

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تسيير الموارد البشرية

الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية  
دراسة حالة بمدينة السياحة بالأغواط

إشراف الاستاذ:

- محمد الطاهر عامري

إعداد الطالب:

- جامد محمد الحبيب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
قرادي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	رئيسا
محمد الطاهر عامري	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
يوسف خنيش	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل (رينوبة لخضر) الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، فكان لتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة الأثر البالغ في إرشادي وتذليل الصعوبات التي واجهتني. كما لا يفوتني أن أشكر أساتذتي الأفاضل في الكلية على ما قدموه لي من علم ومعرفة طوال سنوات دراستي، فقد كانوا خير معين لي في رحلة التحصيل العلمي.

ولا أنسى أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين رافقوني في هذه الرحلة، فقد كانوا بمثابة العائلة التي شاركتني الصعاب واللحظات السعيدة على حد سواء.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل من ساعدني ومدد لي يد العون في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذا العمل. لكم جميعاً مني خالص الشكر والتقدير على ما قدمتموه لي من دعم ومساندة، فأنتم جميعاً كنتم السبب في نجاحي وتفوقي. أسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

« وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِي مِثْلَ ارْحَمْتَنِي كَمَا رَحِمْتَ رَبِّيَ صَغِيرًا »

الى من ربتي فأحسنت وعلمتني فنفعت اليك اهدي  
شيئا من جزيل عطاءك وكثير نعمائك

الى الوالدين الكريمين

الى اخواتي الاعزاء والى كل الاهل والاصدقاء

الى كل من عرفتهم خلال مشواري الدراسي

الى كل من يعرفني وأعرفهم

" اهديكم هذا العمل المتواضع "



# فهرس المحتويات

4	إهداء.....
5	.....
5	فهرس .....
5	المحتويات .....
8	ملخص الدراسة: .....
أ	مقدمة.....
أ	الفصل الأول.....
أ	الإطار النظري .....
أ	للاتصال الرسمي وغير الرسمي .....
أ	والأداء الوظيفي.....
8	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال (الرسمي وغير الرسمي).....
8	المطلب الأول: ماهية الاتصال.....
15	المطلب الثاني: الاتصال الرسمي .....
22	المطلب الثالث : الاتصال غير الرسمي .....
27	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي.....
27	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي .....
29	المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي ومحدداته.....
32	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الاداء الوظيفي.....
.....	الفصل الثاني دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالأغواط.....
41	المبحث الأول: نبذة حول مديرية السياحة بالأغواط.....
41	المطلب الاول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالأغواط:.....
42	المطلب الثاني : مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالأغواط.....

45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة بالأغواط.....
46	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....
46	المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة.....
48	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص.....
52	المطلب الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة.....
54	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج.....
54	المطلب الأول : تحليل بيانات الدراسة.....
60	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة.....
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
62	الخاتمة.....
66	.....
66	قائمة المراجع.....

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية بدراسة حالة بديرية السياحة بالأغواط معتمدين على عينة من موظفي المديرية والمقدر عددهم ب 30 موظفا من الجنسين، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء استبيان خاص بالموضوع وقد كانت أساليب المعتمدة هو SPSS وقد توصلت الدراسة الى:

- هناك اعتماد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المديرية
- هناك أثر الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي على أداء الموارد البشرية داخل المديرية

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الأداء ، المورد البشري

## Study Summary:

The study aimed to identify the impact of formal and informal communication on human resources performance through a case study of the Tourism Directorate in Laghouat. The study relied on a sample of 30 male and female employees from the directorate. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was developed specifically for the topic. The methods used were SPSS. The study concluded that:

- There is a reliance on formal and informal communication within the directorate.
- There is an impact of formal and informal communication on human resources performance within the directorate.

**Keywords:** Formal communication, informal communication, performance, human resources

# مقدمة

## مقدمة

في الإدارة اليوم الكثير من العمليات التي تتم وفقا لاستراتيجيات متنوعة على أساس التطور الحاصل في الفكر الإداري ومن بينها عملية الاتصال التنظيمي الذي يعد أحد أهم أعمدة الإدارة الحديثة وهذا باعتباره الأداة الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات في نقل المعلومات، وتوجيه الأفراد، وتحفيزهم على أداء المهام، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق الأهداف التنظيمية المخطط لها، فالمنظمات اليوم مهما بلغ حجمها أو طبيعتها لا يمكن أن تعمل بفعالية دون وجود منظومة اتصال واضحة ومتكاملة، تضمن تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

وتتعدد أنماط الاتصال داخل المنظمات ما بين الرسمي وغير الرسمي إلا أن الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي يعدان من أبرز الأشكال التي تؤطر عملية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة.

فالالاتصال الرسمي هو ذلك الذي يتم عبر القنوات المحددة مسبقاً في الهيكل التنظيمي، ويعكس التسلسل الإداري للمؤسسة، مثل الاجتماعات الإدارية، المذكