة الحديثة بمختلف مؤسساتها، هذه الأخيرة تعتبر تجمعا تنظيميا بشريا يسعى لتحقيق أهداف معينة حسب نوعيتها، طبيعتها وامكانياتها عن طريق استراتيجية اتصالية فعالة، لما لها من أهمية في تحسين العمليات الإدارية، والقدرة على التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية وضمان استمرارية وبقاء المؤسسة.

ونظرا لارتباط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية لموظفيها، وجب على المؤسسة الاهتمام أولا بالاتصال غير الرسمي الذي يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية باعتباره عملية يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الشخصية، الصداقات والثقة المتبادلة بين موظفي المؤسسة، والموظف ثانيا الذي هو الركيزة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال خلق علاقة وطيدة بينهما فالنسبة للاتصال غير الرسمي من خلال معرفة كل وسائله وتفعيله بكل السبل وبالتالي التأثير على سلوكيات الأفراد أو الجماعات والتغيير أو التعديل فيها، وثانيا الموظف من خلال تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية، فالمؤسسات ومن بينها الإدارة البلدية برج بوعريريج تحاول أن تصب مختلف جهودها ووسائلها لتحسين أداء موظفيها محققة بذلك أداء وظيفيا يتحدد بمعرفة الجهود و القدرات وإدراك الدور أو المهام لدى الموظفين مستعملة بذلك الاتصال غير الرسمي بغية تحسين أدائهم الوظيفي، انطلاقا مما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعريريج؟
ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية.

2- التساؤلات

- ما هو واقع الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج؟
- ماهي وسائل الاتصال غير الرسمية المستخدمة في بلدية برج بوعريريج؟
- كيف يتم توظيف الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج لرفع الأداء الوظيفي للموظفين؟
- ماهي الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج؟

3- أهمية الدراسة

تستقي دراستنا أهميتها في النقاط التالية:

- أهمية الموضوع نفسه وذلك لما لموضوع الاتصال غير الرسمي ودوره في تحسين أداء الموظفين من أهمية كبرى في ميدان الإدارة الحديثة.
- الاطلاع على واقع عملية الاتصال غير الرسمي، وما يمكن أن تحدثه من تأثير على أداء الموظفين بشكل خاص، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين لهذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في الوقت الراهن.
- إعطاء بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل دور الاتصال غير الرسمي بهدف زيادة ورفع الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

4- أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى:

- * معرفة واقع الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج.
- * معرفة وسائل الاتصال غير الرسمية المستخدمة في بلدية برج بوعريريج.
- * معرفة كيفية توظيف الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج لرفع الأداء الوظيفي.
- * معرفة الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج.

5- أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

- إن ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع هو:
- الرغبة في توسيع معارفنا العلمية في مجال الاتصال
- كيفية إدارة العنصر البشري
- ميولاتنا الشخصية لمعرفة كيفية توظيف الاتصال غير الرسمي، من أجل تحقيق الأداء الأفضل أثناء أداء المهام المنوطة بنا كوننا نملك صفة الموظف.

أسباب موضوعية:

- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال والعنصر البشري

- إدراك مدى أهمية العملية الاتصالية
- بروز متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة كأداء الموظفين
- إبراز أهمية دور الاتصال غير الرسمي في بناء علاقات داخل المؤسسة
- البحث عن مكانة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة وأهميته في تطوير وتحسين أداء الموظفين

6- المدخل النظري:

يعتبر أنسب مدخل لدراستنا هذه هو المدخل الوظيفي، ومن بين النظريات الموجودة في إطار هذا المدخل النظرية البنائية الوظيفية حيث يشير مصطلح البناء structuralism إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع، ويهتم مفهوم الوظيفة functionalism بتحليل العلاقة بين النظام ككل، والوحدات المكونة لهذا النظام وترجع جذور هذا المصطلح إلى العلوم البيولوجية، الاجتماعية والسلوكية.

(حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، 1998، ص 124-125)

وترى هذه النظرية أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة، تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها والتي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام، وعلى ذلك اتفق الخبراء على ضرورة تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع، التي تحافظ على وجوده واستقراره، ومن هذه الأنشطة النشاط الاتصالي الذي يرتبط استمراره بتحقيق لعدد من الوظائف.

فالمدخل الوظيفي يرى أن المجتمع يتكون من العديد من الأنظمة والأنساق نظام اجتماعي، اقتصادي، تربوي، إعلامي فالنظام الإعلامي أحد النظم الفرعية أو العناصر الفرعية لبناء المجتمع الذي يقوم بتحقيق عدد من الوظائف الاجتماعية في إطار مفهوم البنائية الوظيفية.

(بلقي فطوم 2021، ص 64-65)

ومن أبرز رواد البنائية الوظيفية: هربرت سبنسر، تالكوت بارسونز، هاتز كيرت، يسي رايت ميلز.

(إحسان محمد حسن، 2005، ص 47)

ويتفق العديد من الباحثين على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية:

- *النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- *يتجه هذا المجتمع في حركة نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

* كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
* الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورية لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

(مي العبدلي، 2006، ص 176)

وتبعاً لما سبق ذكره فالمنظور البنائي الوظيفي يستخدم مفاهيم الوظيفة، التضامن العلاقات الاجتماعية وبما أن المؤسسة البلدية عبارة عن بناء يتكون من وحدات تتمثل في الموظفين والمسؤولين الذين يساهمون في تسيير البلدية، من خلال أداء كل فرد فيها لمهامه ووظائفه فإن البلدية تتكون من عناصر مترابطة.
أما بالنسبة للاتصال غير الرسمي فهو يشير إلى العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي، معين يختلف من حيث الحجم ومحتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون علاقة بين شخصين أو أكثر، ومن ثم فإن دراسة الاتصال غير الرسمي ودوره في البلدية يمثل فائدة بنائية وظيفية تساهم في فهم بناء البلدية، والدور الذي يقوم به هذا الأخير في عملية التنسيق بين أنشطة الموظفين المختلفة، والتي تعكس درجة التخصص وتقسيم العمل، ومن ثم تحقيق نوع من الاستقرار في أداء المهام الوظيفية للموظفين، مما يزيد من فاعلية وقدرة الأداء بالبلدية.

7- تحديد المفاهيم:

1- الاتصال في المؤسسة :

اصطلاحاً:

هو الاتصال الذي يتم بين العاملين في المؤسسة سواء كان بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط، أو على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوى اقتراحات وطلب اجازات أو ترقية أو طلب معلومة، أو أفقياً بين رؤساء المصالح ويكونون مجتمعين لتحقيق أهداف المؤسسة

(محمد أبو سمر، 2011، ص 58-59).

كما يعرفه إبراهيم عبد العزيز: بأنه ذلك الاتصال الذي يعني تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري

(رضوان بلخيري، سارة الجايري، 2013، ص72)

أما لوصادا فاسكس: فقد اقترح تعريفا مفصلا لا يستثني الاتصال الداخلي في طابعه الإداري، وذلك انطلاقا من مفهوم الاتصال الشامل.

الاتصال في المؤسسة هو مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتيسير خلق صورة عمومية معينة حسنة".

(فضيل دليو، 2003، ص17)

اجرائيا:

هو عملية تبادل موظفي بلدية برج بوعريريج مختلف المعلومات والآراء فيما بينهم، أو بينهم وبين مسؤوليهم سواء أكانت هذه العملية بصفة رسمية أم غير رسمية، وذلك باستخدام مختلف الوسائل والإمكانات المتاحة.

2- الاتصال غير الرسمي

اصطلاحا

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.

(ناصر قاسيمي، 2011، ص15)

كما يعرفه محمد منير حجاب: على أنه الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين، بتبادل الأفكار والمعلومات أو وجهات النظر في الموضوعات التي تمهم وتتصل بعملهم، فتبادل الاتصال هنا يتم خارج منافذ الاتصال الرسمي، أو بعيدا عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المندرج للتنظيم، وذلك مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات، التي تسمح بتنقل المعلومات بين الأشخاص.

(محمد منير حجاب، 2003، ص92-93)

اجرائيا:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بحدود السلطة الرسمية، وإنما يتحدد بالاتصالات الشخصية، والعلاقات الاجتماعية بين عمال بلدية برج بوعريريج فيما بينهم، وأبين مسؤوليهم، وهو اتصال هدفه الأكبر هو تحقيق مصالح شخصية.

3- الأداء الوظيفي:

اصطلاحاً:

عرفه كيراكيم بأنه تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

(ابراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 104)

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 219)

اجرائياً:

هو قيام موظفو بلدية برج بوعريريج بواجبات المرتبة أو المنصب المعينين فيه على أكمل وجه ممكن، مقابل الحصول على منفعة شخصية (راتب ومردودية.....) وكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

4 - المؤسسة العمومية

اصطلاحاً:

هي صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة، بالاعتماد على تقسيم العمل تحت قيادة سلطة.

(جمال العيفة، 2010، ص 6)

اجرائياً:

المؤسسة العمومية (بلدية برج بوعريريج نموذجاً): هي إدارة تنفيذية تتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمادية، وتنظمها العديد من القوانين ضماناً للسير الحسن والسلس لمختلف الوظائف والمهام، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة لخدمة الصالح العام.

8- منهج الدراسة:

يحتل المنهج العلمي للدراسة أهمية بالغة في أي بحث، ويعرف بأنه أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.

(احمد عارف العساف، محمود الوادي، 2011، ص 104)

وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الاتصال غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، فقد اخترنا المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً، فيعطينا وصفا رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر.

(إبراهيم عبد العزيز الدعياج، 2010، ص 74)

وقد اخترنا هذا المنهج لان هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف، والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي وتحسين الأداء الوظيفي، فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة دقيقة لهذه العلاقة من خلال الدور الذي يؤديه الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة البلدية - برج بوعرييج - بمختلف وسائله من اجل تحسين أداء الموظفين لواجبات منصب عملهم، قصد الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في فهم الواقع وتطويره، خاصة وأن المنهج الوصفي يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة .

9- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من اهم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في البحث العلمي، وفيها يركز على عدة أدوات لجمع المعطيات والبيانات وبما انا دراستنا تتمحور حول الاتصال غير الرسمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج، فقد قرنا الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعتمد اساسا على مجموعة من الأسئلة ترسل عبر البريد أو تسلّم مباشرة للأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل اجاباتهم على الأسئلة الواردة فيها، وتعتبر الاستمارات أكثر الوسائل استخداما من طرف الباحثين.

(عبد الله محمد الشرف، 2008، ص 123)

وبعد انجاز استمارة الاستبيان، قمنا بعرضها على الأستاذة المشرفة، ومن ثم عرضها على الأساتذة الذين قاموا بتحكيماهم وهم:

-الدكتورة باجي سهام: أستاذة محاضرة بجامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال.

- الدكتور جدي قدور: أستاذ محاضر بجامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال.

- الدكتورة نواصرية حميدة: أستاذة محاضرة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال.

وبعد استشارة الأستاذة المشرفة واخذ آراء المحكمين، قمنا بإعادة صياغة وضبط بعض الأسئلة، من خلال حذف البعض منها، وإضافة أخرى لتخرج استمارة الاستبيان في شكلها النهائي، وقمنا بعد ذلك بتوزيعها على افراد العينة.

10- التعريف بمجتمع البحث والعينة:

يعد مجتمع البحث من الخطوات المنهجية المهمة التي يجب على الباحث ضبطها قبل الشروع في دراسته، ويقصد بمجتمع البحث مجموعة منتهية، أو غير منتهية من العناصر المحددة سابقا، والذي تتركز عليها الملاحظات أو هو مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزه عن غيره من العناصر الأخرى، والتي يجري عنها البحث والتقصي.

(موريس انجوس، 2005، ص 298)

. **فالعينة:** هي جمع البيانات من جزء معين أو من نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله.

(بلقي فطوم، 2021، ص 103)

العينة أيضا: هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر البحث لان لهم جميعا نفس الخصائص ويمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث، مجتمع بحثنا يتكون عن 601 مفردة اما عينة دراستنا تتكون من 100 موظف تم انتقاؤها عن طريق العينة العشوائية المنتظمة، لأنها تضمن عدم تدخل إرادة الباحث في اختيار أفراد عينة بحثه وتعتبر أصدق تمثيل للأفراد المسحوبين من المجتمع الأصلي لأنها تعطي لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي فرصة الظهور في العينة و نظرا لأن مجتمع بحثنا والممثل في موظفي البلدية هو مجتمع متجانس لا توجد فيه اختلافات كثيرة، إضافة إلى كون حجمه معلوم لدى الباحث لوجود قائمة اسمية خاصة بكل الموظفين وتعتمد هذه العينة على مسافة الاختيار لاختيار مفرداتها والتي تحسب كما يلي :

$$\text{مسافة الاختيار} = \frac{\text{حجم مجتمع البحث}}{\text{حجم العينة المختارة}} = \frac{601}{100} = 6$$

وقد تحصلنا على قائمة اسمية خاصة بالموظفين من قبل إدارة البلدية، قمنا بكتابة قصاصات تحتوي أرقامنا من الرقم 01 إلى 601 ثم اخترنا الرقم الأول عشوائيا، اما بقية المفردات فتم اختيارها تباعا لمسافة الاختيار إلى غاية الوصول الى 100 مفردة، والتي تمثل عينة الدراسة وأخيرا توزيع الاستمارات وجمعها كاملة.

11- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال دراسة ميدانية لمؤسسة الخزف الصحي الميلية مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، من اعداد الطالبتين ياسمين بوديرة ومريم بوزردوم عن جامعة جيجل 2016/2017.

وتمثلت إشكالية هذا الموضوع كما يلي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي الميلية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.

- تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بأداء العمال فيها.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذا أداة الاستبيان لجمع البيانات، الذي احتوى أربعة محاور كما استخدمت الطالبتين العينة التطبيقية، أما المجال المكاني للدراسة فتمثل في شركة الخزف الصحي _الميلية_ في حين أن المجال الزمني فدام 4 أشهر.
- وفي الختام تم التحقق من الفرضيات الأولية للبحث:
- للاتصال الداخلي أهمية بالغة في مؤسسة الخزف الصحي.
- تشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي وخاصة الاتصال الصاعد.
- تعتبر الوسائل الشفوية، المكتوبة، الالكترونية من الوسائل التي تساهم في تحسين أداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اهتمامها بمحور الأداء الوظيفي .
وقد كان اختلاف الدراستين في المجال الزماني والمكاني والتي كانت سنة 2016 وفي ولاية جيجل، وكذا في طبيعة المؤسسة فدراستنا تستهدف إدارة عمومية عكس هذه الدراسة التي استهدفت مؤسسة اقتصادية إلا أننا استفدنا من هذه المذكرة في اختيار المدخل النظري الذي اتبعناه خلال دراستنا وكذا معرفة العديد من المراجع التي استخدمناها في الإطار النظري.

الدراسة الثانية:

دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى بجيجل مذكره مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة من اعداد الطالبتين: سمية ينيب و سناء بوغريرة خلال السنة الجامعية 2017/2016 وتمثلت إشكالية هذا الموضوع كما يلي: هل للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية بجيجل؟
التساؤلات الفرعية:

*هل للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الاستشفائية الصديق بن يحيى بجيجل ؟

*هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمل لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الصديق بن يحيى جيجل؟

*هل للاتصال الداخلي دور في تسهيل إنجاز العاملين للأعمال والوظائف بالمؤسسة العمومية محمد الصديق بن يحيى جيجل؟

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن للاتصال الداخلي دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية الصديق بن يحيى جيجل، وانبثق عنها ثلاث فرضيات جزئية هي:

*للاتصال الداخلي دور في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الاستشفائية الصديق بن يحيى جيجل.

*للاتصال الداخلي دور في تسهيل إنجاز العاملين للأعمال والوظائف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الصديق بن يحيى جيجل.

أما أهداف هذه الدراسة فقد تمحورت حول الفهم الصحيح والتعمق حول مختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية الصديق بن يحيى جيجل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذا الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، كالملاحظة والاستمارة، وبعض الوثائق ذات الصلة بالدراسة، أما عن العينة قد تم اختيارها عن طريق العينة الطبقية العشوائية والمكونة من 92 فردا.

وقد اسفرت نتائج الدراسة عن وجود العديد من النقائص، التي حالت دون تأدية الاتصال الداخلي للدور المنوط به، وفي مقدمة هذه النقائص غياب خلية اتصال داخلية وتوزيع المعلومات بفعالية بين مختلف المستويات الإدارية، فضلا عن قصور الوسائل المستعملة حاليا عن تجسيد أهم وظائف الاتصال الداخلي، ويضاف إليها حرمان الافراد من المعلومات المتعلقة بالعمل، والتي حالت دون فهمهم للأدوار المنوطة بهم.

تشابه دراستنا بهذه الدراسة في أن مجال البحث في كلتا الدراستين هو مؤسسة عمومية يخضع موظفوها لقانون الوظيف العمومي، ويختلفان في طبيعة الاتصال فدراستنا اهتمت بنوع من الاتصال والمتمثل في الاتصال غير ل رسمي وهذه الدراسة اهتمت بالاتصال الداخلي ككل.

ساعدتنا هذه المذكرة في تحديد أهداف دراستنا، وكذا في الجانب النظري فيما يخص المتغير الثاني تحسين الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الليسانس جامعة المسيلة تخصص اتصال سنة 2018-2019 من اعداد الطلبة: مالك علال، خولة حمودي.

وتمثلت إشكالية هذا الموضوع كما يلي: ما تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة، في تحسين وتطوير أداء العاملين بها، اعتمادا على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، معتمدين على العينة العشوائية. وقد خلصت الدراسة الى أن الاتصال الداخلي في مؤسسة حضنه حليب، قائم على الاتصال الرسمي بحكم نشاط المؤسسة وخاصة الاتصال النازل.

- أكثر الوسائل الاتصالية استعمالا هي الوسائل المكتوبة ثم المعلقة ثم الوسائل الالكترونية.

- يؤثر الاتصال الداخلي على أداء الموظفين، خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤولون للموظفين

أوجه التشابه بين الدراستين هو محور الأداء الوظيفي المشترك بين الدراستين، أما الاختلاف فتمثل في طبيعة المؤسسة فمؤسسة حضنه حليب مؤسسة اقتصادية ربحية عكس بلدية برج بوعريج فهي مؤسسة عمومية، وساعدتنا هذه المذكرة في صياغة تساؤلات دراستنا، وكذا الجانب التطبيقي من خلال صياغة أسئلة استمارة الاستبيان.

الدراسة الرابعة:

دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لموظفي مدرسة أحمد شوقي المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس من اعداد الطلبة: ديبيل رياض، قطوش نصر الدين، صخري عادل جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018 -2019

وتمثلت إشكالية هذا الموضوع كما يلي: هل هناك دور للاتصالات غير الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي لمتوسطة أحمد شوقي؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتم تحديد العينة بطريقة العينة العرضية والتي تمثلت في 20 أستاذا.

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

ـ ان الاستراتيجية الاتصالية غير الرسمية تمارس ولكن بطريقة غير مباشرة.

ـ ان الاتصالات غير الرسمية تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

ـ كلما زادت العمليات الاتصالية في اطارها غير الرسمي كلما كانت نسبة الأداء تزيد وبشكل أكبر

أوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة هو الفصل المتعلق بالاتصال غير الرسمي، وأوجه الاختلاف هو الرضا الوظيفي الذي لا تسعى اليه دراستنا وكذا في عدد عينة البحث اين كانت عينة بحثنا أكبر.

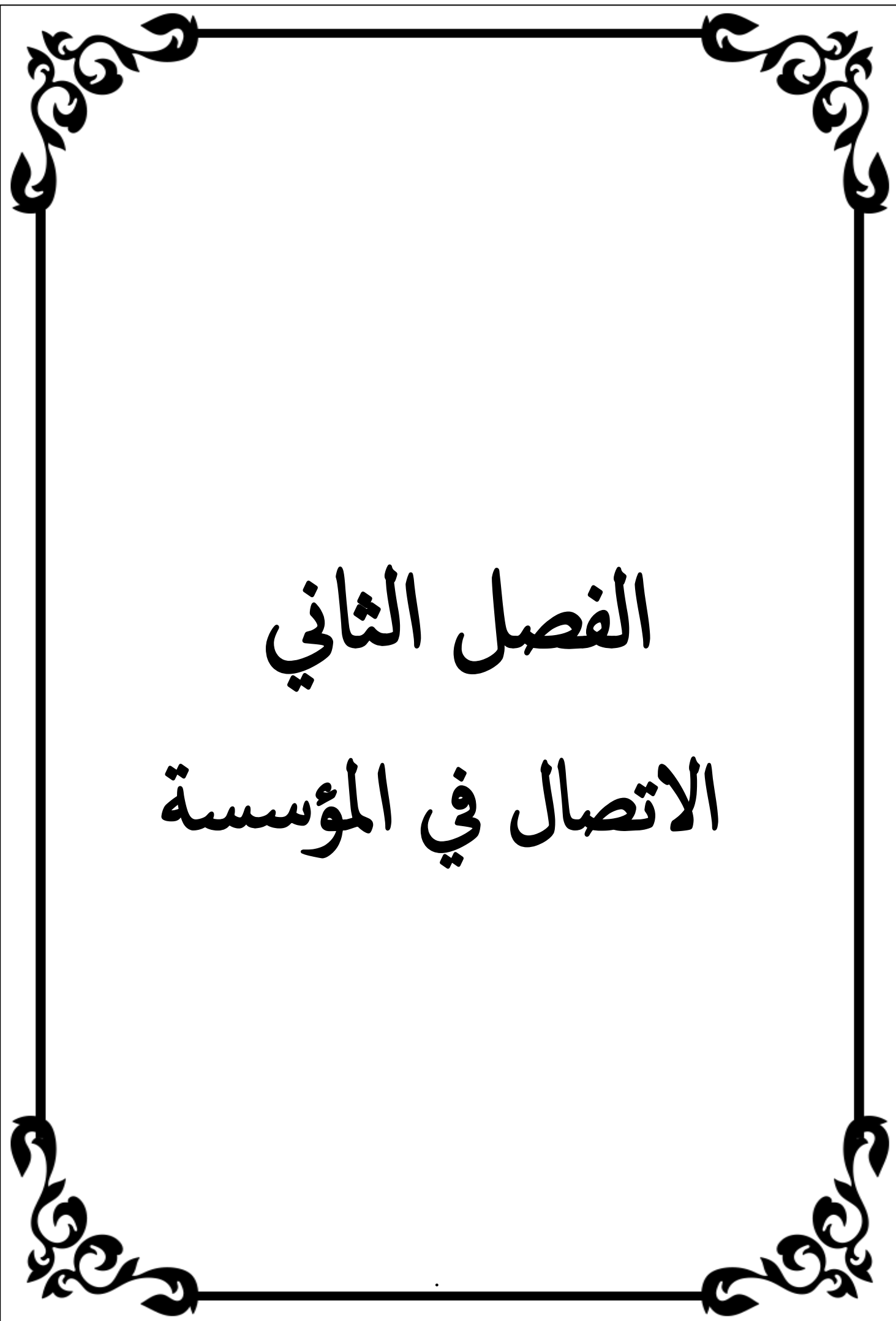
وقد استفدنا من هذه المذكرة في الجانب النظري فيما يخص المتغير الأول الاتصال غير الرسمي

حيث يعتبر أيضا متغير دراستنا، في حين ان الدراستين تختلفان في المتغير الثاني حيث ان هذه الدراسة تناولت

موضوع الرضا الوظيفي في حين أن دراستنا ستتناول موضوع الأداء الوظيفي بالإضافة إلى أنهما يختلفان أيضا

في عدد عينة البحث اين كانت عينة بحثنا أكبر مايقارب 100موظف في حين أن عدد أفراد عينة هذه الدراسة

قدر بـ: 20 أستاذا.



الفصل الثاني

الاتصال في المؤسسة

تمهيد:

تحتاج كل منظمة مهما كانت الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إلى نظام اتصالات فعالة تضمن إيصال كل المعلومات التي تخصها إلى الأفراد العاملين بها لضمان السير الحسن لمختلف مصالحها فعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وهذا النشاط الاتصالي يتنوع بين النشاط الرسمي وغير الرسمي في آن واحد.

وستحدث في هذا الفصل عن تعريف الاتصال بصفة عامة، أهميته وأهدافه ثم سنتطرق إلى مفهوم الاتصال في المؤسسة أهدافه، أهميته وكذلك أنواعه، في حين سنركز على الاتصال غير الرسمي الذي هو موضوع دراستنا حيث سنتناول مفهوم الاتصال غير الرسمي، أهميته، أهدافه، مظاهره وأشكاله، خصائصه، وسائله وأخيرا معوقاته.

1- الاتصال:

1-1 تعريف الاتصال:

أ- لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتقاق اللغوي لكلمة **communication** وهو الكلمة اللاتينية **communis** التي تعني الشيء المشترك وفعالها **communicate** أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادف فعل يتصل هو يشترك.

(محمد عبد الحميد، 2000، ص19)

والاتصال لغويًا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر وَصَلَ الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.

(ابن منظور، 2003، ص868)

ب- اصطلاحاً: د سميّر حسين:

الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع و المؤلفبة لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات أو الافكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة الى اشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين
شانون وويفر:

الاتصال هو كافة الاساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز.

كارل هوفلاند:

هو عملية يقوم بمقتضاها المرسل بإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

ولبر شرام :

الاتصال هو المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.

د. عاطف العبد:

الاتصال هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف الى آخر، من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية.

فالاتصال حركة ديناميكية تتكون من خمسة عناصر اساسية يمكن التعبير عنها بخمسة أسئلة تقليدية هي:

من يقول؟ وهو المصدر

لمن يقول؟ المرسل اليه المستقبل
 ماذا يقول؟ الرسالة الاتصالية
 بأي وسيلة؟ وسيلة الاتصال
 بأي هدف؟ التأثير الاتصالي

(محمد كامل القاضي، 2007، ص 63-64-65)

وفي خضم هذه التعاريف للاتصال هو عملية نقل وتبادل مختلف المعلومات ووجهات النظر في مختلف المجالات والميادين بين مرسل لرسالة معينة وبين مستقبل لها عن طريق وسائل معينة بغية الوصول لهدف معين.

1 - 2 أهمية الاتصال:

- 1- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
- 2- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس: أو مجموعة مع أخرى كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
- 3- يساعد الاتصال الافراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد، من والى المجتمعات الأخرى.
- 4- يستخدم الاتصال من خلال وسائل الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة اعلان ناجحة.
- 5- تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورا هاما في عمليه الانماء، حيث يعد الانماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة.
- 6- تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دور بارزا في تطوير الأنظمة التربوية وبخاصة في مجال التعليم عن بعد، وتحقيق ما يسمى الجامعة المفتوحة.

(خضرة عمر المفلح، 2015، ص 33-34)

1-3 أهداف الاتصال:

- إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو أحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال إذ يجب أن تصل الرسالة الى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.

- وتهدف أيضا الى أحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل، من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي أو عمل....

- تهدف الى ان يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير الى أحداث تغيير ايجابي في سلوك المتعلم أو المتدرب، لذا فعلمية التعليم والتعلم هي عملية اتصال وتبادل للمعلومات بين الموجه والمطلع، عن طريق استخدام الالفاظ والرسوم والصور والافلام والمجسمات والأجهزة والآلات والمواد إلى غير ذلك.

(خضرة عمر المفلح، مرجع سابق، ص 32-33)

2- الاتصال في المؤسسة:

1-2 مفهوم الاتصال في المؤسسة:

1-1-2 لغويا: في القواميس العربية: كلمه مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية تعود كلمة الاتصال الى الفعل وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي أبلغه ووصل الشيء يعني ربطه.

2-1-2 اصطلاحا يعرف قاموس اكسفورد: نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام والكتابة والاشارات، بحيث يتم تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل.

يعرفه ماري أيلان واستفال: على أنه مجموعة العمليات الاتصالية السارية تحت مفعول القوانين (المؤسسة الجمعيات الإدارة الجامعات المحلية الاحزاب السياسية) من اجل التعريف بها وتحسين صورتها.

ابراهيم ابو عرقوب: هو عبارة عن الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير اساليب العمل وتقويه العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

محمد منير حجاب: الاتصال الذي يتم داخل المنظمات، أو المؤسسات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنا ايضا بنشر المعلومات بين الافراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وبالتالي فالاتصال المؤسسي هو وسيلة المؤسسة للمحافظة على اندماجها في المحيط، وتقوية واثبات صورتها وخلق الثقة فيها وبين افراد محيطها.

(بن حامة نعيمة، 2019، ص11-12)

ويعرف الاتصال في ادارة تنظيم وتسيير المؤسسات بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة وأفقية. الاتصال هو جملة من الاجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، كما يعرف بأن له عدة جوانب تعرض على المحتوى الذي من أجله تبرز غايتين هما الانتقال الكامل والبسيط للمعلومة من جهة، وخلق الاحساس والتحفيز والانتماء من جهة اخرى، فالهدف الرئيسي للاتصال يتمثل في التسيير، بصفة مثالية مجموع العرض والطلب للمعلومات في المنظمة عندما يعمل عدد كبير من الاشخاص لقضاء حاجة مشتركة خاصة عندما يكون هناك تقييم للعمل بناء على تخصيص الوظائف حتى يكون الهدف المتوخى منجزا بطريقة أكثر ملاءمة .

الاتصال التنظيمي هو كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية، في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

(فضيل دليو، 2003، ص16)

كما يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين اطراف التنظيم جماعات وافراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن ان نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة وعملية، الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الافراد داخل التنظيم، حيث أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، كما أنه يعتبر أداة أساسية ل:- تحقيق الكثير من الاهداف داخل التنظيم، كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الاقناع.

- كل عمليات التفاعل التي تتم داخله ومن خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية، وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الاطراف المعنية داخل المؤسسة وفيما بين أقسامها.

(ناصر قاسمي، 2016، ص 8-9-10)

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الاتصال في المؤسسة يعد من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة كونه ينسق بين مختلف الوحدات الموجودة داخلها ويعمل على التقريب بينها، من خلال مختلف أنواعه صاعد نازل أفقي، وغير رسمي وكذلك وسائله المختلفة.

2-2- أهمية الاتصال في المؤسسة:

يذكر المحللون التنظيميون أهمية عملية الاتصال بدرجات مختلفة، فبرنارد 1938 على سبيل المثال يقول في أي نظرية كلية للتنظيم يحتل الاتصال مكان مركزيا، نظرا لان الهيكل والشمولية ومجال المنظمة كلها محكومة كليا بآليات الاتصال، هذا المدخل يجعل الاتصالات في قلب المنظمة، ويقول كاتز وكاهن 1987 الاتصالات تبادل المعلومات ونقل المعنى هو جوهر النظام الاجتماعي أو أي منظمة. من ناحية أخرى منظرين آخرين أبدوا اهتماما قليلا بالموضوع، فبدلا من التصريح بأن الاتصال جوهري أو غير جوهري، قد يكون من المناسب القول بأن أهمية الاتصال تختلف تبعا لمكان البحث في المنظمة، حسب نوعيه المنظمة المدروسة.

ويقترح ويلينسكي أن اربعة عوامل تحدد أهمية الاتصالات أو البراعة بها بالنسبة للمنظمة كما يلي:

- 1- درجة الصراع أو التنافس مع البيئة الخارجية عادة فيما يتعلق بمادة الاعتماد على الحكومة.
 - 2- درجة الاعتماد على الدعم الداخلي والاتحادي.
 - 3- الدرجة التي يعتقد بأن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية تتصف بالرشد أي تتصف باتساق متوقع ولذلك تخضع لتأثير مخطط وتؤثر على كل هذه العمليات.
 - 4- حجم وهيكل المنظمة، عدم تجانس منسوبيها وتنوع أهدافها ومركزية سلطتها.
- الاتصال مهم إذا في المنظمات التي تتعامل مع عدم التأكد والتعقيد، والتي لا تسمح تكنولوجياها بالرتابة السهلة وتؤثر الخصائص الداخلية والخارجية على مركزية الاتصال، وكلما كانت المنظمة تهتم بالناس والافكار كانت الاتصالات مهمة.

(ريتشارد هـ ،هال ، 2001 ص 374 – 377)

بالإضافة إلى أنه لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت ام غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء

من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي، وفعالية القيادة وحركة الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة، وعن طريق الاتصال يتم اصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والارشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وامدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وامدادهم بالأليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا اداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، وفي الوقت نفسه يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق اقصى قدر ممكن من الفعالية، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في آن واحد، ونشاط جماعي تفاعلي يلاحظه من خلال اندماج الافراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية والإيجابية، سواء المتعلقة منها بإنجاز المهام أو بالعلاقات الاجتماعية المختلفة لذا فأي عملية تغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة.

(ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 15-16)

2-3- أهداف الاتصال في المؤسسة

يعتبر الاتصال الداخلي من العوامل الضرورية للمؤسسة والذي على أساسه تسعى إلى تحقيق أهداف معينة أهمها:

- المساهمة في اتخاذ القرارات فالالاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة عبارة عن وظيفة إعلامية حيوية، حيث تساهم هذه العملية في حل المشاكل العادية والمعقدة التي تحدث في مجال العمل واتخاذ القرارات الدقيقة.
- المساهمة في خلق وعي اجتماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف مؤسسات الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها ببقية المؤسسات.
- تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعية لإزالة العوائق والحواجز التي تعترض العملية الاتصالية.
- يخلق الاتصال الداخلي عنصر الاحترام المتبادل والعلاقات الحسنة بين الأفراد، ومعرفتهم بحقوقهم وواجباتهم وضرورة الالتزام بها، أي أن عمل الاتصال الداخلي بالمساهمة في اتخاذ القرارات له دور ايجابي فعال خاصة على الموظفين لأنه يجسد مبدأ المشاركة والمساواة بين هؤلاء الموظفين فقط، بل بإمكانه القضاء على الخلافات التي قد تكون موجودة بينهم وتوطيد العلاقة أفضل، مما كانت عليه لأن هذا الاتصال الداخلي قد خلق لهم فكرة أن

المؤسسة هي كيان تنظيمي اجتماعي ، ما يجعل هذه العلاقة الاتصالية ضمن هذا التنظيم يسودها الاحترام والتعاون وفق مبدأ الفريق وما يحقق من خلاله أهداف المؤسسة.

كما أن الاتصال الداخلي يسعى إلى تحقيق أهداف خاصة بالعاملين تتمثل في:

- تعريف العمال بما يجري داخل المؤسسة، من خلال تقديم المعلومات، حيث أن هناك 04 مجالات لذلك هي:

- معلومات عن المؤسسة من حيث الإنتاج، القرارات.

- معلومات عن سياسة المؤسسة وما يتعلق بها من وظائف العمال.

- معلومات تتصل ببعض المشكلات الطارئة التي تقابل المؤسسة.

- معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة.

ففي هذه الأهداف يطمح الاتصال الداخلي إلى توفير كل المعلومات اللازمة عن المؤسسة وموظفيها حتى يتمكن هؤلاء الموظفين من تسيير أداء المؤسسة عن طريق فعالية الاتصال الداخلي وما وفره لهم من متطلبات إدارية، وإضافة لهذه الأهداف يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق أهداف اتصالية خاصة بالتنظيم، فالاتصال الإداري المنظم بإمكانه تحقيق عدة أهداف منها:

- مساعدة المرؤوسين على تبليغ الأعمال الواجب القيام بها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المخطط لها.

- التنسيق بين وحدات المؤسسة وربطها مما يحقق الفعالية في المشاركة.

- تعريف العاملين على ما يجري في المؤسسة.

بصفة عامة يمكن تقسيم أهداف الاتصال الداخلي إلى أهداف عامة وأهداف خاصة تتمثل في:

الأهداف العامة: وهي تلك الأهداف التي تحدد من طرف رئيس المدير العام للمؤسسة، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- تدخل أهداف الاتصال الداخلي مباشرة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي ترجمة لرؤية استراتيجية المسيرين وأساس الانسجام.

- أن بعض أهداف الاتصال تخص بطريقة مباشرة الهيئة المسيرة.

- التعريف والقبول الجماعي لأهداف الاتصال ينظم عمل الاتصال الداخلي.

الأهداف الخاصة: ويكون في هذه المرحلة إقحام الهيئة المسيرة أمر مهم بسبب:

- مصداقية المسعى الذي يحدد مدى اهتمام كل مسير.
 - تماسك الهيئة المسيرة حول أهداف الاتصال التي تسمح برفع الغموض الذي يمكنهم الوقوع فيه.
 - تسلسل النشاطات في كل المستويات.
 - كخلاصة لهذه الأهداف العامة والخاصة يمكننا القول بأن الأهداف العامة هي الخطوط العريضة التي تسطرها المؤسسة للعمل عليها بواسطة الأهداف الخاصة، وأن الأهداف العامة أيضا هي بمثابة نظام تسيير عليه المؤسسة من قبل جميع موظفيها، وحتى بالنسبة للأهداف الخاصة فهي تعمل على نفس وتيرة النظام ولكن بتسلسل أكثر.
- (فهيمة قابوش، 2014، ص 102-103)

كما يرى غازي أبو الزيتون أن أهداف الاتصال التنظيمي تكمن في:

- تقديم مؤشرات وتحذيرات سابقة للمشكلات المحتملة التي قد تواجهها المنظمة، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية.
 - تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.
 - تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا بين العاملين.
 - توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
 - توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم.
- (أبو الزيتون غازي فرحان، 2015، ص 27)

2-4- أنواع الاتصال في المؤسسة

*الاتصال الرسمي :

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وينقسم الاتصال الرسمي إلى اتصال صاعد وآخر نازل وآخر أفقي كما يأتي:

*اتصال صاعد: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ، وصعوبات تطبيق الإجراءات وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

(ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 10)

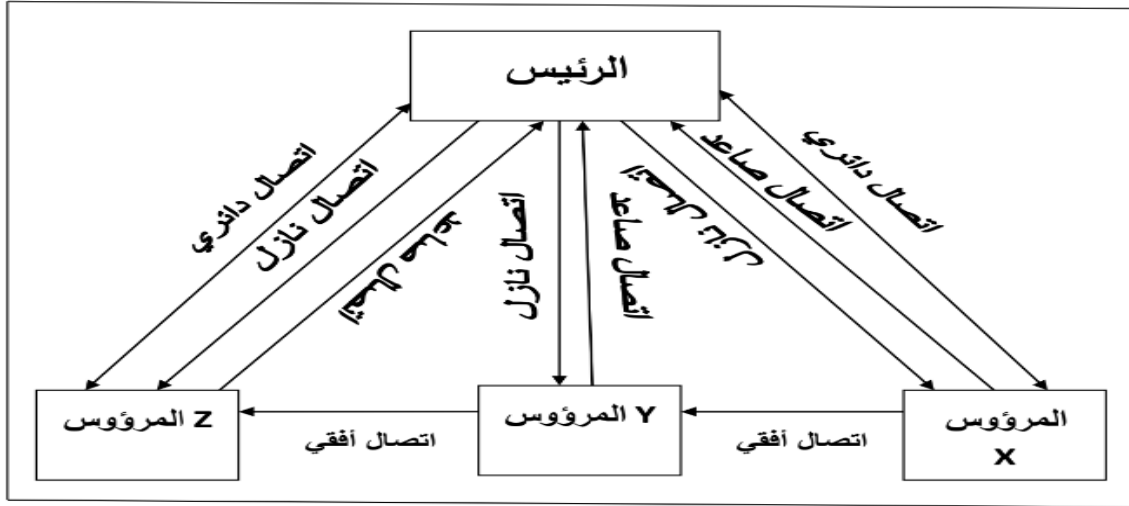
فمن خلاله يعرف الرئيس كل المعلومات المتعلقة بالمرؤوسين فهي تساعده على القيام بمهامه ومسؤولياته وانجاز أعماله وتوجيه مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم وعبر الاتصال الصاعد يقدم المرؤوسين المقترحات والأفكار الجادة، وكل العوائق التي تعترضهم أثناء العمل، والتبليغ عن كل ما يعيق عملية الانجاز.

(مصطفى عشوي، 1992، ص 148).

*اتصال نازل: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محددة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

*اتصال أفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ، أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ، وهي اتصالات تزيد من انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة التي تبني قواعد وأساليب للتعاون خاصة بها ، ومناسبة لمستويات إدراكها ومستوياتها المهنية وكثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلال تبادل أطراف الحديث ،عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة ، وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي .

(ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 10-11)



الشكل 01: يوضح الاتصال الرسمي

(فهيمة قابوش، مرجع سابق، ص 94)

*الاتصال غير الرسمي: سيتم تناوله بإسهاب فيما سيأتي.

3- الاتصال غير الرسمي:

1- مفهوم الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات بمختلف أنواعها ومضامينها تؤثر وتتأثر ببعضها وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم، فإن ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات يذكرها الدكتور محمود سليمان في أربع نقاط أساسية هي:

- بطء عملية الاتصال لعدم جواز تحطي 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 فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي لذا ينشأ اتصال مواز له هو الاتصال غير الرسمي.

(صالح مسعودي، 2017/2018، ص 34)

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.

(رحيمة الطيب عيساني، ب.س، ص 34)

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

(محمد سعيد أحمد، 1971، ص 157)

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

(ربحي مصطفى عليات، 2007، ص 266)

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

(علي محمد عبد الوهاب، 2000، ص 107)

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية حيث تنساب 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 جميع قنوات الاتصالات الأخرى.

(بشير العلاق، 2009، ص 105)

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 رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط والصاعد يمكن 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.

(راغب أحمد الخطيب، 2012، ص 235)

وتمثل الاتصالات غير الرسمية أكثر أنواع الاتصال شيوعاً فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي ولا تتحكم بها أطر نظامية، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال أو قصور في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل و خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة و مرونة عاليتين في نقل البيانات و المعلومات و تبادلها بين أكبر عدد من الأفراد، و تعد قنوات الاتصال غير الرسمي اقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، إذ قد يعتمد الاتصال غير الرسمي إلى نقل معلومات صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم، مثل الإشاعات واختلاق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تم من يعمل بالمؤسسة.

(رضوان سامية، 2006، ص 47)

ولفاعلية أكثر للاتصال الرسمي يمكن إتباع المبادئ أو النصائح الآتية:

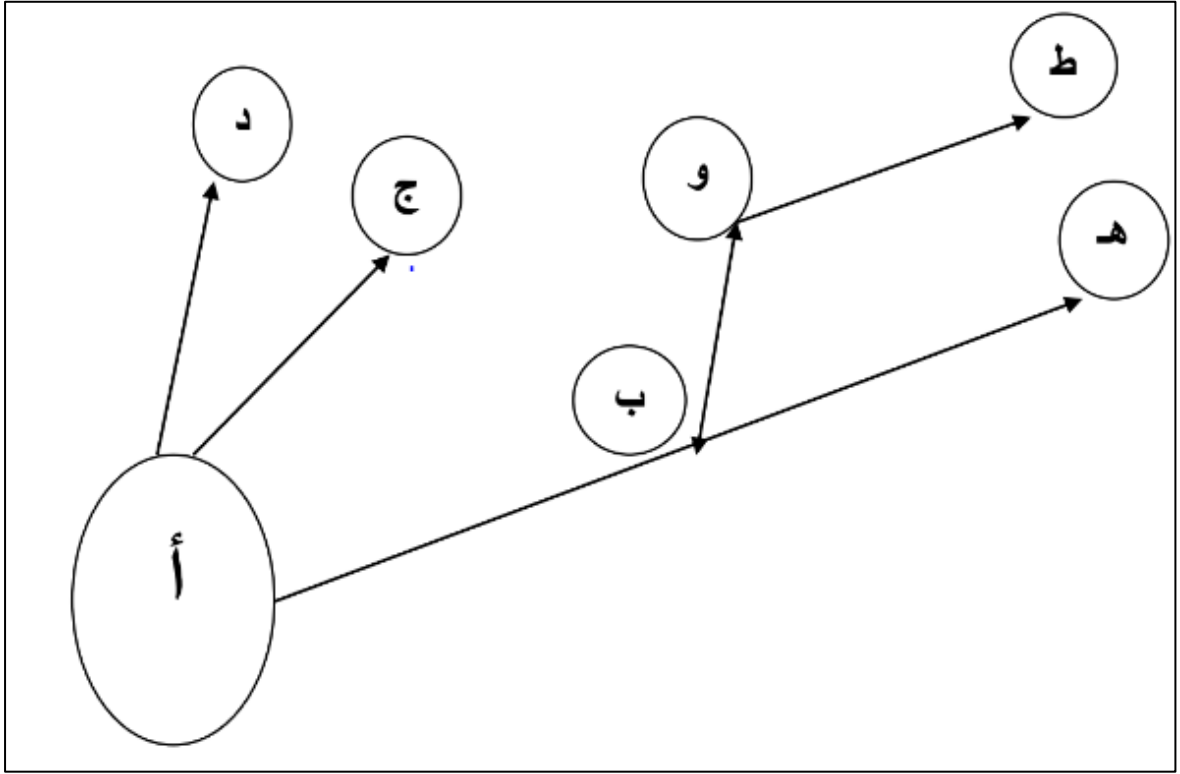
-النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه هذا النوع من الاتصالات.

-توفير الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال تشجيع الإدارة للمرؤوسين على الإقدام بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف.

-تبني نظام جيد للاتصالات يضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه، بما يحقق الفعالية، مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة.

-الاهتمام بإنشاء إدارة للاتصالات داخل المؤسسة، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها وجعلها في خدمة أهداف المؤسسة.

(حورية بولعويدات، 2008، ص 44)



الشكل 02: يوضح الاتصال غير الرسمي

(فهيمة قابوش، مرجع سابق، ص 95)

فالاتصال غير الرسمي اذن هو ذلك الاتصال البعيد عن الرسمية بين الزملاء وبين رؤسائهم في العمل داخل تنظيم معين مستهدفاً بذلك تحقيق اهداف شخصية واخرى عامة للمؤسسة ومعتمدا على وسائل قديمة وحديثة.

3-2 أهمية 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 تنجر 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 أحياناً 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 كثيراً 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.
- (طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، ب. س، ص 278)
- 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 من 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.

(بن الطاهر حمزة، رحاب مختار، 2016، ص 210)

- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها فكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

(راغب أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 236-235)

- يساعد في حل بعض المشاكل التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تهمها 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.

3-3 أهداف الاتصال غير الرسمي:

- توجد عوامل وأسباب تجعل الافراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.
- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي، المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.
- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور، أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.
- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء، الأفكار والمعلومات.
- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الامور في المنظمة.
- عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتوري والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

- والاتصال غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في اللقاءات العفوية بين زملاء العمل (الحوار المتبادل داخل المكاتب)

- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل امانة من الرسالة الاصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الاحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحد أكثر من الطرق الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد ان تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الغموض والعشوائية وعدم التسيير والتنظيم، وتواجد الاتصال الرسمي دون الأول هو تريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يجد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

(ابتسام عقبي، 2015/2014، ص 20-21)

3-4 مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي:

3-4-1 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 الاتصال غير الرسمي، يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات التي تهمهم عن مؤسستهم من زملائهم.

(إبراهيم أبو عرقوب، 2009، ص 139)

ومن مظاهر الاتصال غير الرسمي نذكر:

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وأمانيتهم أو الأحوال التي تستدعي اهتمامهم وتستحوذ عن تفكيرهم.

- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات.

- الشكاوى التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الإدارية.

(محمود حسن الهواسي، حيدر شاکر البرزنجي، ص 140)

- لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية، اللقاءات، الحفلات، الرحلات والاجتماعات غير الرسمية.

(ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص 267)

3-4-2 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:

* **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.

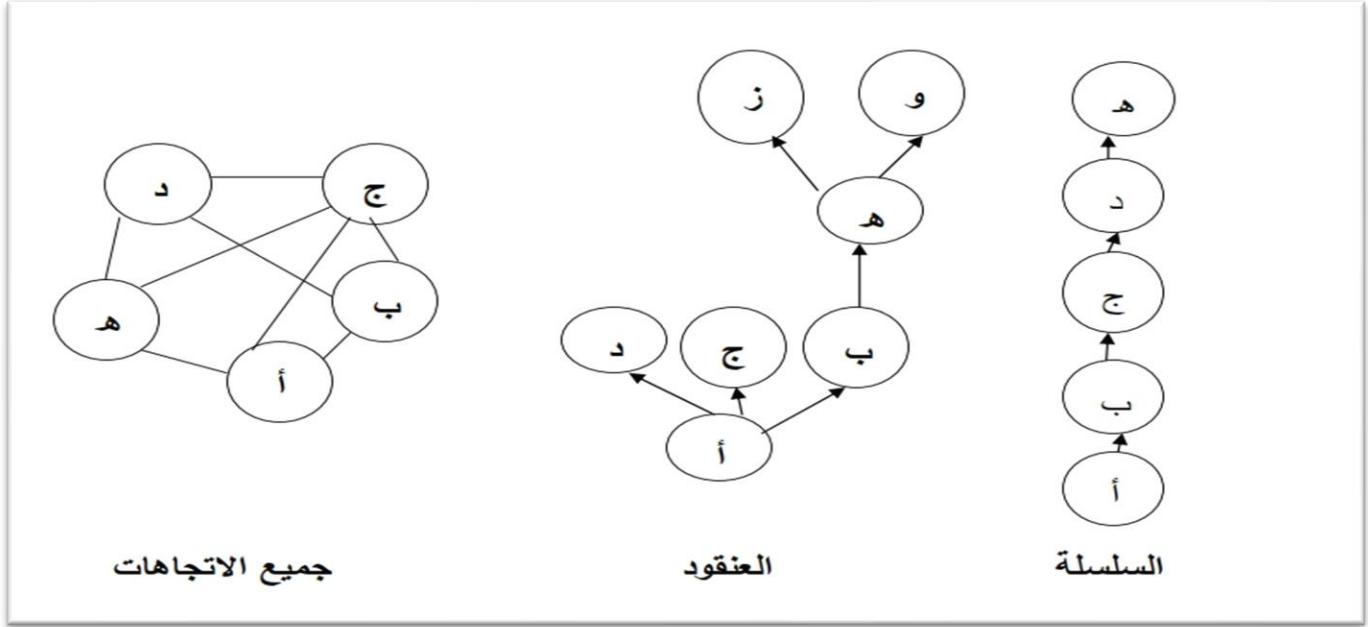
* **نموذج العنقود:** وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي تأخذ شكل شبكة وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن كل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقا بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع.

(راوية حسن، محمد سعيد أنور سلطان، 2013، ص 283)

* **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.

(صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 282)

* 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 تخص المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً.



الشكل رقم (03): يوضح أشكال الاتصال غير الرسمي

(صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سابق، ص 282)

* الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحياناً 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.

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

(Thierry Libert، 2001، p 101)

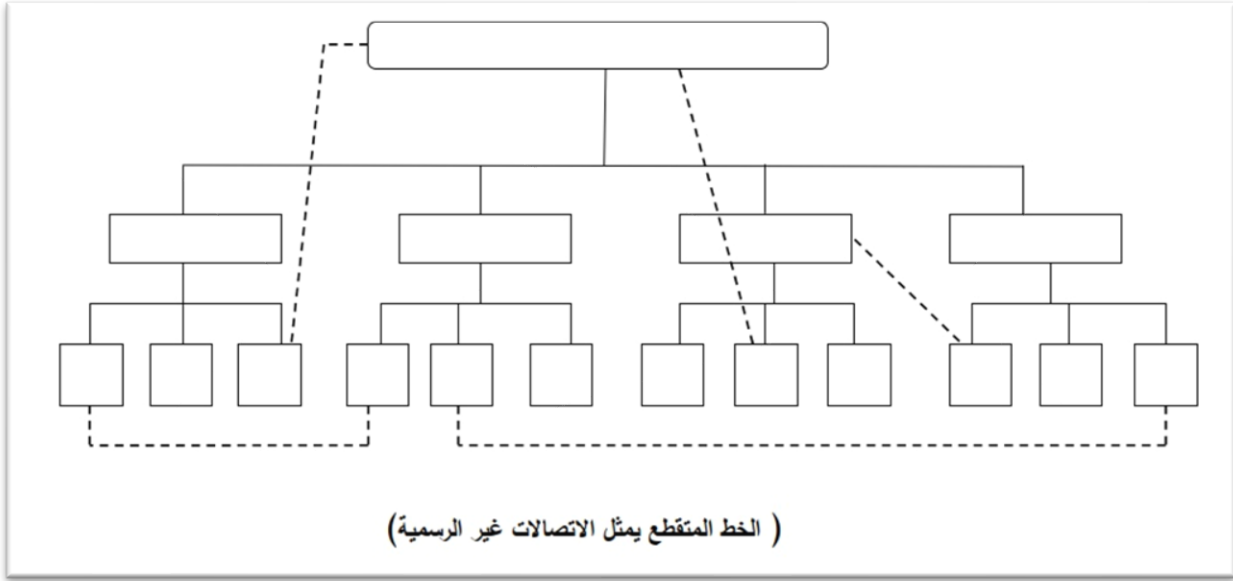
وتأتي الإشاعة في العمل بعدة أشكال ولكن غالبا ما تكون بشكل مفهوم سلبي وكلما كبرت وانتشرت تغير محتواها، والإشاعة لها تأثيرات سلبية في غالب الأحيان على أداء العمال وقرارات المنظمة لذا وجب على مسؤول المؤسسة العمل على القضاء عليها من خلال معرفة مصدرها ومعاينة مروجيها وتفعيل الاتصال الرسمي لتوضيحها وإزالة الغموض على محتواها.

كذلك من أمثلة الاتصال غير الرسمي الغيبة والنميمة وهي العمليات الاجتماعية المفرقة وتوصف بأنها من الأمراض الاجتماعية المنتشرة

(صلاح الدين شروخ، 2004، ص 226)

والتي تخدم المجتمع والأفراد وهي متعددة الأشكال فمنها الكلامي ومنها ما كان بغير اللسان أو الهمز والغيبة هي ذكر الفرد بما يكره أما النميمة فهي نقل الأخبار بين الناس أي القال 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 تنجر من وراء ممارسة مثل هذه الأخلاق وقد نهي الشرع عن مثل هذه الأعمال التي لها تأثيرات سلبية على المجتمع والأفراد داخل أي تنظيم لأنها تؤدي إلى التفرقة والكره والحسد وعدم الثقة.

(رضوان بلخيري، سارة جابري، 2013 ص 88)



الشكل رقم (04): يمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

(صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سابق، ص 232)

3-5 خصائص الاتصال غير الرسمي:

- انتشاره بسهولة في المؤسسة.
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين
- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.
- يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمدد وينشر داخل المؤسسة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي أي أنه غير مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجود في شبكة الهيكل التنظيمي.
- تزايد فعالية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان فالأفراد يلجؤون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له وعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر.
- تنقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعة الاتصال غير الرسمي تحتم عليه الفواصل بشكل شفوي وذلك لعدم رسميته.

- الأفراد في الاتصال غير الرسمي يميلون إلى النشاط عندما يتوفر لديهم أخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة به.
- يساعد في تسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يعمل على استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي تنحدر أحيانا من الاتصال الرسمي.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجزء العمل بطريقة أيسر وأسرع.

(محمد حسن حمدات، 2008، ص 111)

- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة لأنه ينتقل عبر مستويات التنظيم 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.
- 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.

(صالح مسعودي، مرجع سابق، 2017/2018، ص 41-42)

3-6- وسائل الاتصال غير الرسمي:

- يعتمد الاتصال غير الرسمي مجموعة من القنوات ويتفاوت استخدامها حسب عدد أفراد الجماعة وهي:
- * **الوسائل الشفوية** : من أحكم الوسائل الشفوية المستعملة الاجتماعات غير الرسمية وتكون بين الجماعات غير الرسمية من أجل تحقيق أهدافها أو السعي منها إلى وجود حل لمشكل معين أو

يسعى المدير من خلالها للتقرب من الموظفين وقد تكون بين الرئيس والمدير العام ورؤساء المديرين ورؤساء الأقسام والإطارات، ويجرى بهذا الاجتماع مناقشة للمواضيع الداخلية في إطار غير رسمي، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها كإقامة حفلات أو عشاء عمل، وطبيعة العمل وحجم المؤسسة نذكر منها: **المقابلات:** تعتبر وسيلة مهمة لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وهي مناسبات لتبادل الحديث والاستماع كالمؤتمرات والملتقيات بين الإطارات السامية، والأيام الدراسية.

* **الوسائل المكتوبة:** تعرف وسائل الاتصال تطورا كبيرا مما يجعل كل مؤسسة وكل موظف لا يستطيع الاستغناء عنها لأنها تساهم كثيرا في تسهيل إدارة المؤسسة والاتصالات داخلها وبذلك يكون ربح للوقت وتوفير للجهد.

__ **الهاتف الثابت النقال:** يستعمل في الاستعلام عن كل كبيرة و صغيرة بين جميع الموظفين والأقسام لأنه يسهل عملية نقل المعلومات بطريقة أسرع.

__ **البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي:** وسيلة حيوية وفعالة بالنسبة لأي مؤسسة وأي موظف حيث يتم من خلاله تسجيل كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة أو بالشخص.

__ **الرسائل النصية القصيرة :** تتيح اليوم التكنولوجيا الاتصال العديد من الإمكانيات التي تساعد على انتقال الأخبار و الأحاديث وذلك عن طريق الرسائل النصية القصيرة التي تكون عن طريق الهواتف النقالة .

__ **الرسائل التصويرية:** يتم من خلالها استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها سواء كان عن طريق وسائل الاتصال تعابير الوجه وحركة اليدين وطريقة الجلوس وهي تعابير واتصالات يكون متعارف عليها من طرف الجماعة.

(حفظ الله فؤاد، 2016-2015، ص 64)

كما يعتمد الاتصال غير الرسمي أيضا على استخدامات قنوات الاتصال الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة وطبيعة العمل وحجم المنظمة مثال ذلك: مراسلات كتابية، تجمعات اجتماعات غير رسمية... الخ، ومهما كان حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منها في النقل والاستقبال للمعلومات التي يحتاجها، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد.

(هناء حافظ بدوي، 2003، ص 153)

3-7 صعوبات الاتصال غير الرسمي:

تعرف الاتصالات غير الرسمية والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة العديد من التغيرات وذلك لاختلاف الأهداف الشخصية وحب البروز في العمل، مما يحدث عدم توازن بالمؤسسة فمثلا عند وقوع بعض المشاكل بين الموظفين تنقطع الاتصالات ولا يقتنعون دائما بما تنطوي عليه المنشورات والرسائل الرسمية.

- إغفال المدير لوجود الاتصالات غير الرسمية وعدم استخدامه لها لصالح التنظيم لحل المشاكل العالقة بين الموظفين بطريقة سلمية دون اللجوء إلى الإجراءات القانونية الإدارية.

(عبد الوافي نبيلة، فراحي مبروكة، 2018/2019، ص 21)

- 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 المتبورة، فإن هذه الأخيرة لها تأثيرات سلبية على أداء وعلاقات الأفراد والمؤسسة وعلى انخفاض في الروح المعنوية، واضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال انتقامية بالدرجة الأولى.

- 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).

- 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 قصور الأداء أو مشكلات التنفيذ مما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم.

(صالح مسعودي، مرجع سابق، 2017/2018، ص 44-45)

- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتها من أي عقاب من قبل المسؤولين

-مقاومة التغيير حتى تحافظ الجماعة غير الرسمية على بقائها، وعلى القيم الثقافية وأنماط الحياة الاجتماعية، فإنها تقف أمام أي تغيير تطرحه المنظمة فعادة ينتج عن التغيير عدم التوازن للجماعة ومنه تحاول هذه الاخيرة إعادة التوازن في نفسها.

-تحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي.

(فليح شهرزاد، 2020/2019، ص 45-46)

خلاصة الفصل:

إن نجاح الاستراتيجيات المختلفة التي تنتهجها المؤسسة مرهون بنجاح الاستراتيجية الاتصالية، والتي يجب أن تتنوع بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، هذا الأخير الذي يعزز التجانس بين مختلف الجماعات وذلك لسلاسة انسيابه، سرعة انتقال المعلومات بواسطته، كما ينمى الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.

وبالتالي فإن كل عملية تغيير أو تكوين أو تقويم لا بد أن ترافقها أو تسايرها سياسة اتصالية لضمان انخراط مختلف الفاعلين فيها.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يحتل موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين ، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، ذلك أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري باعتبار هذا الأخير هو الذي ينجز مهامه من خلال أدائه مجموعة من الوظائف، والأعمال كما تحقق المؤسسة أهدافها من خلال تقييم هذا الأداء لمعرفة جوانب القوة والضعف في موردها البشري محاولة تحقيق الأول والحد من الثاني. ، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومعايير وطرق تحسينه وأخيرا علاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي لأنه محور بحثنا الرئيسي

1- تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

(أبو زيادة زكي، 2011، ص 88)

ويعرف على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية.

(فضل الله الرشيدة سليمان، عبد الله الحاكم، 2017، ص 122)

وغالبا ما يتم تعريف الأداء على أنه تحقيق الأهداف الكمية، غير أن الأداء ليس مرتبط فقط بمسألة ما يحققه الأفراد من أهداف، بل وكيفية تحقيق هذه الأهداف.

(p، 2006، Armstrong7)

كما يعرف على أنه مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

(أبو زيادة زكي، مرجع سابق، ص. 88)

حيث يرتبط الأداء بإنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

(بن مكي فطومة، 2019، ص 129-130)

وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

(عبد الرزاق أبو شرخ، 2010، ص 17)

ويشير العديد من الباحثين إلى أن الأداء الوظيفي هو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

(سيد علي حمزة، 2012، ص 8)

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد عرف على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة

كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.

(أحمد زكي بدوي، 1992، ص310)

2- خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين.

هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية:

- 1- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات...).
- 2- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق الهدف، فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- 3- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- 4- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في تشكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- 5- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفردا.
- 6- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء غاية وغاية يحاول أن يدركها.

(إبراهيم توهامي وآخرون، 2013، ص140)

3- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر او مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

- 3-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والذهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

3-2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-3 كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3-4 المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

4- أنواع الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها في الآتي:

4-1 الأداء المعياري: هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق، ويبني عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

4-2 الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما، في حين أن جانباً قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والأخر جاء بإنجازات فعلية.

4-3 الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي، فيمكن قياسه وفق ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

(سهيلة عباس، علي حسن علي، 2000، ص 246)

4-4 الأداء الجماعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض، وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات فردية هي في ظاهرها لكن لها عوائد على

الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل يتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما لي:

- الغيابات بكل أنواعها.
- انضباط الفرد في سلوكياته.
- الساعات الفعلية في العمل.

(سهيلة عباس، المرجع نفسه، ص 246)

5- معايير الأداء الوظيفي:

تعرف هذه المعايير: بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى انجاز 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 العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

5-1 معايير إنسانية: وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه او الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في رؤوسيتهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة الأخرى. وبهذا يمكن القول إن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية.

(ابتسام بوحلوفة، مريم هزبل، 2018، ص 77)

5-2- معايير شخصية: هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتاج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت، بيولوجية، عقلية، بدنية، أسرية، حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله و مدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل بها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة.

(ابتسام بوحلوفة، مريم هزبل، 2018، ص 79)

5-3- معايير مهنية: تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه، بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل ، وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.

5-4- معايير كمية: يطلق على هذا النوع المعايير الزمنية وتشمل الجوانب التي يمكن تحديدها من حيث الكم والزمن، مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة وهي تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

5-5- معايير نوعية: تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، حيث يحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة التي يلزم الفرد بإنتاجها، وكذلك نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين الذي يمكن ألا تتجاوزه.

(فاطمة بوحديش، 2014، ص 67)

وهناك أيضا خمسة معايير للأداء الوظيفي هي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الاعتمادية، القبول، التحديد أو التمييز وفيما يلي شرح مبسط لها:

- التوافق الاستراتيجي: **Strategic Congruence**:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

- الصلاحية: Validaty:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان.

- الاعتمادية: Reliability:

وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريب منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس.

- القبول: Acceptability:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها والمقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

- التحديد: Specificity:

ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء.

(سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص 223-224)

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

6- أبعاد الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا تجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

(وائل محمد، إدريس طاهر، 2009، ص 40)

ويركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه أبعاده فيما يلي:

(رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، 2014، ص 122)

6-1 البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها.

ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل أي مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

6-2 البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت نجاحات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبا على تحقيق

المؤسسة لأهدافها، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمنافسة الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ.

(رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص123)

7- معوقات الأداء الوظيفي:

لكي يقوم الموظف بأداء عمله بالمستوى المطلوب لا بد من توفر مجموعة من العوامل المساعدة والمكملة لأداء جهد وبذل طاقة منها ما هو متعلق بالفرد ومنها ما هو متعلق بالمنظمة التي يشتغل بها، ولكن غالبا ما تصادفه معوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب ودون تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة والتي نوجزها فيما يلي:

7-1 الظروف الفيزيائية للعمل: وتتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل ويغنيه عن أداء عمله بشكل سريع وغيرها من الظروف التي تعرقل العامل والتي ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد، مما يؤدي إلى انخفاض في مستوى أدائه.

(يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص211)

7-2 عدم وضوح السياسات والمهام: وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم.

(راوية حسن، محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص211)

7-3 التغيب: هذا الاصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل مما يؤدي إلى ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة النقص في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كان لفترة قصيرة (تغيب مؤقت) وأسباب التغيب منها ما هو شخصي أو اجتماعي وما هو تنظيمي، مثل عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة أي عدم كفايتها مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة، وللحد من هذه الظاهرة المرضية (الباثولوجية) وجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإبقاء على التزام العمل وولائه للمنظمة التي يعمل فيها.

7-4 حوادث العمل: وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني تكنولوجي ناتج عن الإعطاب، قدم بعض الآلات ومنها ما هو فني النفسية المنحطة إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب)، بالإضافة إلى الظروف للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم.

(راوية حسن، محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص 488-489)

8- قياس الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء العاملين من خلال:

(عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سابق، ص 18)

8-1 كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

8-2 الجهد المبذول: نعني مستوى وتعني مستوى الجودة في إنجاز العمل، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء

أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج الواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

8-3 نمط الأداء: يقصد 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 أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

(محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص 220)

8_4 معدلات الأداء: ويقصد بها أن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في إنجاز العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

ويعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية إدارية لأنه مرتبط بالعنصر البشري، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها.

(فيصل عبد الرؤوف الدحلة، 2001، ص 96)

ويمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

* الترقية والنقل

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

* تقييم المشرفين والمديرين

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم

* إجراء تعديلات في الرواتب والأجور

إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

* مقياس أو معيار

إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

*** تقديم المشورة**

إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها ومعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

*** يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع**

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه.

*** إكتشاف الاحتياجات التدريبية**

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

(أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، ص 36-37)

9- تحسين الأداء الوظيفي:

إن أي مؤسسة لها طرق وإجراءات تنتهجها قصد تحسين أداء أفرادها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الدراسة المعمقة والشاملة للعوامل المؤثرة في أداء موظفيها والبحث عن الأساليب الفعالة في تدعيم العوامل التي تؤثر فيه بالإيجاب والتقليل من تلك التي تؤثر عليه سلباً، ويمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

- تحديد القدرات الأساسية والمهام الوظيفية الرئيسية والاهداف المحددة والمطلوبة من الموظف إنجازها حسب خطة العمل في إطار الاهداف الاستراتيجية للتنظيم الإداري.

- تطوير معايير الأداء الوظيفي ومناقشة مستوى الأداء المتوقع للموظف ومتابعة الأداء الوظيفي حسب

الأهداف المحددة للإنجاز وفق الخطة السنوية المقررة، لذلك يجب ان يستند على عدة معايير مثل كمية ونوعية العمل المطلوب إنجازها والأسلوب المحدد لتأدية الواجبات والفترة الزمنية المقررة لإنجاز العمل والمواظبة والحضور.

- تحديد جوانب تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطة لهذا التطوير إلى جانب تحديد أوجه الدعم الإيجابي الذي يتعين تقديمه للموظف للارتقاء بمستوى أدائه في إطار برنامج زمني محدد.
- متابعه التقدم في الأداء بعقد جلسات عمل دورية مع الموظف ليكون على إلمام تام بمسار أدائه وتوقعات رئيسه المباشر.
- اجراء التقييم السنوي للأداء حيث يقوم الرئيس المباشر بمناقشه نتائج التقييم مع الموظف وما تم بشأن الدعم الإيجابي المقدم.

(ضحوي سارة، 2021/2020، ص45)

وقد حدد هايبرز ثلاث مداخل لتحسين الأداء وهي كالتالي:

9-1 تحسين العامل:

هذه العملية لا تكون إلا بعد التأكد من أن العامل في حاجة إلى تغيير في أدائه خاصة في السلوكيات السلبية المرتبطة به، وهذا بعد التحليل الكامل لأداء العامل، وتوجد عدة وسائل الأحداث تحسين في أداء العامل نذكر منها ثلاثة أساليب هي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً هو اتخاذ الاتجاه الإيجابي عن العامل ونواحي النقص، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه لا يمكن تغطية جميع نواحي القصور لدى العامل وذلك من خلال تدعيم الجوانب الإيجابية في أداء العامل وتصحيح وتعديل الجوانب السلبية ومحاولة الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في العمل على تحقيق التوازن والانسجام بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز من خلال اهتماماته وكذلك العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة، فوجود العلاقة السلبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بالأعمال التي يرغبون في القيام بها ويهتمون بها.

(سالم بن بركة براق القايدي، 2008، ص90-93)

- الوسيلة الثالثة: وتتمثل في الربط بين الأهداف الشخصية وما يحملها الفرد العامل من اتجاهات وأهدافه التي يرغب في تحقيقها، من خلال التوضيح للعمال أو التحسينات التي ستكون على أدايتهم هي التي تساهم في تحقيق ما يرغب العامل في تحسينه.

9-2 تحسين الوظيفة:

إن محتويات الوظيفة لها تأثير كبير على الموظف فإذا كانت المهام المرتبطة بالوظيفة مملة أو تفوق مهارات الموظف أو على مهام لا تناسبه تساهم في تدني مستوى أدائه أو العكس صحيح، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، وتوفير الطرق الملائمة لهم المساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

9-3 تحسين بيئة العمل:

للبيئة دورها الذي لا يمكن إخفاؤه أو إنكاره في العمل على تحسين أداء الفرد العامل، فالموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة قد يعطي فرصاً للتغيير تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة وضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

(سالم بن بركة براق القايدى، مرجع سابق، ص 96)

10 - علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي من بين أنواع الاتصال التي يجب على المؤسسات الاعتناء به لأنه يساهم في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة وكذا في تشكيل الروابط بين المؤسسة وموظفيها ومحيطها الخارجي، فما على المؤسسات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد وذلك من خلال مراعاة مدى نجاعة الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في تحسين أداء الموظفين والعاملين فهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات وبين الرؤساء والمرؤوسين حيث يعد الاتصال غير الرسمي الجيد في المؤسسات أحد الدعائم الأساسية للأداء الوظيفي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة حسب ما ذهب إليه العديد من الدراسات.

حيث أنه ومن خلال الاتصالات غير الرسمية تنمو روح التعاون في العمل وذلك بتبادل المعارف والخبرات والأفكار وبسرعة لربح الوقت في إنجاز المهام وزيادة المردودية في المؤسسات يعد بعدا حاسما في الحياة الاجتماعية عموما والحياة المؤسساتية خصوصا لذلك أصبح للاتصال غير الرسمي الدور هام في تحسين الأداء الوظيفي لمختلف المؤسسات وعنصر اساسي في التخطيط الاستراتيجي لها.

(جنيدي الزوير، الغربي اقبال، 2020 ص 7-8)

للإتصالات في المؤسسة أهمية في تحفيز وتنشيط المورد البشري ويمثل استخدام العلاقات الإنسانية قوة دفع وتأثير على الأداء، فهو يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام ايجابي من الحوافز ويعمل كذلك على التأثير على سلوكيات وتصرفات الموظف.

ويساهم الإتصال غير الرسمي في بث روح العمل ولا يكون ذلك الا بمعرفة الموظف لمؤسسته وفي ظل غياب روح العمل فعلى القائد من خلال الإتصال داخل المؤسسة السعي في بث روح العمل لدى الموظفين كتعريفهم بأنشطتهم الواجب بالقيام بها وزرع الثقة في نفوسهم كما ان جو العمل يتوجب خلق بيئة مناسبة لتشكيل فريق عمل ذو أداء عالي متفاعل ومتجانس من خلال الانسجام بين المصالح والاهداف


بما أن الأداء الوظيفي الجيد يؤدي الى الحصول على مزيد من المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة في الراتب والترقية وحصول للفرد على الإحساس بالتقدم فان الحصول على هذه المكافآت سيؤدي إلى ظهور مشاعر الرضا وهو بدوره سيؤدي إلى تحسين مستويات الأداء ومستويات الأداء الوظيفي أين القائم بالاتصال غير الرسمي هنا يمكنه التأثير على سلوك الافراد وذلك بالفهم الكامل للقوى النفسية التي تقود سلوكهم

إذن يمكننا القول أن الإتصال غير الرسمي له أثر كبير في رفع الأداء الوظيفي بالمؤسسة وهذا من خلال وجود عملية اتصالية ونظام اتصالي فعال بالمؤسسة مما يساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل مشجعة و محفزة للعمل ، وتبعث في أفراد المؤسسة روح التعاون ، وتقوي فيهم الانتماء للمؤسسة فيتغير سلوك العاملين إلى الأفضل مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة أدائهم الوظيفي

(موساوي حليلة، 2015، ص 69-71)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل حول الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة محققاً أهدافه الخاصة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. ولكي يحقق الأداء الوظيفي هذه الأهداف وجب على مدير المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والرئيسي وذلك من خلال تحسين البيئة المحيطة بالموظف وتغطية نواحي القصور لديه لكي يتمكن هذا الأخير من رفع مستوى أدائه باستمرار وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.



الفصل الرابع
الإطار التطبيقي للدراسة

III الإطار الميداني للدراسة

تمهيد :

بعد تعرضنا في الفصول السابقة الى الجوانب المنهجية والنظرية للدراسة، تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تعتبر الجزء الأكثر أهمية في البحوث الاجتماعية والانسانية من خلال الاجراءات المنهجية التي تعد مجموعة من الأساليب والطرق العلمية المتبعة في دراسة مشكلة علمية محددة ومعينة، وهذا من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و الوصول إلى نتائج ملموسة وهدف هذه الدراسة هو معرفة دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج، وقد تناولنا في هذا الفصل تعريفا لمحل الدراسة (بلدية برج بوعرييج)، كما تطرقنا إلى الاجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية وأخيرا عرض وتحليل البيانات وصولا إلى نتائج الدراسة .

1- تحديد الإطار المكاني للدراسة ووصفه (بلدية برج بوعريريج)

*بطاقة فنية عن البلدية

*تعريف البلدية:

البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية والميزانية المستقلة، تخضع البلدية في تسييرها لمجلس منتخب لمدة 05 سنوات وأثناء هذه العهدة تقوم اللجان بضمان الخدمة والمصالح الخاصة بالموظفين يساعدها في ذلك عمال وموظفي البلدية الذين تسييرهم مديريات فرعية.

تعتبر بلدية برج بوعريريج من أهم بلديات الوطن، حيث تمثل عاصمة للولاية الرابعة والثلاثون المنبثقة عن التقسيم الإداري لسنة 1984 ومركزا إداريا لعشر دوائر وأربعة وثلاثون بلدية وتحتل مدينة البرج موقعا جغرافيا هاما على محور الواصل بين مدينتي قسنطينة والجزائر العاصمة، يحدها شمالا ولاية بجاية وجنوبا ولاية سطيف وغربا ولاية البويرة يشقها الطريق رقم (05) وينطلق منها الطريق الوطني رقم (45) الواصل بينها وبين المسيلة، كما يمر عليها خط السكك الحديدية شرق غرب كل هذه المعطيات أهلها لأن تكون منطقة للمبادلات التجارية الولائية والجهوية والوطنية ومقر للنشاط الاقتصادي والصناعي

تأسس مقر بلدية برج بوعريريج القديم سنة 1905 والمقر الجديد تأسس سنة 1985 وبدأ العمل بها سنة 1985 ويبلغ عدد موظفي مقر بلدية برج بوعريريج 601 موظف نذكر منهم:

(أ) الموظفون الدائمون:

فرع الموظفين الإداريين: 249 موظفا

فرع أعوان التنظيف والتطهير: 182 موظفا

فرع العمال المهنيين والسائقين: 170 موظفا

(ب) الموظفون المتعاقدون:

التوقيت الكامل: 313 موظفا

التوقيت الجزئي: 184 موظفا

*الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مخطط بين الوظائف الأساسية للمؤسسة وتوزيع المهام بين المسؤولين ودرجات المسؤولية.

البلدية إدارة ليس لها الاختيار في هيكلها التنظيمي وإنما المرسوم التنفيذي رقم 26/91 هو المحدد لكيفية إعداد الهيكل التنظيمي للبلدية على أساس عدد السكان والمنظم من العدد الأكبر إلى العدد الأقل فيما يلي:

➤ أقسام إذا تجاوز عدد السكان 100.000 نسمة.

➤ مديريات إذا تجاوز عدد السكان 50.000 نسمة.

➤ مكاتب ومصالح إذا تجاوز عدد السكان 50.000 نسمة.

حيث وبناء على المداولة رقم: 2010/177 المؤرخة في: 2010/05/13 والمصادق عليها بتاريخ: 2010/06/03 تحت رقم: 2010/193 عن مديرية الإدارة المحلية والمتضمنة تعديل الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية برج بوعرييج، تمت المصادقة على تعديل الهيكل التنظيمي في البلدية فأصبحت تضم ستة مديريات و كل مديرية منظمة في مصلحتين على الأقل.

❖ الأمانة العامة وتتكون من:

01 مصلحة أمانة المجلس والبريد:

(أ) - مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي

(ب) - مكتب البريد

(2) - مصلحة الأرشيف:

(أ) - مكتب التوثيق والتنسيق

(ب) - مكتب الأرشيف

(3) - مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي:

أ- مكتب الإعلام الآلي

ب- مكتب الإحصاء

(4) - مصلحة الصفقات:

أ) - مكتب اعداد الصفقات

ب) مكتب المتابعة

لمزيد من المعلومات انظر الملحق رقم (02) الأمانة العامة

❖ مديرية الإدارة والشؤون المالية

01) مصلحة تسيير الموارد البشرية:

أ) مكتب موظفي الأسلاك الإدارية والتقنية

- فرع العمال الإداريين

- فرع أعوان التنظيف والتطهير

- فرع العمال المهنيين والسائقين

ب) مكتب المتعاقدين

- بالتوقيت الكامل

- بالتوقيت الجزئي

ج) مكتب التوظيف والتكوين والتنظيم والتعداد:

- فرع طب العمل والضمان الاجتماعي

- فرع اللجان المتساوية الاعضاء

02) مصلحة الأجور:

- مكتب إعداد الأجور والمرتبات

- مكتب تسديد الأجور والمرتبات

03) مصلحة المالية والمحاسبة:

- مكتب الميزانية

- مكتب تنفيذ النفقات قسم التسيير

- مكتب تنفيذ النفقات قسم التجهيز للمزيد انظر ملحق رقم (03) مديرية الإدارة والشؤون المالية

❖ مديرية التنظيم والشؤون القانونية وتضم:

01) - مصلحة التنظيم المنازعات

أ) - مكتب المنازعات والشؤون القانونية

(ب) - مكتب التنظيم والمنشآت المصنفة

(ج) - مكتب الجمعيات

02) مصلحة السكان:

(أ) مكتب الحالة المدنية:

(ب) مكتب الانتخابات

(ج) مكتب الفروع الادارية

03- المصلحة البيو مترية:

(أ) مكتب إعداد جواز السفر البيو متري.

(ب) مكتب إعداد بطاقة التعريف الوطنية.

(ج) مكتب إعداد البطاقة الرمادية انظر الملحق رقم (04) مديرية التنظيم والشؤون القانونية

❖ مديرية النشاط الاقتصادي والشؤون العقارية وتضم:

01) مصلحة النشاط الاقتصادي

(أ) مكتب تسيير ومتابعة المحلات التجارية

(ب) مكتب النشاط الاقتصادي

02) مصلحة الشؤون العقارية:

(أ) مكتب جرد الأملاك العقارية

(ب) مكتب متابعة اللوحات الإشهارية والحضائر انظر ملحق رقم (05) مديرية النشاط الاقتصادي.

❖ مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية وتضم:

01) مصلحة الشؤون الاجتماعية

(أ) مكتب الشؤون الاجتماعية

(ب) مكتب التمهين وتشغيل الشباب

02) مصلحة الوقاية والتفتيش والتنظيم الصحي

(أ) مكتب الوقاية والتفتيش

(ب) مكتب التنظيم الصحي

ج) المكتب البلدي لحفظ الصحة

03) مصلحة الشؤون الثقافية والرياضية والجمعيات

أ) مكتب الثقافة والرياضة

انظر ملحق رقم (06) مديرية الثقافة والشؤون الاجتماعية

ب) مكتب الحركة الجمعوية

❖ مديرية التجهيز وتضم:

01) مصلحة الوسائل العامة

أ) مكتب المخزن الرئيسي

ب) مكتب التموين والجرد

02) مصلحة الحضيرة والورشات

أ) مكتب الورشات وصيانة بنايات البلدية: وله ثمانية (08) ورشات:

ورشة البناء، ورشة الطلاء، ورشة النجارة، ورشة التلحيم، ورشة الترصيص، ورشة كهرباء

العمارات، ورشة الإنارة العمومية، ورشة صيانة الطرق العمومية

ب) مكتب تسيير حضيرة العتاد المتحرك

ج) ورشة الميكانيك العامة

للمزيد انظر الملحق رقم (07) مديرية التجهيز.

❖ المديرية التقنية وتضم:

01) مصلحة الدراسة والمتابعة

أ) مكتب الري

ب) مكتب أشغال الطرقات

ج) مكتب التهيئة الحضرية

د) مكتب متابعة أشغال البناء والترميم

02) مصلحة البيئة والشبكات:

أ) مكتب تسيير الشبكات وصيانة الطرقات

ب) مكتب النظافة

ج) مكتب النقل والمرور

(د) مكتب المساحات الخضراء

للمزيد انظر الملحق رقم (08) المديرية التقنية.

❖ مديرية التهيئة والتعمير وتضم:

01) مصلحة التعمير

(أ) مكتب البناء

(ب) مكتب التنظيم

02) مصلحة التخطيط العمراني:

(أ) مكتب العمران

(ب) مكتب التهيئة والتخطيط العمراني للمزيد انظر الملحق رقم (09) مديرية التهيئة والتعمير.

* وظائف البلدية:

أ- في المجال الاجتماعي:

تعد البلدية المحور الرئيسي للنشاط الاجتماعي ونواة تغيير محلية، تقدم خدمة كبيرة للعائلة والفرد في الميدان الاجتماعي، لهذا أعطى المشرع بموجب المادة (89) من قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة بإتباع كل الإجراءات التي من شأنها تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والمتمثلة في:

- مساعدة المحتاجين، التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة، إعانة العاطلين عن العمل والمساعدة على التشغيل.
- تقوم البلدية بدور رئيسي في مسائل السكن التي هي شرط أساسي للحياة العائلية، فالبلدية تحدد في هذا الميدان حاجات المواطنين والاختيارات في إطار التخطيط وتنفيذ البرامج التي يتم تنسيقها بمساعدة المصالح المختصة بالسكن، كما تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية، ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.
- مهمة تكوين الفرد ونشر الثقافة والتعليم ومحو الأمية وتشجيع إنجاز المراكز والهياكل الثقافية وصيانة المساجد والمدارس القرآنية، وإنشاء المكتبات وقاعات المطالعة.

ب. الميدان الثقافي والتعليمي والفني:

- تقوم البلدية بدور هام في هذا الميدان، حيث تتولى إنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها، وتشجيع كل إجراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتعليم وما قبل المدرسي (دور الحضانة).
- حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تراثية تاريخية جمالية.

- تسيير وإدارة المرافق الخاصة بالسينما والفن والقيام بالمهام الثقافية ذات الصالح العام.
- ترقية المواقع السياحية والترفيهية وحماية الآثار التاريخية وترميمها وحفظ المواقع الطبيعية.

ج. في ميدان الرعاية الصحية:

تتكفل البلدية بحفظ الصحة والمحافظة على النظافة العمومية (المادة 107) في المجالات التالية:

- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية.
- مكافحة ناقلات الأمراض المعدية.
- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور. هذا ما أدى إلى تأسيس مكاتب لحفظ الصحة ونظافة البلدية.
- السهر على نظافة المواد الاستهلاكية المعروضة للبيع.

د. في الميدان الاقتصادي:

- تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير النشاط الاقتصادي وتنمية المجتمع بهدف الاستخدام الكامل للقوى العاملة، والرغبة في رفع مستوى معيشة أبناء البلدية وذلك عن طريق:
- حق المبادرة بإنشاء مشروعات والبحث عن النشاط الاقتصادي في الأرياف، مع التقيد بأهداف السلطة في المخطط الوطني.
- تسيير المرافق العامة على مستوى البلدية (الأسواق، استغلال قاعات الاحتفالات...).
- تطوير السياحة بتنمية المناطق وإبراز المؤهلات الجزائرية السياحية.
- تشجيع المتعاملين الاقتصاديين.

ه. في مجال حماية البيئة:

- إن السعي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلديات أفرز مشاريع أثرت في التوازنات الإيكولوجية، لهذا طرح المشرع الجزائري مبدأ التوازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، فتم إنشاء هيكل إدارية للبيئة على المستوى الوطني، أما على المستوى المحلي فتعتبر البلدية المؤسسة المحلية الرئيسية لتطبيق تدابير حماية البيئة، فقد نصت قوانين البلدية والأوامر التابعة لها صراحة على مفهوم البيئة وحمايتها ومكافحة التلوث.
- تسهر البلدية على حماية الوسط الطبيعي وخاصة الاحتياطات المائية من أي صرف أو روافد صناعية.

- البلدية لها حق رفض أي مشروع يؤثر على البيئة.
- محاربة البناء الفوضوي وحماية المناطق الزراعية في مخطط التهيئة العمرانية.
- تشجيع تأسيس جمعيات حماية البيئة.
- مكافحة كل أشكال التلوث في إطار صلاحياتها (التلوث المائي، البحري والجوي).
- إنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء والسهر على حماية التربة والموارد المائية والمساهمة في استعمالها الأمثل حسب ما نصت عليه المادة (108) من القانون البلدي.
- إنشاء الحدائق والمنتزهات وصيانة الطرق.
- و. في مجال الأمن والخدمات الطارئة:
- يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي المسئول والمكلف – تحت رقابة وإشراف السلطات الإدارية المركزية الوصية – بسلطات الضبط (البوليس الإداري)، ويضطلع بالمهام التالية:
- حفظ النظام العام بواسطة جهاز الشرطة البلدية أو الحرس البلدي.
- توفير وسائل الإسعاف في حالة ما إذا حدثت كارثة في مجال البلدية (وظيفة الحماية المدنية). – وضع الاحتياطات الوقائية اللازمة لمواجهة الأخطار والكوارث.
- إدارة هيئة رجال المطافئ ومراقبتها وحتى إنشائها.
- تسهيل تنقلات الأشخاص والأموال داخل تراب البلدية وفي الأسواق.
- حفظ أمن مواطني البلدية وزائريها داخل الحدود الإدارية للبلدية.

* التعريف بميدان الدراسة:

1- المجال الزمني للدراسة:

تعتبر الدراسة الميدانية دراسة مكتملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث الإنسانية، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق وتوضيح كل تساؤلات الباحث في المجال النظري.

وقد حدد المجال الزمني لدراستنا هذه من مارس 2022 إلى ماي 2022 لإنجاز الجانب التطبيقي وقد تلقينا كل التسهيلات من قبل إدارة البلدية.

2- المجال المكاني للدراسة:

يعتبر مقر بلدية برج بوعريريج من البلديات القديمة المتواجدة على مستوى الوطن ويقع مقر بلدية برج بوعريريج في نّجج هواري بومدين برج بوعريريج، تبلغ مساحة مقر البلدية 4744,50 م²، إذ يجدها: من الشرق متحف الجاهد، ومن الغرب البنائات، ومن الشمال مقر الولاية القديم، ومن الجنوب برج المقراني.

3- الحدود البشرية للدراسة:

بلدية برج بوعريريج محل إجرائنا للدراسة الميدانية، يبلغ عدد موظفيها 601 موظفا وأجريننا دراستنا على كل من يحمل صفة موظف.

4- عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر البحث لان لهم جميعا نفس الخصائص ويمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث، مجتمع بحثنا يتكون عن 601 مفردة اما عينة دراستنا تتكون من 100 موظف تم انتقاؤها عن طريق العينات العشوائية لأنها تضمن عدم تدخل إرادة الباحث في اختيار أفراد عينة بحثه وتعتبر أصدق تمثيل للأفراد المسحوبين من المجتمع الأصلي لأنها تعطي لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي فرصة الظهور في العينة.

وقد اخترنا العينة العشوائية المنتظمة، نظرا لأن مجتمع بحثنا والممثل في موظفي البلدية هو مجتمع متجانس لا توجد فيه اختلافات كثيرة، إضافة إلى كون حجمه معلوم لدى الباحث لوجود قائمة اسمية خاصة بكل الموظفين وتعتمد هذه العينة على مسافة الاختيار لاختيار مفرداتها والتي تحسب كما يلي:

$$\text{مسافة الاختيار} = \frac{\text{حجم مجتمع البحث}}{\text{حجم العينة المختارة}} = \frac{601}{100}$$

وقد تحصلنا على قائمة اسمية الخاصة بالموظفين من قبل إدارة البلدية، قمنا بكتابة قصاصات تحتوي أرقاما من الرقم 01 إلى 601 ثم اخترنا الرقم الأول عشوائيا، اما بقية المفردات فتم اختيارها تباعا لمسافة الاختيار إلى غاية الوصول الى 100 مفردة، والتي تمثل عينة الدراسة وأخيرا توزيع الاستمارات وجمعها كاملة وهي قابلة للتحليل.

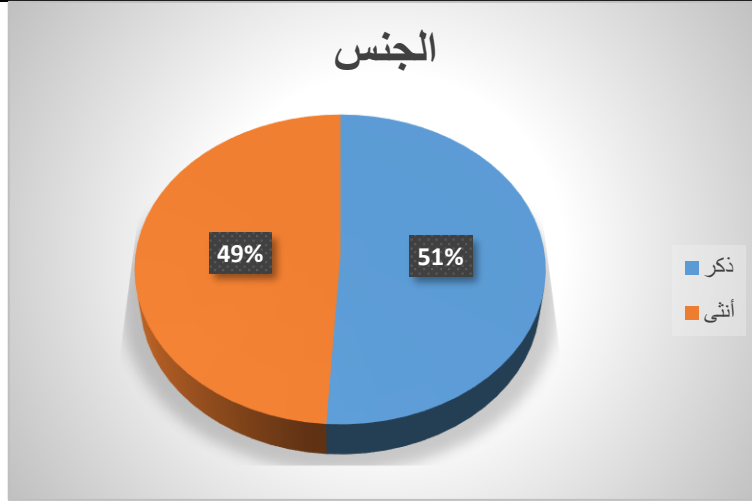
-2 عرض وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1/ الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%51	51	ذكر
%49	49	أنثى
%100	100	الإجمالي



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

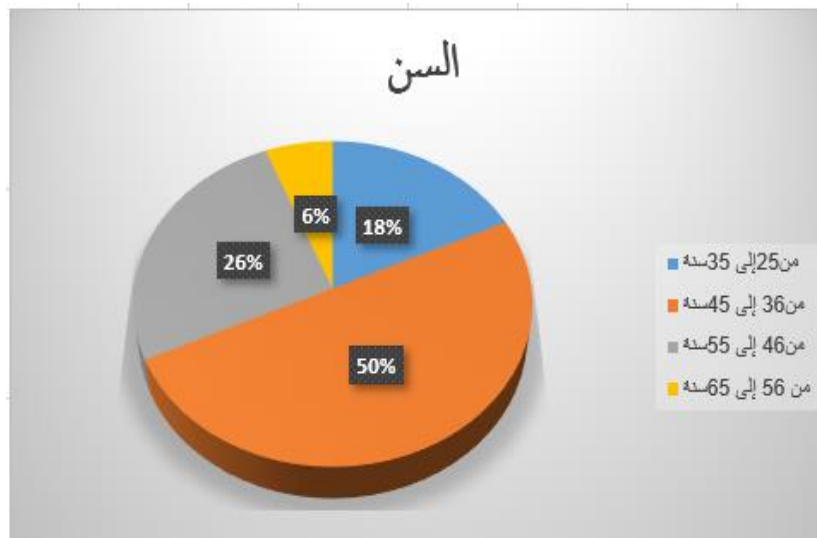
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن 51 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 51%، أما حجم الإناث فقد بلغ 49 أنثى بنسبة قدرت بـ 49%:

الاستنتاج: كانت نسب الذكور والإناث متقاربة نظراً إلى خروج المرأة في السنوات الأخيرة للعمل.

2/ السن:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
18%	18	من 25 إلى 35 سنة
50%	50	من 36 إلى 45 سنة
26%	26	من 46 إلى 55 سنة
6%	6	من 56 إلى 65 سنة
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بلغ عددهم 18 فرداً بنسبة 18%، أما الذين يتراوح سنهم من 36 إلى 45 سنة فقد كان عددهم 50 فرداً بنسبة قدرت بـ 50%، أما الذين يتراوح سنهم من 46 إلى 55 سنة فقد كان عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 26%، وفيما يتعلق بالذين هم من 56 إلى 65 سنة، فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة 6%.

الاستنتاج: مثلت الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 50%، أي نصف حجم العينة وذلك هو السن المناسب للحصول على الوظيفة في الجزائر، نظراً لسياسة التوظيف المنتهجة في بلادنا.

3/ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2%	2	متوسط
36%	36	ثانوي
62%	62	جامعي
100%	100	الإجمالي



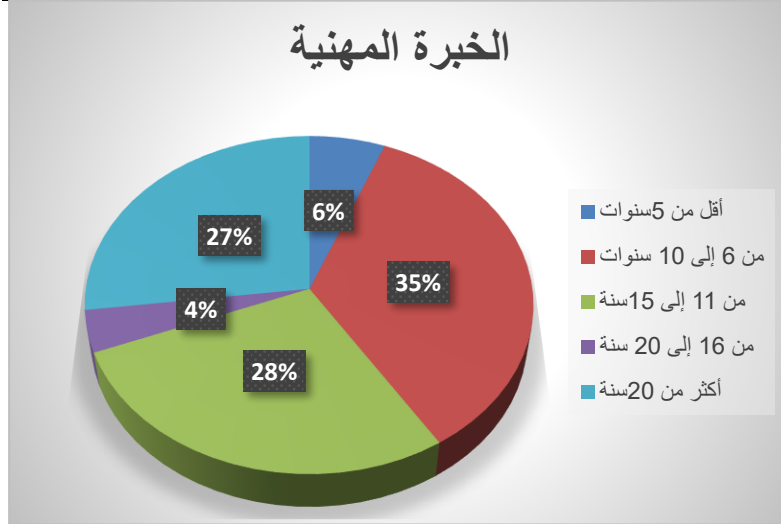
الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن فردين (02) فقط من ذوي مستوى التعليم المتوسط بنسبة بلغت 2%، في حين نلاحظ أن 36 فرداً يمثلون الأفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 36%، أما الذين لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 62 فرداً بنسبة قدرت بـ 62%.

الاستنتاج: بلغت نسبة الموظفين الجامعين 62% كأكبر نسبة نظر لانتشار التعليم العالي بمؤسساته المختلفة في شتى ربوع الوطن، والبلدية بحاجة إلى موظفين ذوي كفاءات عالية قادرين على تنظيم العمل.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	6%
من 6 إلى 10 سنوات	35	35%
من 11 إلى 15 سنة	28	28%
من 16 إلى 20 سنة	4	4%
أكثر من 20 سنة	27	27%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن 6 أفراد يمثلون الأفراد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 6%، في حين نلاحظ أن 35 فرداً يمثلون الأفراد الذين تبلغ خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 35%، أما الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 4%، وأخيراً من لديهم خبرة أكثر من 20 سنة تمثل عددهم 27 فرداً بنسبة بـ 27%.

الاستنتاج: بلغت نسبة الموظفين ذوو الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات 35%، بسبب فتح مناصب مالية كبيرة للتوظيف قبل 2015، وتجميد هذه الأخيرة في نفس السنة وهذا ما يظهر في نسبة 6%، التي تمثل ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

المحور الثاني: واقع الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريريج.

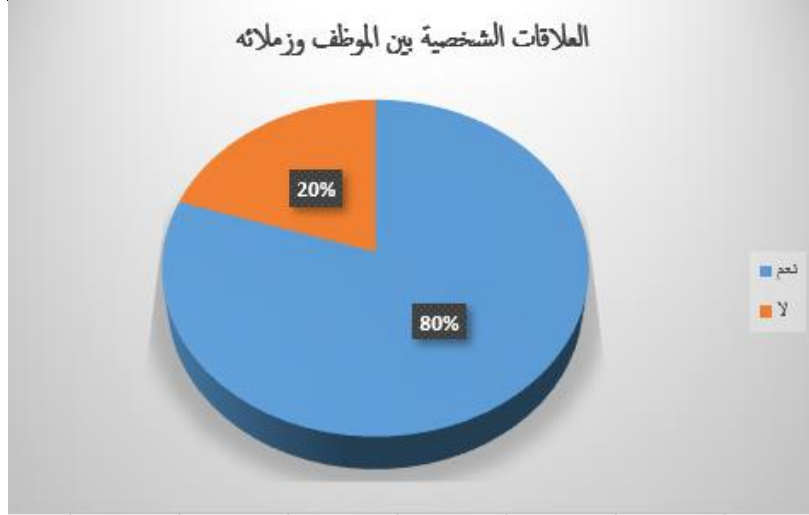
السؤال رقم (05):

- نص السؤال رقم (05) على: " هل هناك علاقات شخصية بينك وبين زملائك في العمل؟"

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 05
80%	80	نعم
20%	20	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (100) فرداً تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" بنسبة مئوية بلغت 80%، في حين أجاب 20 فرداً من العينة بالبديل "لا" بنسبة مئوية بلغت 20%.

الاستنتاج: أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن لديهم علاقات شخصية مع زملائهم في العمل بنسبة كبيرة قدرت بـ: 80% وذلك بحكم أن:

- الحاجة الاجتماعية والنفسية للموظف تتطلب منه إقامة علاقات مع غيره من الزملاء في العمل.
- معظم اوقات العمل يقضيها الموظف في العمل.

- العلاقات الشخصية تولد نوع من الاخوة داخل مكان العمل يتحفز الموظف من خلالها لأداء عمله بحب وجدية.

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: هل تلتقي بزملائك خارج البلدية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

السؤال 06	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	14	14%
أحيانا	62	62%
نادرا	24	24%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن الموظفين الذين يلتقون بزملائهم دائما خارج البلدية بلغ عددهم 14 فردا بنسبة 14 %، أما الموظفين الذين يلتقون بزملائهم أحيانا خارج البلدية فقد كان عددهم 62 فردا بنسبة قدرت بـ 62 %، وفيما يتعلق بالموظفين الذين نادرا ما يلتقون بزملائهم خارج البلدية فقد بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 24 %.

الاستنتاج: أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأنهم أحيانا ما يلتقون بزملائهم خارج البلدية بنسبة قدرت بـ 62 %، وهذا ما يتشابه مع دراسة فرايجي مبروكة وعبد الوافي نبيلة تحت عنوان "دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة لموظفي بلدية زاوية كنتة" (2019/2018)، والتي أكدت أن التقاء الموظفين أحيانا بزملائهم خارج المؤسسة قدرت نسبه ب: 73.8% ويكون لقاءهم في مناسبات وحفلات أو الأسواق ويعود الالتقاء خارج البلدية محل الدراسة (برج بوغريج) للأسباب التالية:

- اهتمام الموظفين بشؤونهم الخاصة بعد انقضاء الدوام وخاصة الموظفين منهم.
- فترة الدوام والمقدرة بـ: 08 ساعات يوميا تعتبر كبيرة مقارنة بالأوقات خارجها.

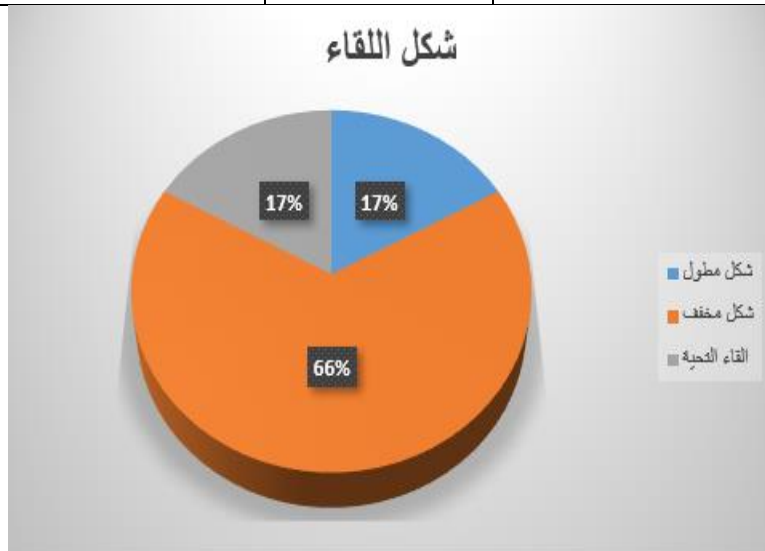
السؤال رقم (07):

- نص السؤال رقم (07) على: كيف يكون اللقاء؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 07
17%	17	شكل مطول
66%	66	شكل مخفف
17%	17	لقاء التحية
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين يلتقون بشكل مطول 17 فرداً بنسبة 17 %، أما الذين يلتقون بشكل مخفف فقد كان عددهم 66 فرداً بنسبة قدرت بـ 66 %، وفيما يتعلق بالذين أكدوا أن لقاءهم يقتصر على القاء التحية فقد بلغ عددهم 17 فرداً بنسبة 17 %.

الاستنتاج: أغلبية عينة الدراسة أكدوا بأن لقاءاتهم مع زملائهم الموظفين تكون بشكل مخفف بما نسبته 66% فحسب السؤال السابق فإن اللقاءات تكون نادرة وان وجدت فستكون خفيفة .

- دردشة خفيفة فقط حول الاحوال العامة فقط.
 - ممكن ان تكون تلك اللقاءات صدفة نتيجة حتمية لعدم التخطيط المسبق لها وبالتالي تتسم بالخفة.
- انطلاقاً من نتائج السؤالين 6 و 7 نلاحظ وجود علاقة بينهما تتمثل في كون شكل اللقاءات خفيفة هو نتيجة حتمية كون الموظفين أحياناً ما يلتقون ببعضهم البعض خارج البلدية.

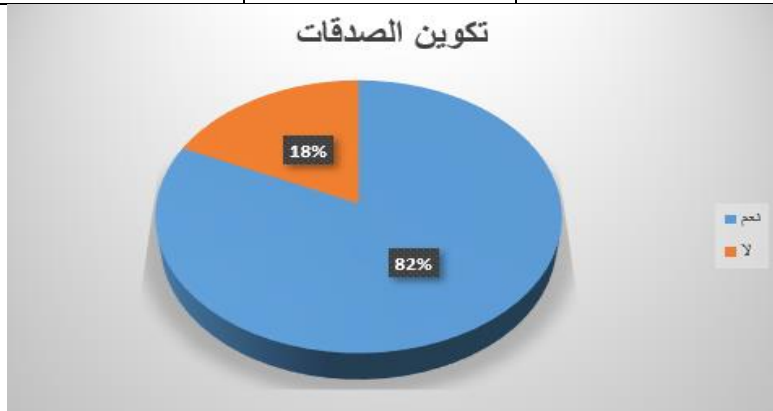
السؤال رقم (08):

- نص السؤال رقم (08) هل تكون صداقات في العمل؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (08)

السؤال 08	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	82	82%
لا	18	18%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن يكونون صداقات في العمل بلغ عددهم 82 فرداً بنسبة 82 %، أما الذين لا يكونون صداقات في العمل فقد كان عددهم 18 فرداً بنسبة قدرت بـ 18 %.

الاستنتاج: أغلبية أفراد عينة الدراسة يكونون صداقات في العمل بنسبة 82 %، لـ:

- كون الموظف انسان والانسان اجتماعي بطبعه ولا يمكنه أن يكون في معزل عن الآخرين.
- الصداقات في العمل تساعد الموظف في راحته النفسية.

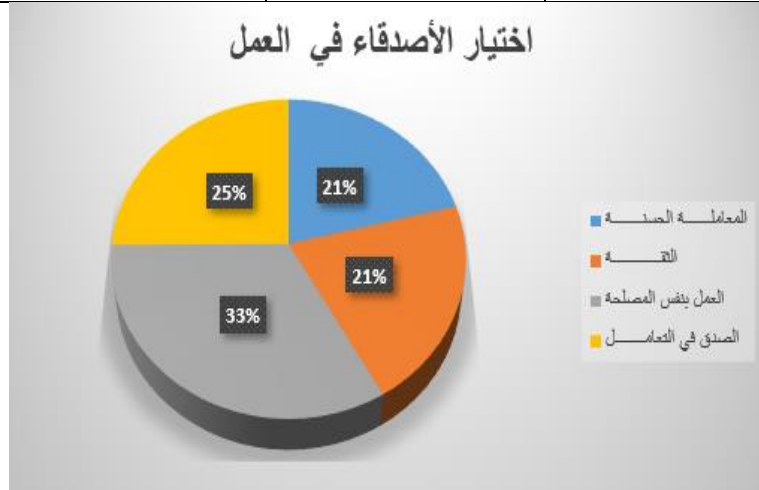
السؤال رقم (09):

- نص السؤال رقم (09) على أي أساس تختار أصدقاتك في العمل؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 09
21%	48	المعاملة الحسنة
21%	47	الثقة
33%	75	العمل بنفس المصلحة
25%	57	الصدق في التعامل



الشكل رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين يختارون أصدقاتهم على أساس العمل بنفس المصلحة هم 75 فرداً بنسبة 33 %، عدد الذين يعتبرون

الصدق في التعامل هو أساس صداقات العمل هم 57 فردا بنسبة 25 %، أما الذين أن الذين يختارون أصدقائهم على أساس المعاملة الحسنة فقد كان عددهم 48 فردا بنسبة 21 %، أخيرا عدد الذين يختارون أصدقاء العمل على أساس الثقة عددهم 47 فردا بنسبة 21 %.

الاستنتاج:

العمل بنفس المصلحة والصدق في التعامل كانا أساس اختيار أصدقاء العمل بالنسبة لأغلبية الموظفين بنسبة تراوحت في حدود 33 % و 25% على التوالي نظرا للتقارب المكاني والتواجد اليومي مع نفس الاشخاص ولفترة طويلة ولان معظم الصداقات تتكون وتدوم بتوفر عنصر الصدق.

السؤال رقم (10):

- نص السؤال رقم (10) على: حل مشكلاتك في العمل هل تتصل بجهات خارج نطاق العمل؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 10
29%	29	نعم
71%	71	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً من العينة بنسبة 29% يتصلون بجهات خارج نطاق العمل عكس 71 فرداً بنسبة 71%، الذين لا يجذبون هذه الطريقة.

الاستنتاج: أغلبية الموظفين لا يتصلون بجهات خارج نطاق العمل لحل مشاكل العمل بنسبة 71%، وذلك راجع ربما إلى: وجوب عدم افشاء السر المهني عند الموظف لأن ذلك يعرضه الى عقوبات تأديبية حسب قانون الوظيفة العمومية

- عدم إعطاء بعض المشاكل أكبر من حجمها وحلها داخليا فقط والتقليل من البلبلة.
- وجود جهات داخلية متخصصة في حل مشاكل الموظف.

السؤال رقم (11):

- نص السؤال رقم (11) على: هل تلجأ الى الوساطة عندما تتصل بمسؤولك في العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 11
11%	11	نعم
89%	89	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين يلجؤون إلى الوساطة بلغ عددهم 11 فرداً بنسبة 11 %، أما الذين لا يلجؤون إليها فقد كان عددهم 89 فرداً بنسبة قدرت بـ 89 %.

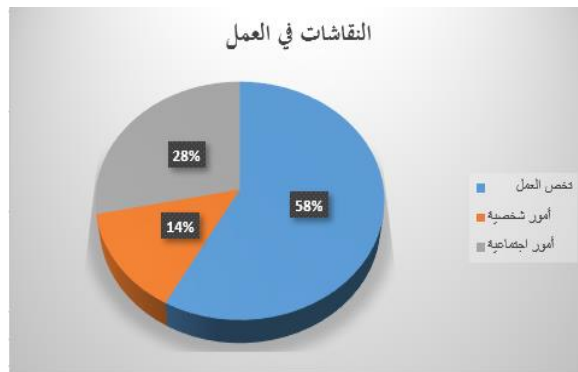
الاستنتاج: حسب إجابات أغلبية الموظفين فإنهم لا يلجؤون إلى الوساطة عند الاتصال بمسؤولهم في العمل بنسبة قدرت بـ 89 % لأن: الوساطة يمكن ان تزيد الأمور تعقيداً حسب رأي أكثرهم.

- عدم احترام المسؤول المباشر
 - عدم الوصول إلى الهدف من هذا الاتصال
 - دليل على وجود علاقة تواصلية بين المسؤول والموظفين، الثقة والتكامل بينهم، وهذا ما يؤكد وجود علاقات شخصية المتبادلة بين الطرفين، والتي تدخل ضمن الاتصالات غير الرسمية.
- انطلاقاً من السؤالين 10 و 11 تبين لنا أغلبية الموظفين لا يتصلون بجهات خارج نطاق العمل لحل مشاكل العمل، ولا يجذبون اللجوء إلى الوساطة عند الاتصال بمسؤولهم في العمل نظراً لوجود لجان نقابية داخلية مهمتها حل مشاكل الموظف، وهذا دليل على وجود علاقة تواصلية بين المسؤولين والموظفين وكذا الثقة التي تعتبر من مظاهر الاتصال غير الرسمي.

السؤال رقم (12):- نص السؤال رقم (12) على: تدور بينك وبين زملائك في العمل نقاشات؟
بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 12
1	58%	92	نخص العمل
3	14%	22	أمور شخصية
2	28%	45	أمور اجتماعية



الشكل رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) فرد نلاحظ ان اجاباتهم على السؤال رقم (12): تدور بينك وبين زملائك في العمل نقاشات حول ماذا؟ حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (تخص العمل) بـ 92 تكرار ونسبة مئوية قدرت بـ: 58% وفي المرتبة الثانية جاء البديل (أمور اجتماعية) بمجموع تكرار بلغ 45 ونسبة مئوية قدرت بـ 28%، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (أمور شخصية) بمجموع تكرار بلغ 22 ونسبة مئوية قدرت بـ 14%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة أن أغلبيتهم أكدوا أن النقاشات في العمل تكون حول مواضيع تخص العمل بنسبة مئوية قدرت بـ: 58% بسبب أن:

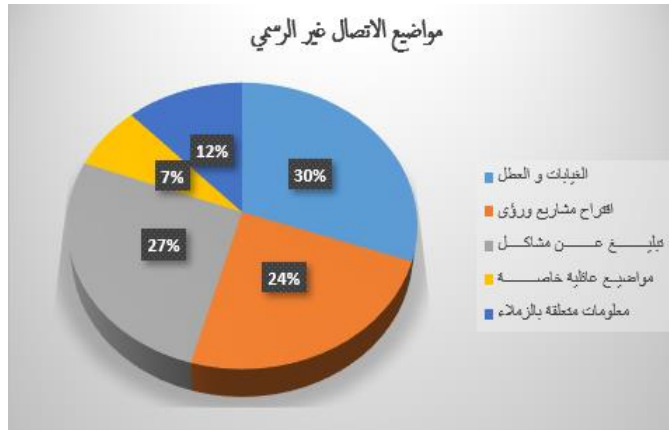
- البيئة التي يتواجدون فيها وطبيعة وظيفتهم تقتضي ذلك.
- الحديث حول الأمور الاجتماعية بنسبة 28% كان أكثر منه حول الأمور الشخصية بنسبة 14% لأن الموظفين غالباً ما يتحفظون على مناقشة حياتهم الخاصة مع زملاء العمل والحديث عن أمور العمل فقط من شأنه أن يترك نوعاً من الاحترام بين الزملاء.

السؤال رقم (13):

- نص السؤال رقم (13) على: ماهي المواضيع التي يتم الاعتماد فيها على الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك ومديرك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 13
1	30%	46	الغيابات والعطل
3	24%	36	اقترح مشاريع ورؤى
2	27%	40	تبلغ عن مشاكل
5	7%	11	مواضيع عائلية خاصة
4	12%	18	معلومات متعلقة بالزملاء



الشكل رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فرد نلاحظ ان اجاباتهم على السؤال رقم (13): ماهي المواضيع التي يتم الاعتماد فيها على الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك ومديرك؟ حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (الغيابات والعطل) بـ 46 تكرار ونسبة مئوية قدرت بـ 30%، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (تبليغ عن مشاكل) بمجموع 40 تكراراً ونسبة مئوية قدرت بـ 27%، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (اقتراح مشاريع ورؤى) بمجموع 36 تكراراً ونسبة مئوية قدرت بـ 24%، وفي المرتبة الرابعة جاء البديل (معلومات متعلقة بالزملاء) بمجموع 18 تكراراً ونسبة مئوية قدرت بـ 12%، وفي المرتبة الخامسة جاء البديل (مواضيع عائلية خاصة) بمجموع 11 تكراراً ونسبة مئوية قدرت بـ 7%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) أن أكثر المواضيع التي يتم الاعتماد فيها على الاتصال غير الرسمي بين الموظفين وبين الزملاء والمدير تتمحور حول العطل والغيابات بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، وذلك حفاظاً على سيرورة العمل في حالة أخذ عطلة أو غياب من قبل أي موظف، وكذا الحديث حول المشاريع والاقتراحات والرؤى بنسبة 24%، وذلك من أجل تقديم أفضل أداء وظيفي، أما فيما يخص المشاكل فيفضل أغلب الموظفين حلها عن طريق الاتصال غير الرسمي سواء مع الزملاء أو مع المدير، أما المواضيع العائلية فهي قليلة التداول بين الموظفين نظراً لخصوصية هذه المواضيع.

المحور الثالث: وسائل الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريبيج.

-السؤال رقم (14):

- نص السؤال رقم (14) على: ماهي وتيرة اتصالك بإدارة البلدية؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

السؤال 14	التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	37	37%
نادرا	29	29%
دائما	34	34%
الاجمالي	100	100%



الشكل رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فرد نلاحظ ان اجابتهم

على السؤال رقم (14): ماهي وتيرة اتصالك بإدارة البلدية؟ حيث أجاب 29 فردا بنسبة 29% أنهم نادرا ما

يتصلون بإدارة البلدية ، في حين أكد 37 فردا بنسبة 37% اتصاهم أحيانا بإدارة البلدية ، أما 34 فردا بنسبة

34% فدائما ما يتصلون بها.

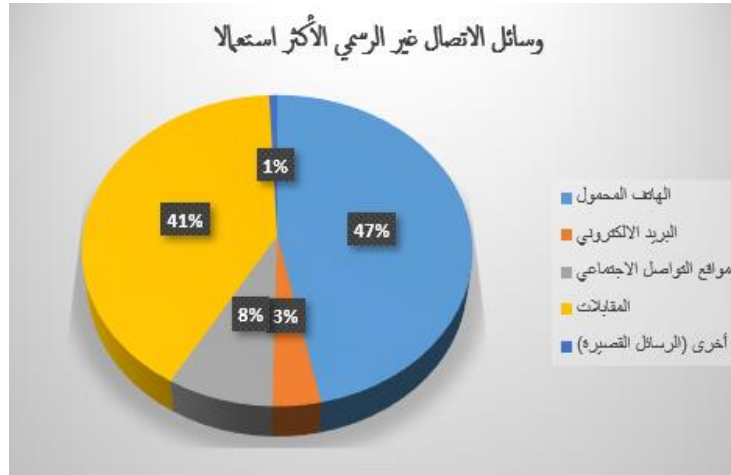
الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) أن اجاباتهم كانت متقاربة بين أحيانا بنسبة 37% ودائما بنسبة 34%، فالاتصال منسق مهم بين مختلف موظفي مديريات ومصالح البلدية ولا يمكن الاستغناء عنه.

السؤال رقم (15):

- نص السؤال رقم (15) على: ماهي وسائل الاتصال غير الرسمي الأكثر استعمالا في هذه الوتيرة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 15
1	47%	64	الهاتف المحمول
4	3%	5	البريد الالكتروني
3	8%	11	مواقع التواصل الاجتماعي
2	41%	56	المقابلات
5	1%	1	أخرى (الرسائل القصيرة)



الشكل رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) فردا نلاحظ ان اجابتهم على السؤال رقم (15): ماهي وسائل الاتصال غير الرسمي الأكثر استعمالا في هذه الوتيرة؟ حيث جاء في المرتبة

الأولى البديل (الهاتف النقال) بـ 64 تكرارا ونسبة مئوية قدرت بـ 47%، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (المقابلات) بـ 56 تكرارا ونسبة مئوية قدرت بـ 41%، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (مواقع التواصل الاجتماعي) بـ 11 تكرارا ونسبة مئوية قدرت بـ 8%، المرتبة الرابعة جاء البديل (البريد الإلكتروني) بمجموع 5 تكرارات ونسبة مئوية قدرت بـ 3%، أما الرسائل القصيرة فجاءت بالمرتبة الأخيرة بتكرار 1 بنسبة مئوية قدرت بـ 1%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15) أن الأشخاص يستعملون الهاتف المحمول بالدرجة الأولى ونسبة مئوية قدرت بـ 47% لسهولة استعماله.

وهذا ما تم لتوصل اليه في دراسة سمية ينينب وسناء بوغريرة" حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2017/2016، حيث أكدوا أن الهاتف نال الحصة الأكبر لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - جيجل، ثم تليه المقابلات بالدرجة الثانية بنسبة 41% كونها أيضا تتم مباشرة دون انتظار والاجابة آنية وكذا فهي تتسم بالتفاعل المباشر بين طرفي الاتصال وتعتمد على مختلف اليماءات (نبرة الكلام، حركة اليدين) إضافة الى الألفاظ، ويليهم مواقع التواصل الاجتماعي في الدرجة الثالثة وفي الأخير البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة كون هذا الوسائل الاخيرة وسائل حديثة ولا يتم الرد فيها مباشرة بالإضافة الى جهل العديد من الموظفين طريقة استعمالها .

السؤال رقم (16):

- نص السؤال رقم (16) على: ما مدى استعمالك لهذه الوسيلة؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (16)

السؤال 16	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	46	46%
أحيانا	38	38%
نادرا	16	16%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنهم (دائما) ما يستعملون وسيلتهم المفصلة في الاتصال غير الرسمي بلغ عددهم 46 فردا بنسبة 46%، أما الذين أكدوا بأنهم (أحيانا) ما يستعملون وسيلتهم المفصلة في الاتصال غير الرسمي فقد كان عددهم 38 فردا بنسبة قدرت بـ 38 %، أما الذين أكدوا بأنهم يستعملون هذه الوسيلة (نادرا) فقد كان عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 16 %.

الاستنتاج: أغلبية الموظفين دائما ما يستعملون وسيلتهم المفصلة في الاتصال غير الرسمي بنسبة 46%، لأنها تناسبهم.

السؤال رقم (17):

– نص السؤال رقم (17) على: هل استعمالك لهذه الوسيلة يحقق هدفك من الاتصال؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يمثل اجابات أفراد العينة على السؤال رقم (17)

السؤال 17	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	84	84%
لا	16	16%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 100 فرد، نلاحظ أن

الذين أكدوا استعمالهم لوسيلة اتصاهم المفضلة يحقق هدفهم من الاتصال عددهم 84 فرد بنسبة 84%، أما

الذين نفوا تحقيق الهدف من الاتصال كان عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 16%

الاستنتاج: أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بنسبة 84% أن استعمال وسيلتهم المفضلة يحقق هدفهم من

الاتصال، لأنه لو لم تحقق هدفهم من الاتصال لما استعمالوها.

انطلاقاً من السؤالين 16 و 17 ونظراً لتحقيق الموظفين أهدافهم من الاتصال بنسب كبيرة، فهم دائماً ما

يستعملون وسائل الاتصال غير الرسمي المفضلة لديهم كالهاتف المحمول والمقابلات حسب ما جاء

في السؤال 15

-السؤال رقم (18):

- نص السؤال رقم (18) على: هل سبق وأن استعنت بوسائل الاتصال غير الرسمي لحل مشاكلك

داخل البلدية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 18	
41%	41	نعم	
59%	59	لا	
36.58%	15	مقابلات	ماهي الوسيلة
14.63%	6	وساطة	
12.19%	5	الهاتف النقال	
2.43%	1	مواقع التواصل	
2.43%	1	ايميل	
2.43%	1	نفوذ	
29.27%	12	لم يذكر الوسيلة	



الشكل رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فرد نلاحظ أن

اجاباتهم على السؤال رقم (18): هل سبق وأن استعنت بوسائل الاتصال غير الرسمي لحل مشاكلك داخل

البلدية؟ كانت متباينة بـ 41 تكرارا ونسبة مئوية قدرت بـ 41%، للذين أكدوا الاستعانة بوسائل الاتصال

غير الرسمي لحل المشاكل داخل البلدية وقد كانت اجاباتهم متباينة حول السؤال الفرعي إذا كانت الإجابة ب-

نعم- فماهي الوسيلة التي تستعملها؟ فتعددت الوسائل من مقابلات ب 15 تكراراً، الوساطة ب 6

تكرارات، الهاتف النقال ب 5 تكرارات أما مواقع التواصل الاجتماعي، الإيميل والنفوذ بتكرار واحد، في حين

اكتفى 12 موظف بالتأشير على البديل "نعم" دون ذكر الوسيلة المستعملة، أما الذين نفوا الاستعانة بوسائل

الاتصال غير الرسمي فقد بلغ مجموع تكرارهم 59 ونسبة مئوية قدرت بـ 59%،

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18) أن أكثر من نصف

العينة لا يحبذون استعمال وسائل الاتصال غير الرسمي لحل المشاكل داخل البلدية.

المحور الرابع: توظيف الاتصال غير الرسمي لرفع الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج

السؤال رقم (19):

- نص السؤال رقم (19) على: هل يؤخذ باقتراحاتك ووجهات نظرك في بناء القرار لدى مسؤولك في

البلدية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 19
54%	54	نعم
46%	46	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فرد نلاحظ ان اجابتهم على السؤال رقم (19): هل يؤخذ باقتراحاتك ووجهات نظرك في بناء القرار لدى مسؤولك في البلدية؟ فقد أكد 54 فردا بما نسبته 54%، أنه يؤخذ برأيهم في بناء القرار لدى مسؤولهم في البلدية، في حين نفي 46% ذلك.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19) انه يؤخذ برأي الموظفين في بناء القرار لدى المسؤول في البلدية بما نسبته 54%، وهذا ما يتوافق مع دراسة "مالك علال، خولة حمودي "الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة حضنه حليب بالمسيلة 2018-2019 بنسبة 57,7%، وأرجعوا ذلك الى ضرورة التشارك والتسيير الجماعي لمؤسسة حضنه حليب القائم على تبادل الخبرات والاستفادة منها.

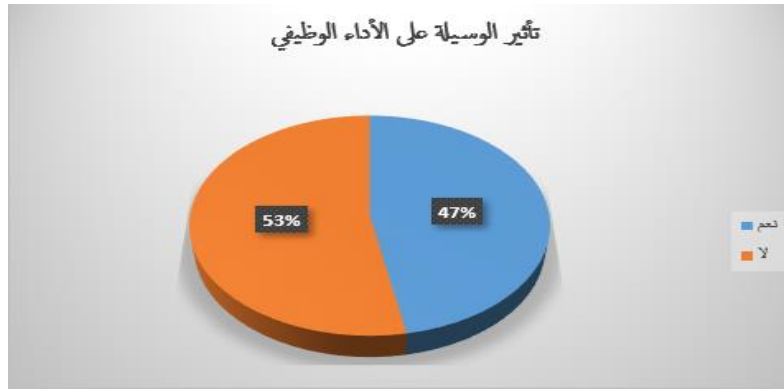
حيث أن إشراك الموظفين واستشارتهم أثناء بناء القرار يجعلهم أكثر فاعلية ويزيد من ولائهم للبلدية، بالإضافة إلى أن العديد من الموظفين لديهم مؤهلات علمية وخبرة إدارية، تسمح لهم بإبداء آراء جيدة حول القرارات الإدارية، فمن بين معايير الإدارة الحديثة مبدأ التشاركية وبالتالي الوصول الى أداء وظيفي حسن.

السؤال رقم (20):

- نص السؤال رقم (20) على هل الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي تؤثر على أدائك الوظيفي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 20
47%	47	نعم
53%	53	لا
100%	100	الاجمالي



الشكل رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فرد نلاحظ ان اجاباتهم على السؤال رقم (20): هل الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي تؤثر على أدائك الوظيفي؟ ان 53 تكرارا بنسبة 53%، أكدوا ان الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي لا تؤثر على أدائهم الوظيفي، و 47 فردا من العينة بما نسبته 47% أشاروا الى أن الوسيلة المستعملة تؤثر على أدائهم الوظيفي.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20) أن الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي قد تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين حيث كانت إجابات مناصفة بين التأثير وعدمه. السؤال رقم (21):

- نص السؤال رقم (21) على: يعزز الاتصال غير الرسمي روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

السؤال 21	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة	34	34%
بدرجة متوسطة	58	58%
بدرجة ضعيفة	8	8%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا الاتصال غير الرسمي يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة بلغ عددهم 34 فرداً بنسبة 34%، أما الذين كان رأيهم أن الاتصال غير الرسمي يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة بلغ عددهم 58 فرداً بنسبة 58%، في حين بلغ عدد الذين رأوا أن الاتصال غير الرسمي يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بدرجة ضعيفة 8 فرد بنسبة 8%،

الاستنتاج: أي أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن الاتصال غير الرسمي يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة بنسبة 58%، لكن الأقلية فقط من أهملت تعزيز الاتصال غير الرسمي لروح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

وهذا ما جاءت به مسلمات النظرية البنائية الوظيفية التي تعتبر أن المجتمع عبارة عن أنساق تتكامل فيما بينها للحفاظ على استقرار النظام فالإتصال غير الرسمي كنسق تواصلي اجتماعي داخل البلدية يعمل مع بقية الأنساق الأخرى على تعزيز روح التعاون بين موظفي ومسؤولي البلدية أين يسعى الكل جاهداً لاستقرار هذه الأخيرة.

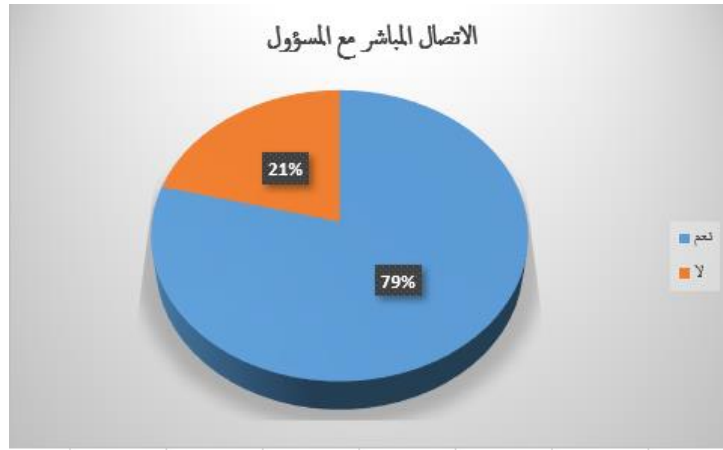
-السؤال رقم (22):

- نص السؤال رقم (22) على: هل يؤثر الاتصال المباشر بينك وبين مسؤولك على تحسين أدائك

الوظيفي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 22
79%	79	نعم
21%	21	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن الاتصال المباشر بين الموظف وبين المسؤول يؤثر على تحسين أدائه الوظيفي، بلغ عددهم 79 فرد بنسبة 79%، أما 21 موظفاً بنسبة 21%، أكدوا بأن الاتصال المباشر بين الموظف وبين المسؤول لا يؤثر على تحسين أدائه الوظيفي.

الاستنتاج: أغلبية أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا بنسبة 79% تأثير الاتصال المباشر بينهم وبين المسؤول على تحسين أدائهم الوظيفي وذلك لأن:

-احساس الموظف بالاحترام والتقدير عند اتصال مسؤوله المباشر به وهي حاجة من الحاجات البشرية مثلما يوضحها هرم ما سلو للحاجات.

-شعور الموظف بالانتماء للبلدية وبالتالي سيقدم مردود لا بأس به، إضافة لما للاتصال المباشر من فعالية كون ردة الفعل تكون حاضرة مباشرة.

السؤال رقم (23):

- نص السؤال رقم (23) على: هل مراعاة الظروف الاجتماعية من طرف مسؤولك تعمل على تحسين أدائك الوظيفي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 23
86%	86	نعم
14%	14	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن مراعاة الظروف الاجتماعية من طرف مسؤولك تعمل على تحسين الأداء الوظيفي بلغ عددهم 86 فرداً بنسبة 86%، في حين من نفوا بأن مراعاة الظروف الاجتماعية من طرف مسؤولك تعمل على تحسين الأداء الوظيفي بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة 14%.

الاستنتاج: مراعاة الظروف الاجتماعية من طرف المسؤول تعمل على تحسين الأداء الوظيفي حسب أغلبية أفراد العينة بنسبة 86%، وذلك لشعور الموظف بالارتياح نتيجة مراعاة هذه الظروف وبأن البلدية تقدم له يد المساعدة وتشاركه في أفراحه وأحزانه كالقيام بواجب العزاء في موت أحد الاصول للموظف، عدم تعيينه في

مصلحة بها ضغط عمل وهو يعاني من أمراض مزمنة، السماح له بالخروج لمعالجة مشاكله العائلية دون الاقتراع من الراتب أو كالقيام بواجب العزاء في موت أحد الأصول للموظف. كل هذه الظروف تساعده على الابداع وتحفزه على العمل بجديّة.

السؤال رقم (24):

– نص السؤال رقم (24) على: هل تساعد العلاقات الشخصية بينك وبين مسؤولك على تحسين أدائك

الوظيفي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

السؤال 24	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	72%
لا	28	28%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم (100) فردا نلاحظ ان اجاباتهم على السؤال رقم (24): هل تساعد العلاقات الشخصية بينك وبين مسؤولك على تحسين أدائك الوظيفي؟ حيث أكد ما مجموعه 72 موظفا وبنسبة مئوية قدرت بـ 72% على مساعدة العلاقات الشخصية بين الموظف والمسؤول في تحسين الأداء الوظيفي في حين نفى ما مجموعه 28 موظفا وبنسبة مئوية قدرت بـ 28% ذلك.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24) أن أغليبيتهم أكدوا بما نسبته 72% أن العلاقات الشخصية بين الموظف والمسؤول تساهم في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لما تحققه من تقارب بينهما وبهذا يتولد شعور لدى الموظف بحب التفاني في العمل وبالتالي تحقيق مردود مميز. من خلال السؤالين 23 و24 يتضح لنا انه عند وجود علاقات شخصية بين الموظف والمسؤول يتحقق نوع من القرب يجعل المسؤول مدركا للظروف الاجتماعية للموظف فيقوم بمراعاتها.

السؤال رقم (25):

- نص السؤال رقم (25) على: هل النصائح المقدمة من قبل المسؤول تساهم في تحسين أدائك الوظيفي وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 25
72%	72	نعم
28%	28	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن النصائح المقدمة من قبل المسؤول تساهم في تحسين ادائهم الوظيفي وأكد ذلك 72 فردا بنسبة 72%، أما الذين اعترضوا فقد كان عددهم 28 فردا بنسبة قدرت بـ 28%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25) أن اغليبتهم أكدوا بنسبة 72%، أن النصائح المقدمة من قبل المسؤول تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي، كون مسؤوليهم على دراية وخبرة كافية لتقديم تلك النصائح للموظف، خاصة إذا ما تم اعطاؤها بطريقة محترمة ولبقة وبالتالي فسيتلقاها الموظف بكل صدر رحب وهذا ما سينعكس على أدائه الوظيفي.

السؤال رقم (26):

- نص السؤال رقم (26) على: هل تستعين بزملائك لحل مشاكلك في العمل؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 26
76%	76	نعم
24%	24	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأنهم يستعينون بزملائهم لحل مشاكلهم في العمل بلغ عددهم 76 فرداً بنسبة 76%، أما الذين أكدوا عدم حاجتهم إلى الاستعانة بالزملاء لحل مشاكل العمل فقد كان عددهم 24 فرداً بنسبة قدرت بـ 24%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26) أن أغليبتهم أكدوا بنسبة 76% استعانتهم بزملائهم لحل مشاكل العمل، كون الموظف يشعر بالارتياح أكثر اذا ما شارك زملاؤه هذه المشاكل، وذلك نظرا للتقارب الموجود بينهم و أيضا بحكم قضاء وقت كبير مع بعضهم وهم بدورهم سيقدمون له المشورة المناسبة وخاصة إذا كانوا ذوو خبرة مهنية كبيرة.

السؤال رقم (27):

- نص السؤال رقم (27) على هل ساعدك الاتصال غير الرسمي في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي تواجهك أثناء أداء وظيفتك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 27
74%	74	نعم
26%	26	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن الاتصال غير الرسمي ساعدهم في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي واجهتهم أثناء أداء وظيفتهم بلغ عددهم 74 فرداً بنسبة 74%، أما الذين لم يساعدهم الاتصال غير الرسمي في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي واجهتهم أثناء أداء وظيفتهم بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة 26%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يساعد في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي تواجه الموظفين نسبة 74% أثناء أداء الموظفين لوظيفتهم نظرا لسرعة انتقال المعلومة بواسطته، واستعماله وسائل تكنولوجيا حديثة وبعده عن الطابع الرسمي.

من خلال السؤالين 26 و 27 تبين لنا الاتصال غير الرسمي يساعد في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي تواجه الموظفين ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاستعانة بزملاء العمل.

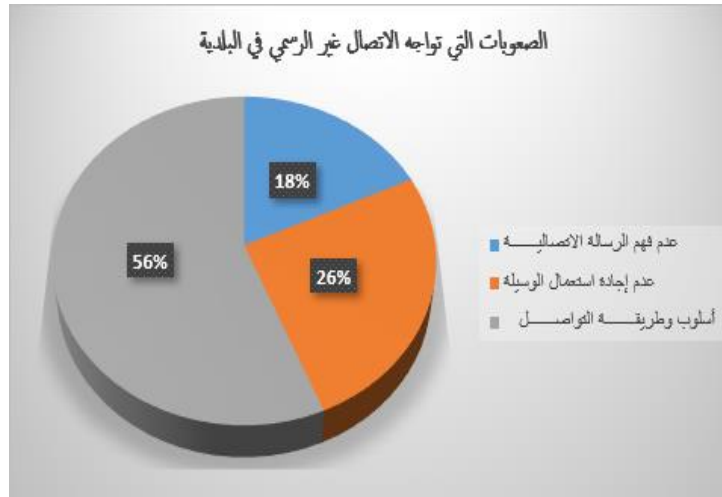
المحور الخامس: صعوبات الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريبيج:

السؤال رقم (28):

- نص السؤال رقم (28) على: فيم تتمثل الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في البلدية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

السؤال 28	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
عدم فهم الرسالة الاتصالية	19	18%	3
عدم إجادته استعمال الوسيلة	27	26%	2
أسلوب وطريقة التواصل	59	56%	1



الشكل رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن 59 فردا بنسبة 56% أكدوا بأن أسلوب وطريقة التواصل هي أكبر صعوبة تواجه الاتصال غير الرسمي في

البلدية، تليها صعوبة عدم اجادة استعمال الوسيلة بجموع 27 فردا بنسبة قدرت بـ 26 %، وأخيرا عدم فهم الرسالة الاتصالية بجموع 19 فردا بنسبة قدرت بـ 18 %.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28) أن أغليبتهم بنسبة 56% أكدوا ان أسلوب وطريقة التواصل من أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي، ويعود ذلك إلى أن الموظف يجب عليه أن يملك أسلوبا جيدا في الحوار وطريقة منظمة لإيصال الرسالة.
-السؤال رقم (29):

نص السؤال رقم (29) على: هل الاختلاف في المناصب والرتب يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 29
53%	53	نعم
47%	47	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا الاختلاف في المناصب والرتب يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء بلغ عددهم 53 فردا بنسبة 53%، أما الذين رأوا أن الاختلاف في المناصب والرتب لا يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء فقد كان عددهم 47 فردا بنسبة قدرت بـ 47 %

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29) أن اغليبتهم بنسبة 53% أكدوا أن الاختلاف في المناصب والرتب يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء في حين كانت الإجابة عكسية لدى 47 موظفاً، وهذا يعود إلى عوامل نفسية لدى الموظف كون الإجابات متقاربة.

السؤال رقم (30):

- نص السؤال رقم (30) على: هل اختلاف المصالح الشخصية يؤثر على عملية الاتصال غير الرسمي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

السؤال 30	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	63	63%
لا	37	37%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (34) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين رأوا بأن اختلاف المصالح الشخصية يؤثر على عملية الاتصال غير الرسمي بلغ عددهم 63 فرداً بنسبة 63%، أما الذين أكدوا بأن هل اختلاف المصالح الشخصية لا يؤثر على عملية الاتصال غير الرسمي فقد كان عددهم 37 فرداً بنسبة قدرت بـ 37%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30) أن أغليبتهم بنسبة 63% أكدوا بأن اختلاف المصالح الشخصية يؤثر على عملية الاتصال غير الرسمي كونه مبني أساسا لتحقيق مصالح شخصية أولا وإذا كان هناك اختلاف في هذه المصالح داخل نفس الجماعة غير الرسمية فهذا سيؤثر على الاتصال غير الرسمي.

السؤال رقم (31):

- نص السؤال رقم (31) على: هل القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 31
35%	35	نعم
65%	65	لا
100%	100	الإجمالي



الشكل رقم (35) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 100 فرداً، نلاحظ أن الذين أكدوا القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي بلغ عددهم 35 فرداً بنسبة 35%، أما الذين نفوا أن القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي فقد كان عددهم 65 فرداً بنسبة قدرت بـ 65%.

الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31) أن اغليبيتهم أكدوا أن القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية لا تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي، بنسبة قدرت بـ 65 %، نظرا للأعراف الإدارية السائدة في البلدية، وكون هذا الأخير أيضا نوع من أنواع الاتصال داخل البلدية والذي بدأت تعترف به المؤسسات الحديثة مؤخرا.

السؤال رقم (32):

- نص السؤال رقم (32) على: هل قلة تقنيات الاتصالات الحديثة تؤثر على سيرورة الاتصال غير الرسمي؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)

السؤال 32	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	59%
لا	41	41%
الإجمالي	100	100%



الشكل رقم (36) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 100 فردا، نلاحظ أن الذين أكدوا بأن قلة تقنيات الاتصالات الحديثة تؤثر على سيرورة الاتصال غير الرسمي بلغ عددهم 59 فردا بنسبة 59%، أما الذين أكدوا بأن قلة تقنيات الاتصالات الحديثة لا تؤثر على سيرورة الاتصال غير الرسمي فقد كان عددهم 41 فردا بنسبة قدرت بـ 41 %.

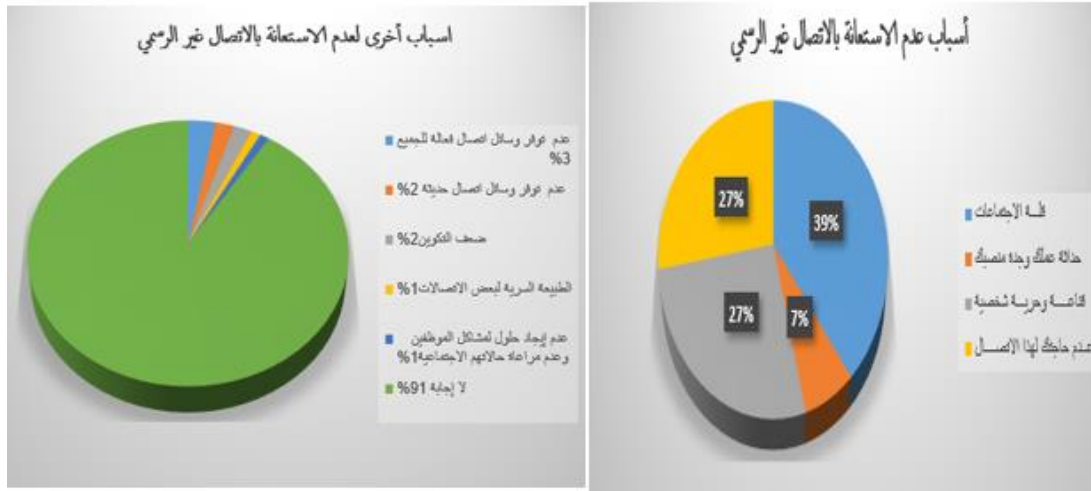
الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32) أن أغلبيتهم أكدوا بنسبة 59% بأن قلة تقنيات الاتصالات الحديثة تؤثر على سيرورة الاتصال غير الرسمي، كون ميزانية البلدية ضئيلة لاقتناء هذه الأخيرة، إضافة إلى عدم إجادة استعمالها من طرف الموظف نظرا لغياب دورات تكوينية في هذا المجال.

السؤال رقم (33):

- نص السؤال رقم (33) على: برأيك ماهي أهم الأسباب التي تحول بينك وبين الاستعانة بالاتصال غير الرسمي في أداء وظيفتك داخل البلدية؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 33	
1	39%	47	قلّة الاجتماعات	
4	7%	08	حدائثة عملك وجدة منصبك	
3	27%	32	قناعة وحرية شخصية	
2	27%	33	عدم حاجتك لهذا الاتصال	
	3%	03	عدم توفر وسائل اتصال فعالة للجميع	أخرى أذكرها:
	2%	02	عدم توفر وسائل اتصال حديثة	
	2%	02	ضعف التكوين	
	1%	01	الطبيعة السرية لبعض الاتصالات	
	1%	01	عدم إيجاد حلول لمشاكل الموظفين وعدم مراعاة حالاتهم الاجتماعية	
	91%	91	لا إجابة	



الشكل رقم (37) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33).

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (100) فردا نلاحظ ان اجاباتهم على السؤال رقم (33): برأيك ماهي أهم الأسباب التي تحول بينك وبين الاستعانة بالاتصال غير الرسمي في أداء وظيفتك داخل البلدية؟

حيث جاء في المرتبة الأولى البديل (قلة الاجتماعات) بـ 47 تكرارا ونسبة مئوية قدرت بـ 39%، وفي المرتبة الثانية جاء البديل (عدم حاجتك لهذا الاتصال) بمجموع تكرارات بلغ 33 ونسبة مئوية قدرت بـ 27%، وفي المرتبة الثالثة جاء البديل (قناعة وحرية شخصية) بمجموع تكرار بلغ 32 ونسبة مئوية قدرت بـ 27%، المرتبة الرابعة جاء البديل (حداثة وجدة منصب عملك) بمجموع 8 تكرارات ونسبة مئوية قدرت بـ 7%، أما الإجابة عن السؤال الفرعي إذا كانت هناك أسباب أخرى أذكرها؟ فقد أجاب 03 مبحوثين عن عدم توفر وسائل اتصال فعالة للجميع، وأجاب مبحوثان بعدم توفر وسائل اتصال حديثة، ومبحوثان كذلك بضعف التكوين، في حين أوعز مبحوث واحد السبب إلى عدم إيجاد حلول لمشاكل الموظفين وعدم مراعاة حالاتهم الاجتماعية وكذا الطبيعة السرية لبعض الاتصالات، أما الباقون (91) فاكتفوا بالبدايل المطروحة الاستنتاج: وعليه نستنتج من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33) قلة الاجتماعات بنسبة: 39% وشعور الموظف بعدم حاجته لهذا النوع من الاتصال بنسبة 27% من بين أهم الصعوبات التي تعرقل عملية سير الاتصال غير الرسمي.

3- نتائج الدراسة:

- كانت نسبة الذكور والإناث متقاربة بلغت 51% و49% على التوالي.
- مثلت الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 50% أغلبية حجم العينة.
- بلغت نسبة الموظفين الجامعين في البلدية 62% كأكبر نسبة.
- الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 35% كانت الفئة الغالبة بين الموظفين في البلدية.
- أغلبية موظفي بلدية برج بوعريريج - 80% - لديهم علاقات شخصية مع زملائهم في العمل.
- حسب ما جاء في الدراسة، 62% من موظفي بلدية برج بوعريريج يلتقون أحيانا بزملائهم خارج البلدية وتكون هذه اللقاءات بشكل مخفف حسب ما أكده 66% منهم.
- أكدت نتائج الدراسة أن 82% من موظفي بلدية برج بوعريريج يكونون صداقات في العمل، ويكون تكوين هذه الصداقات مبني على أساس العمل بنفس المصلحة بنسبة 33%، والصدق في التعامل بنسبة 20%.
- حسب نتائج الدراسة، لا يلجأ 89% من موظفي بلدية برج بوعريريج عند الاتصال بمسؤولهم في العمل إلى الوساطة، كما لا يتصل 71% منهم بجهات خارج نطاق العمل لحل مشاكل العمل.
- بينت نتائج الدراسة أن 58% من موظفي بلدية برج بوعريريج تدور نقاشاتهم في العمل داخل الإدارة البلدية حول مواضيع تخص العمل، و30% منهم يتناقشون حول العطل والغيابات بينما 27% منهم حول التبليغ عن المشاكل.
- وتيرة الاتصال داخل بلدية برج بوعريريج متقاربة بين الموظفين فـ 37% منهم يتصلون بها أحيانا، و34% يتصلون بها دائما حسب تصريحاتهم.
- وضحت نتائج الدراسة أن 47% من موظفي بلدية برج بوعريريج يستعملون الهاتف المحمول و41% منهم يستعملون المقابلة كأكثر وسائل الاتصال غير الرسمي استعمالا.
- أسفرت نتائج الدراسة أن 46% من موظفي بلدية برج بوعريريج دائما ما يستعملون وسيلتهم المفضلة في الاتصال غير الرسمي ويرى 84% منهم أنها تحقق هدفهم من الاتصال.
- بينت نتائج الدراسة أن 54% من الموظفين صرحوا بان الإدارة البلدية-برج بوعريريج -تشرکہم وتأخذ بوجهات نظرهم أثناء عملية بناء القرار الإداري.

- وضحت نتائج الدراسة أن 47% من الموظفين يؤكدون تأثير الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي على أدائهم الوظيفي.
- الاتصال غير الرسمي ببلدية برج بوعرييج وحسب ما صرح به 58% من الموظفين يعزز روح التعاون فيما بينهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي بدرجة متوسطة.
- حسب نتائج الدراسة فإن 79% من المستخدمين صرحوا بأن أدائهم الوظيفي يتحسن من خلال الاتصال المباشر بينهم وبين مسؤوليهم (رؤساء مصالح، مديرين).
- مراعاة الظروف الاجتماعية من قبل الإدارة البلدية برج بوعرييج تحسن من الأداء الوظيفي لـ 86% من الموظفين حسبما أسفرت عليه الدراسة.
- بينت الدراسة أن 72% من الموظفين لديهم علاقات شخصية مع مسؤوليهم مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
- أكد 72% من موظفي البلدية أن النصائح المقدمة من قبل مسؤوليهم تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي حسب نتائج الدراسة.
- يستعين 76% من موظفي بلدية برج بوعرييج ببعضهم البعض لحل مشاكلهم في العمل وفق نتائج الدراسة.
- صرح 74% من مستخدمي الإدارة البلدية برج بوعرييج أن الاتصال غير الرسمي يساعدهم في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي تواجههم أثناء أداء وظيفتهم حسب نتائج الدراسة.
- أكدت نتائج الدراسة أن 56% من الموظفين يعتبرون أسلوب وطريقة التواصل من أهم الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعرييج في حين تمحورت الصعوبات لدى 26% منهم في عدم اجادة استعمال الوسيلة.
- خلصت نتائج الدراسة إلى أن 53% من مستخدمي البلدية يرون أن الاختلاف في المناصب والرتب يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين موظفي بلدية برج بوعرييج.
- يؤثر اختلاف المصالح الشخصية لدى 63% من موظفي بلدية برج بوعرييج على عملية الاتصال غير الرسمي حسب ما صرحت به النسبة المذكورة من الموظفين.
- أكدت نسبة 65% من موظفي بلدية برج بوعرييج أن القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية لا تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي حسبما ذهبت إليه نتائج الدراسة.

-
- توصلت نتائج الدراسة الى أن 59% من موظفي بلدية برج بوعريريج أكدوا أن قلة تقنيات الاتصالات الحديثة في بلدية برج بوعريريج تعتبر مؤثرا على سيرورة الاتصال غير الرسمي.
- حسب نتائج الدراسة، أرجع 39% و 27% من موظفي بلدية برج بوعريريج أسباب عدم الاستعانة بالاتصال غير الرسمي في أداء الوظيفة داخل البلدية إلى قلة الاجتماعات وعدم الحاجة إلى هذا الأخير.

4- الاقتراحات:

- من خلال نتائج الدراسة يمكننا اقتراح ما يلي:
- تحقيق نوع من التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي الذي يخدم مصالح البلدية.
 - ضرورة استفادة الإدارة البلدية أكثر من الاتصال غير الرسمي في بناء العلاقات بين الموظفين.
 - الاهتمام أكثر بالدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في الإدارة البلدية في تحسين أداء الموظفين.
 - العمل على توظيف مختلف تقنيات الاتصال الحديثة لتفعيل الاتصال غير الرسمي من خلال مثلا التدفق العالي للإنترنت.
 - العمل على خلق جو عمل تشاركي بين الموظفين عن طريق إقامة حفلات في مناسبات معينة.
 - التشجيع على الإبداع والتجديد من اجل تحسين الأداء الوظيفي من خلال دورات تكوينية وتقديم تحفيزات.
 - إجراء دراسات علمية حول الموظفين من قبل متخصصين لكي يتسنى للإدارة البلدية معرفة مشاكلهم، ظروفهم الاجتماعية، تطلعاتهم التي من شأنها ان ترفع من ادائهم الوظيفي خدمة للصالح العام.

الختامه

الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج، والتي انطلقت من طرح التساؤل الرئيسي: كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعرييج؟ وقد استخدمت دراستنا هذه المنهج الوصفي للإجابة على هذه الإشكالية. وبعد تحليل وتفسير بيانات الدراسة نظريا وتطبيقيا استنتجنا أن للاتصال غير الرسمي دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال بناء علاقات شخصية بين الموظفين أنفسهم ومسؤوليهم، مستعملين في ذلك الهاتف المحمول والمقابلة بكثرة. إضافة إلى مراعاة المسؤولين للظروف الشخصية والاجتماعية للموظف، وكذا الأخذ باقتراحاتهم ووجهات نظرهم وإيجاد الحلول لمختلف العقبات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم كما يعزز الاتصال غير الرسمي روح التعاون بين الموظفين.

كل ما سبق ذكره من أدوار للاتصال غير الرسمي يحفز الموظفين على الإبداع والتجديد، ويقوي فيهم روح الانتماء للبلدية، ويتيح لهم فرص تبادل مختلف المعارف والخبرات والأفكار بسرعة مما يرفع من أدائهم الوظيفي كنتيجة حتمية.

ويبقى الاهتمام بالاتصال غير الرسمي ضرورة ملحة من خلال اختيار أفضل أسلوب للتواصل بواسطة الوسيلة المناسبة لتبليغ المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، والذي يخلق نوعا من الانسجام بين الموظفين ويوطد العلاقة بينهم، مما يؤدي إلى توفير المناخ المناسب للعمل وبالتالي تحسين ادائهم الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/المراجع باللغة العربية :

- (1)-ابتسام بوحلوفة ،مريم هزيل، (2018)،فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية و أثره على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي المليية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- (2)-ابتسام عقي،(2014/2015)،أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسة دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقاسم ومتوسطة جعفري يوسف "جامعة"،دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص علم اجتماع التربية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة حمه لخضر، الوادي .
- (3)-إبراهيم أبو عرقوب، (2009)، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان.
- (4)-إبراهيم توهامي وآخرون، (2013)، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر.
- (5)-إبراهيم عبد العزيز الدعيلج،(2010)، مناهج وطرق البحث العلمي ،دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع،الأردن.
- (6)-إبراهيم محمد المحاسنة،(2013)، الإدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ،ط1 ،دار جرير للمكتبة والتوزيع ، الأردن .
- (7)-ابن منظور،(2003)، لسان العرب، ج11، دار المعارف، كورنيش النيل،القاهرة ، ج.م.ع.
- (8)-أبو الزيتون غازي ،فرحان (2015) ،اتصالات الأعمال-مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي- ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان.
- (9)-إحسان محمد حسن،(2005) ،النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (10)-أحمد زكي بدوي،(1992) ،معجم المصطلحات الاجتماعية، لبنان، بيروت.
- (11)-أحمد سعيد أحمد،(1971)، التنظيم وتطوير أساليب العمل - النظريات والاتجاهات الحديثة- ، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (12)-أحمد عارف العساف، محمود الوادي، (2011) ،منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)،دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،الأردن.

قائمة المصادر والمراجع

- (13)-أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel " في فلسطين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا .
- (14)-انجوس موريس، (2006)، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر .
- (15)-بشير العلاق، (2009)، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (16)-بلقي فطوم، (2021)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار المتنبى للطباعة والنشر، المسيلة .
- (17)-بن حامة نعيمة، (2019/2018)، واقع الاتصال المؤسسي في الإدارة المحلية -دراسة حالة بلدية بلدة عمر -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ميدان حقوق وعلوم سياسية تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
- (18)-جمال العيفة، 2010، مؤسسات الإعلام والاتصال - الوظائف الهياكل والأدوار -، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- (19)-جنيد الزوير، الغربي اقبال، (2020)، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13(العدد 2)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- (20)-حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، (1998)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- (21)-حفظ الله فؤاد، (2016-2015)، دور الاتصال غير الرسمي في إفشاء أسرار المؤسسة دراسة ميدانية بجامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر اتصال في التنظيمات، جامعة العربي تبسي، تبسة.
- (22)-حورية بولعويدات، (2008/2007)، استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع التسيير شبكة نقل الغاز بالشرق، مذكرة مكملة لنيل شهادة

قائمة المصادر والمراجع

الماجستير في الاتصال والعلاقات العامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة.

(23)- خضرة عمر المفلح، (2015)، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(24)- راغب أحمد الخطيب، (2012)، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

(25)- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، (2013)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر.

(26)- ربحي مصطفى عليان، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

(27)- رحيم حسين، عبلاوي عبد الفتاح، (2014)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة

شركة 'سونلغاز' وحدة الأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

(28)- رحيمة الطيب عيساني، (2002)، مدخل إلى الإعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.

(29)- رضوان بلخيري، سارة جابري، (2013)، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، جسور للنشر والتوزيع الجزائر.

(30)- رضوان سامية، (2006/2005)، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب الحارث والرافعات CPG عين السمارة قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد

علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة.

(31)- ريتشارد ه، هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، (2001)، المنظمات: هيكلها - عملياتها - مخرجاتها، ط1، مكتبة الملك فهد.

(32)- زكي أبو زيادة، (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة

تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة النجاح للأبحاث و العلوم الإنسانية، المجلد 25

(العدد 1)، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين.

(33)- سالم بن بركة براق القايدي، (2008)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية، السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

- (34)- سامح عبد المطلب عامر، (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان.
- (35)- سهيلة عباس، علي حسن علي، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- (36)- سيد علي محمد، سيد علي حمزة، (2012)، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- (37)- صالح مسعودي، (2018/2017)، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كونين الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع، تنظيم وعمل، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر، الوادي.
- (38)- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2008، الادارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- (39)- صلاح الدين شروخ، (2004)، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- (40)- ضحوي سارة، علاقة (2021 / 2020)، التمكين الإداري بتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحافة في الجزائر دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن المتطلبات الماستر في العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد والتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (41)- طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، (ب س)، الإدارة العامة
- (42)- عبد الرزاق أبو شرح، (2010)، تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الازهر بغزة فلسطين.
- (43)- عبد الله محمد الشريف، (1996)، مناهج البحث العلمي- دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- (44)- عبد الوافي نبيلة، فراحي مبروكة، (2019/2018)، دور الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة لموظفي بلدية زاوية كنتة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام والاتصال تخصص صحافة مطبوعة والإلكترونية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار.

قائمة المصادر والمراجع

- (45)-علي محمد عبد الوهاب، (2000)، استراتيجيات التحضير الفعال نحو أداء بشري متميز، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر.
- (46)-عمر صخري، 2007، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- (47)-فاطمة بوحديش، (2014)، دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- (48)-فضل الله الرشيدة سليمان، وعلى عبد الله الحاكم، (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية بولاية الخرطوم - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18 (العدد1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، السودان .
- (49)-فضيل دليو، (2003)، الإتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- (50)-فطومة بن مكي، (2019)، الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة - الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية والإدارية والطبيعية "نظرة بين الحاضر والمستقبل"، اسطنبول، تركيا، شبكة المؤتمرات العربية.
- (51)-فليح شهرزاد، (2020/2019)، دور الإتصال غير الرسمي في حل الأزمات بمديرية التجارة بولاية مستغانم نموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم .
- (52)-فهيمة قابوش، 2015/2014، دور الاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات، دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية أم البواقي أبريل 2015- ماي 2015، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي .
- (53)-فيصل عبد الرؤوف الدحلة، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان.
- (54)-محمد أبو سمر، 2011، الإتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .
- (55)-محمد حسن حمدات، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية للمؤسسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- (56)-محمد سعيد أنور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية .

قائمة المصادر والمراجع

- (57)-محمد عبد الحميد، (2000)، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- (58)-محمد كامل القاضي، (2007)، العلاقات العامة- الإتصال-التنظيم-الإدارة، ط2، المركز الإعلامي للشرق الاوسط ، القاهرة، مصر.
- (59)-محمد منير حجاب، 2003، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (60)-محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر.
- (61)-مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر. المفاهيم، الوظائف، الأنشطة- دار حافظ للنشر.
- (62)-موساوي حليلة، (2015)، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر دراسة حالة بلدية تاشة زواقعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية، جامعة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة .
- (63)-مي العبدلي، (2006)، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- (64)-ناصر قاسمي، (2016)، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية-، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (65)-هناء حافظ بدوي، (2003)، الاتصال بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، المكتب الجامع الحديث، الإسكندرية.
- (66)-وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، (2009)، أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (67)-يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان.

- (1)Armstrong, M. (2006). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (éd.3). London - Philadelphia: Kogan
- (2)Thierry Libaert, (2001) la communication de Grise, Dunad, Paris

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص اتصال وعلاقات عامة

قسم علوم الإعلام والاتصال الفوج: 08

استمارة استبيان حول:

دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية لبلدية برج بوعريبرج

أختي الموظفة، أخي الموظف:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة الموسومة بـ: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة دراسة ميدانية - بلدية برج بوعريبرج.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وذلك بغرض الحصول على معلومات حول هذا الموضوع لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستستغل لأغراض علمية بحتة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبتين:

طورش حدة

كسال هاجر

تحت إشراف الدكتورة:

بلقي فطوم

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الاول: البيانات الشخصية:

1- الجنس ذكر أنثى

2- السن

من 25 إلى 35

من 36 إلى 45

من 46 إلى 55

من 56 إلى 65

3- المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 21 سنة

المحور الثاني : واقع الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريبريج

- 5- هل هناك علاقات شخصية بينك وبين زملائك في العمل نعم لا
- 6- هل تلتقي بزملائك خارج البلدية دائما أحيانا نادرا
- 7- كيف يكون اللقاء في شكل مطول خفيف إلقاء التحية
- 8- هل تكون صداقات في العمل : نعم لا
- 9- على أي أساس تختار أصدقائك في العمل ؟
- المعاملة الحسنة
- الثقة
- العمل بنفس المصلحة
- الصدق في التعامل
- 10- هل مشكلاتك في العمل هل تتصل بجهات خارج نطاق العمل؟ نعم لا
- 11- هل تلجأ الى الوساطة عندما تتصل بمسؤولك في العمل؟ نعم لا
- 12- تدور بينك وبين زملائك في العمل نقاشات : تخص العمل أمور شخصية أمور اجتماعية
- 13- ماهي المواضيع التي يتم الاعتماد فيها على الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك ومديرك؟

- الغيابات والعطل
- اقتراح مشاريع ورؤى
- تبليغ عن مشاكل
- مواضيع عائلية خاصة
- معلومات متعلقة بالزملاء

المحور الثالث: وسائل الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريبيج

14- ماهي وتيرة اتصالك بإدارة البلدية؟ دائما نادرا أحيانا

15- ماهي وسائل الاتصال غير الرسمي الأكثر استعمالا في هذه التوتيرة؟

الهاتف المحمول

البريد الالكتروني

مواقع التواصل الاجتماعي

المقابلات

أخرى: أذكرها:

16- ما مدى استعمالك لهذه الوسائل؟ دائما أحيانا نادرا

17- هل استعمالك لهذه الوسائل يحقق هدفك من الاتصال؟ نعم لا

18- هل سبق وأن استعنت بوسائل الاتصال غير الرسمي لحل مشاكلك داخل البلدية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الوسيلة؟

.....

الملاحق

المحور الرابع : توظيف الاتصال غير الرسمي لرفع الأداء الوظيفي لموظفي بلدية برج بوعريريج

19- هل يؤخذ باقتراحاتك ووجهات نظرك في بناء القرار لدى مسؤولك في البلدية؟ نعم لا

20- هل الوسيلة المستعملة في الاتصال غير الرسمي تؤثر على أدائك الوظيفي؟ نعم لا

21- يعزز الاتصال غير الرسمي روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي

بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

22- هل يؤثر الاتصال المباشر بينك وبين مسؤولك على تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

23- هل مراعاة الظروف الاجتماعية من طرف مسؤولك تعمل على تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

24- هل تساعد العلاقات الشخصية بينك وبين مسؤولك على تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

25- هل النصائح المقدمة من قبل المسؤول تساهم في تحسين أدائك الوظيفي؟ نعم لا

26- هل تستعين بزملائك لحل مشاكلك في العمل؟ نعم لا

27- هل ساعدك الاتصال غير الرسمي في إيجاد بعض الحلول للعقبات التي تواجهك

أثناء أداء وظيفتك؟ نعم لا

المحور الخامس: صعوبات الاتصال غير الرسمي في بلدية برج بوعريبيج

28- تتمثل الصعوبات التي تواجه الاتصال غير الرسمي في البلدية في:

عدم فهم الرسالة الاتصالية

عدم إجادة استعمال الوسيلة

أسلوب وطريقة التواصل

29- هل الاختلاف في المناصب والرتب يحدد طبيعة العلاقات غير الرسمية بين الزملاء؟ نعم لا

30- هل اختلاف المصالح الشخصية يؤثر على عملية الاتصال غير الرسمي؟ نعم لا

31- هل القوانين والتعليمات المنظمة لعمل البلدية تعرقل عملية الاتصال غير الرسمي؟ نعم لا

32- هل قلة تقنيات الاتصالات الحديثة تؤثر على سيرورة الاتصال غير الرسمي؟ نعم لا

33- برأيك ما هي أهم الأسباب التي تحول بينك وبين الاستعانة بالاتصال غير الرسمي في أداء

وظيفتك داخل البلدية؟

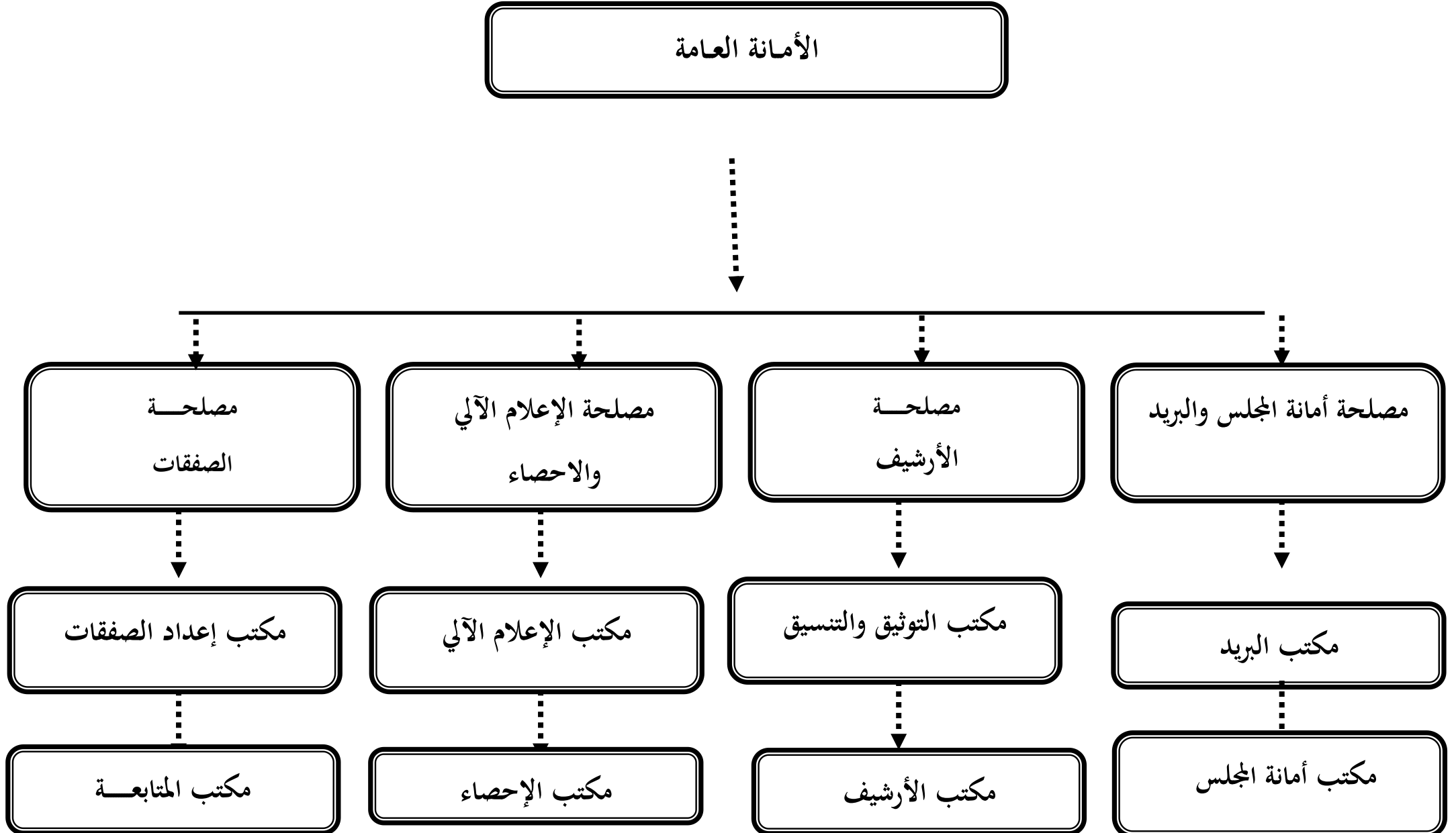
قلّة الاجتماعات

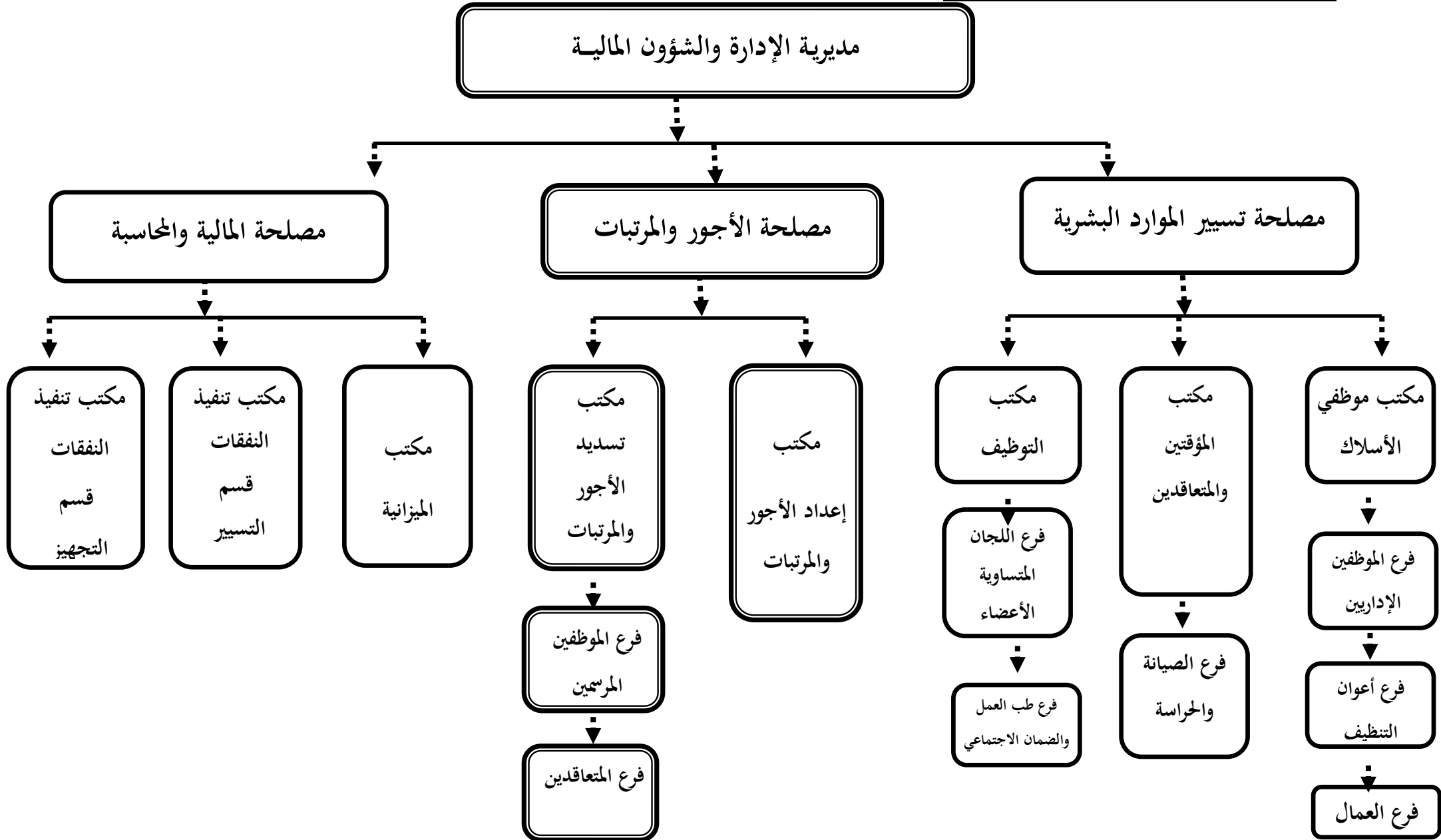
حدائثة عملك وجدة منصبك

قناعة وحرية شخصية

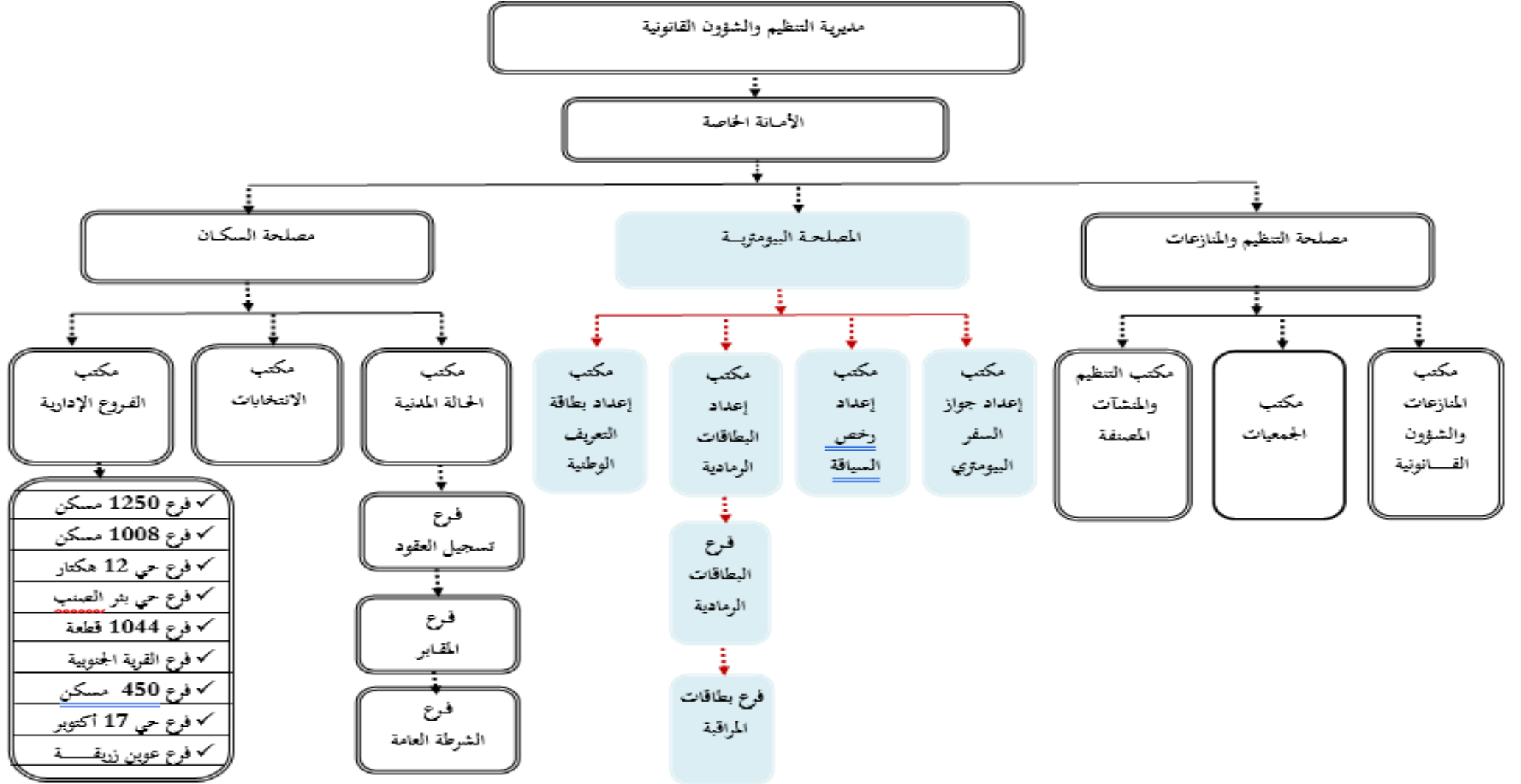
عدم حاجتك لهذا الاتصال

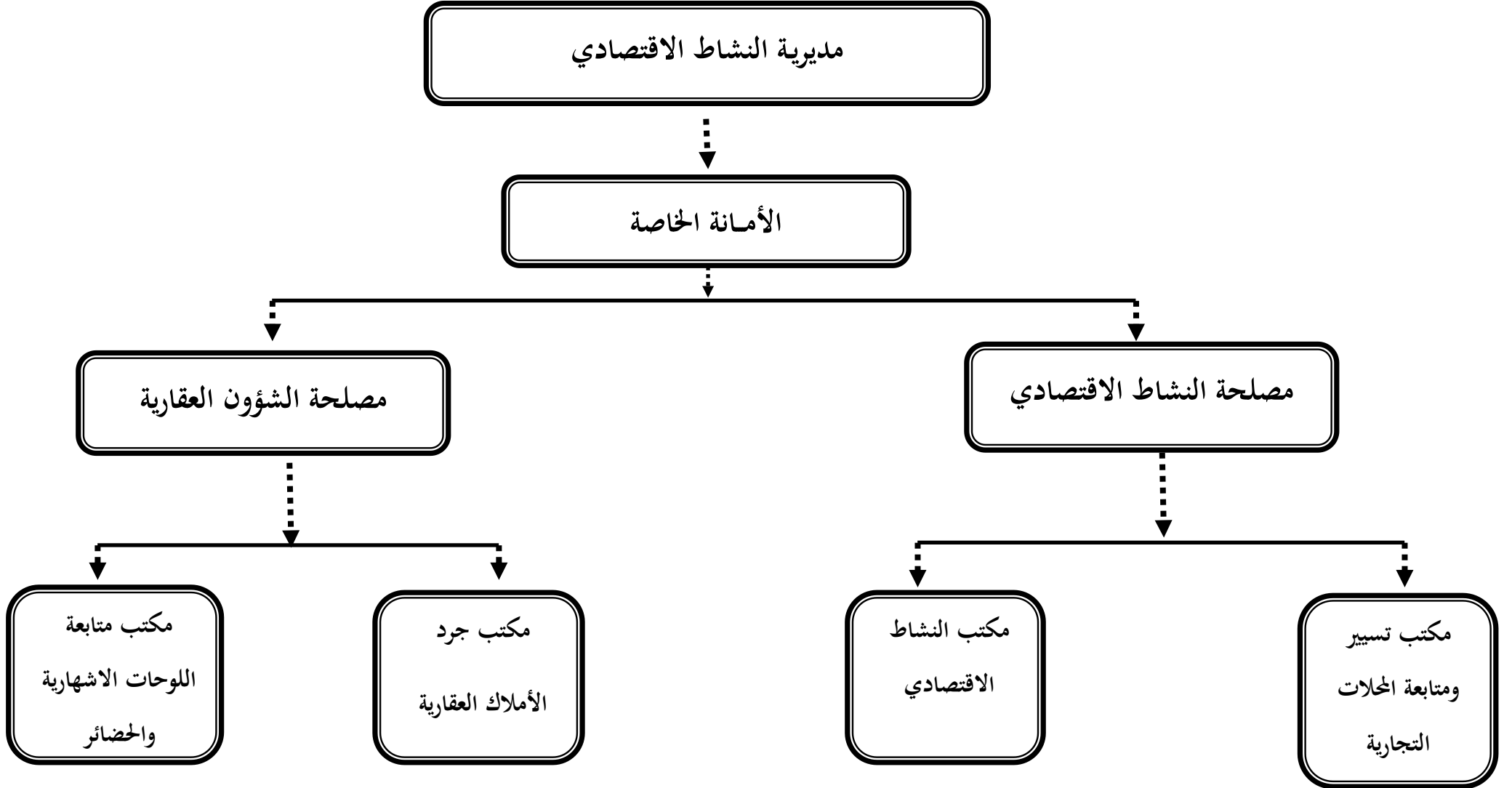
أخرى: أذكرها

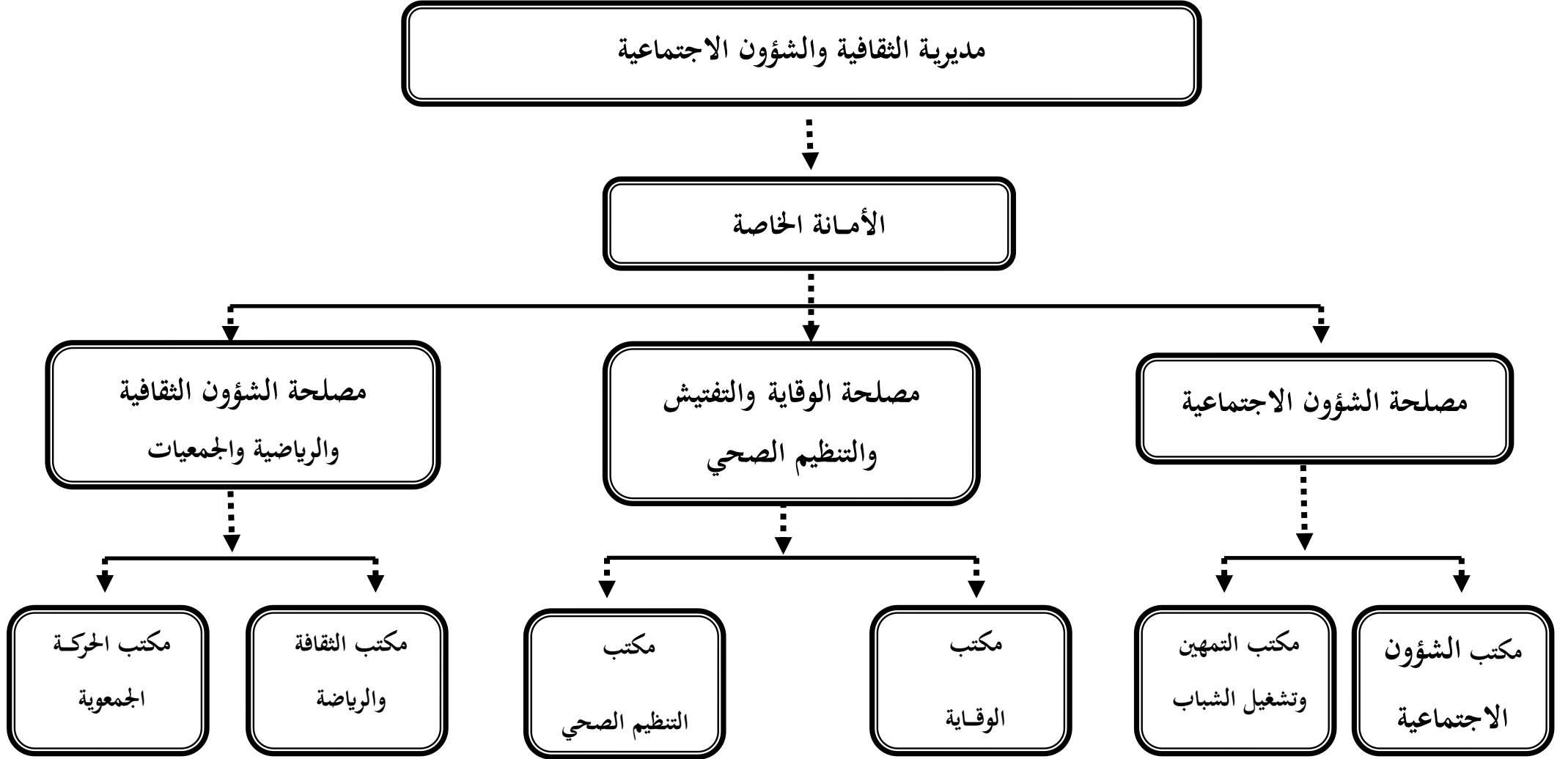


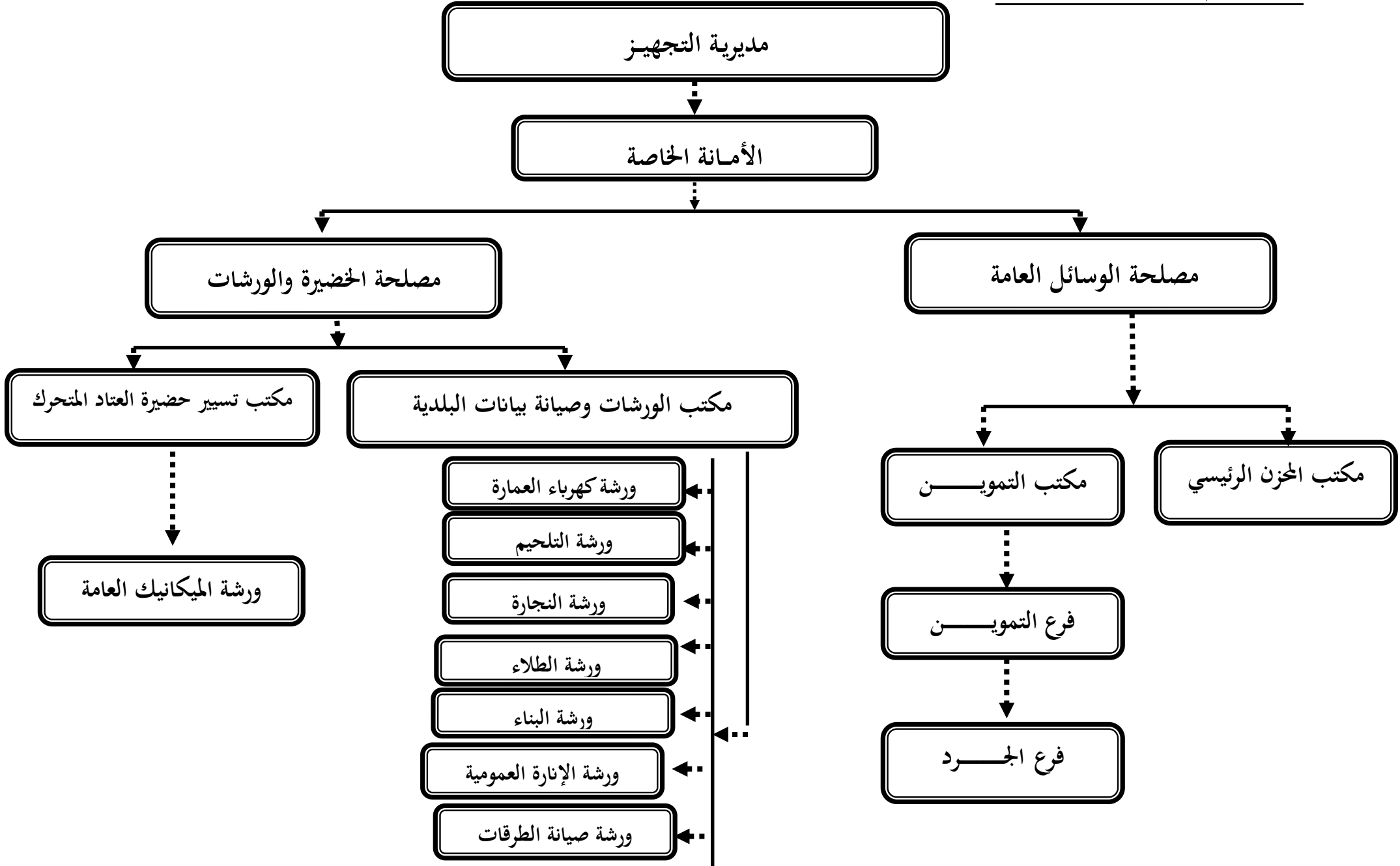


الملحق رقم (04): مديرية التنظيم والشؤون القانونية









المديرية التقنية

الأمانة الخاصة

مصلحة الطرق والشبكات المختلفة

مصلحة البيئة والشبكات

مصلحة الدراسة والمتابعة

مكتب الطرقات
والانارة العمومية

مكتب
النقل والمرور

مكتب النظافة
والتنظيف
والمساحات
الخضراء

مكتب
المساحات
الخضراء

مكتب
النقل والمرور

مكتب
النظافة

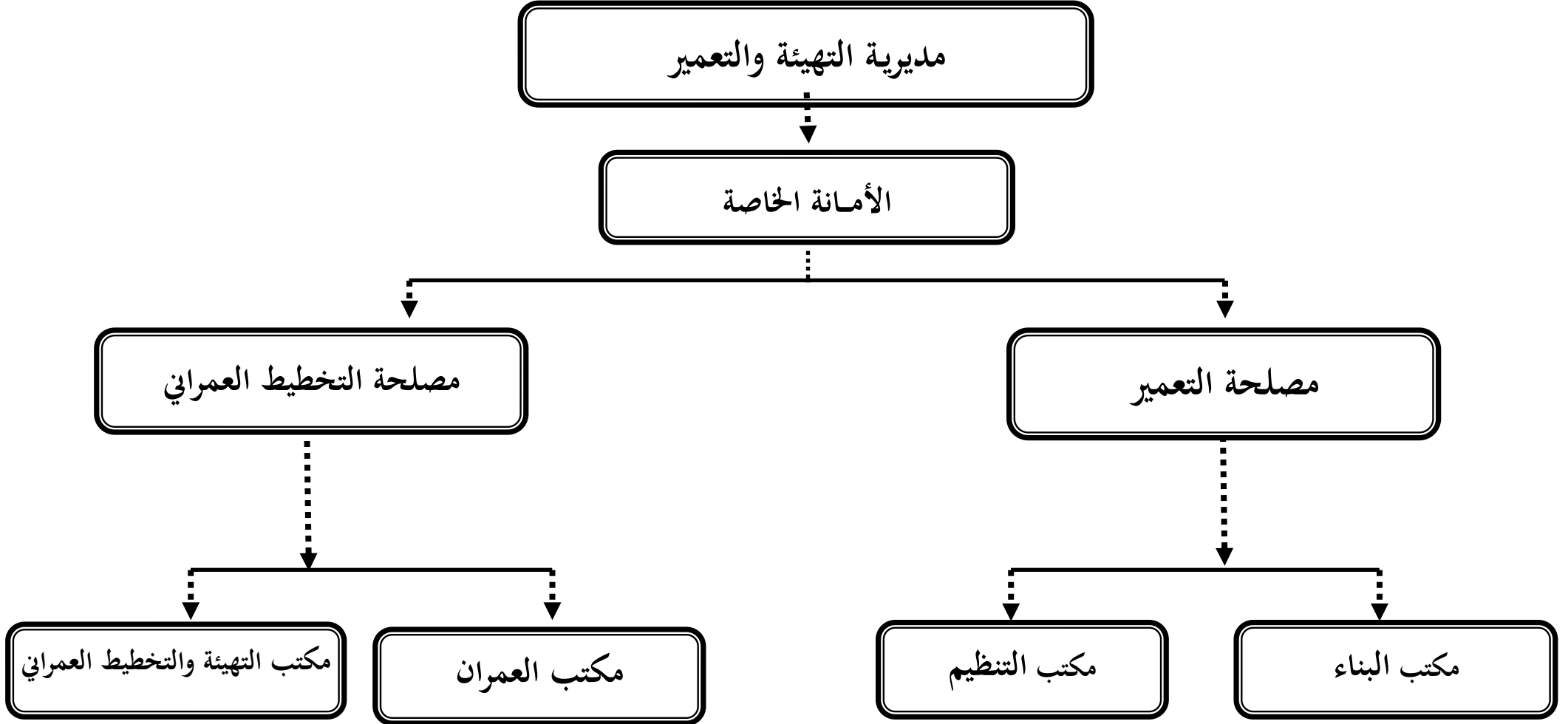
مكتب تسيير
الشبكات
وصيانة الطرقات

مكتب
متابعة أشغال
البناء والترميم

مكتب
التهيئة
الحضرية

مكتب
أشغال
الطرقات

مكتب
الري



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	اهداءات
	تشكرات
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الانجليزية
	خطة الدراسة
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
01	1 - الإشكالية
01	2 - التساؤلات
02	3 - أهمية البحث
02	4 - أهداف البحث
02	5 - أسباب اختيار الموضوع
03	6 - المدخل النظري للدراسة
04	7- تحديد المفاهيم
07	8 - منهج البحث
07	9 - أدوات جمع البيانات
08	10 - التعريف بمجتمع البحث والعينة
09	11 - الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة	
15	تمهيد

فهرس المحتويات

16	1 - الاتصال
16	1-1 تعريف الاتصال
17	1-2 أهمية الاتصال
18	1-3 أهداف الاتصال
18	2 - الاتصال في المؤسسة
18	2 - 1 مفهوم الاتصال في المؤسسة
20	2 - 2 أهمية الاتصال في المؤسسة
21	2 - 3 أهداف الاتصال في المؤسسة
24	2 - 4 أنواع الاتصال في المؤسسة
25	3 - الاتصال غير الرسمي
25	3-1 مفهوم الاتصال غير الرسمي
28	3 - 2 أهمية الاتصال غير الرسمي
30	3 - 3 أهداف الاتصال غير الرسمي
31	3 - 4 مظاهر وأشكال الاتصال غير الرسمي
35	3 - 5 خصائص الاتصال غير الرسمي
36	3-6 وسائل الاتصال غير الرسمي
38	3-7 صعوبات الاتصال غير الرسمي
40	خلاصة الفصل
<u>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</u>	
42	تمهيد
43	1- تعريف الأداء الوظيفي
42	2- خصائص الأداء الوظيفي
42	3- عناصر الأداء الوظيفي
45	4- أنواع الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

46	5- معايير الأداء الوظيفي
49	6- أبعاد الأداء الوظيفي
50	7- معوقات الأداء الوظيفي
51	8- قياس الأداء الوظيفي
53	9- تحسين الأداء الوظيفي
55	10- علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال غير الرسمي
57	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة (بلدية برج بوعرييج)	
59	تمهيد
59	تحديد الإطار المكاني للدراسة ووصفه
60	عرض وتحليل البيانات
106	نتائج الدراسة
109	الاقتراحات
111	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
69	الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
71	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
73	الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
74	الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
75	الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
76	الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
77	الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
78	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
79	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
80	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
81	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
83	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
84	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
86	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
87	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
88	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
89	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
90	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
91	الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
93	الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
94	الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

فهرس الجداول

95	الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)
96	الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)
97	الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)
98	الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)
99	الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)
100	الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)
101	الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)
102	الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)
103	الجدول رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)
104	الجدول رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)

الصفحة	العنوان
25	الشكل رقم (01): يوضح الاتصال الرسمي
28	الشكل رقم (02): يوضح الاتصال غير الرسمي
33	الشكل رقم (03): يوضح أشكال الاتصال غير الرسمي
35	الشكل رقم (04): يمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
69	الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
71	الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
72	الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
73	الشكل رقم (09): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
74	الشكل رقم (10): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
75	الشكل رقم (11): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
76	الشكل رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
77	الشكل رقم (13): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
78	الشكل رقم (14): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
79	الشكل رقم (15): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
80	الشكل رقم (16): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
82	الشكل رقم (17): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
83	الشكل رقم (18): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
84	الشكل رقم (19): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
86	الشكل رقم (20): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
87	الشكل رقم (21): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
88	الشكل رقم (22): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
89	الشكل رقم (23): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
91	الشكل رقم (24): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
92	الشكل رقم (25): يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

فهرس الأشكال

93	الشكل رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
94	الشكل رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)
95	الشكل رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)
96	الشكل رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)
97	الشكل رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)
98	الشكل رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)
99	الشكل رقم (32) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)
100	الشكل رقم (33) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)
101	الشكل رقم (34) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)
102	الشكل رقم (35) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)
103	الشكل رقم (36) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (32)
105	الشكل رقم (37) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M's

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه:

السيدة(ة): طورش حدة

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100980502

الصادرة بتاريخ: 2016/09/28 عن دائرة: مجانية

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 20053092908

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

- دراسة ميدانية ببلدية برج بوعرييج -

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في: 2022-06-02

امضاء المعني(ة):



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
الأمين العام بالنيابة
محمد الهادي بن عبيد

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية

ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيدة(ة): كسال هاجر

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100966162

الصادرة بتاريخ 2016/09/27 عن دائرة: مجانية

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 20063102245

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

-دراسة ميدانية ببلدية برج بوعريريج -

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه.

مصادق
محمد الهادي بن عبيد
05 جوان 2022
100966162

المسيلة في: 2022-06-02

امضاء المعني(ة):



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
الأمين العام بالحياتة
محمد الهادي بن عبيد

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها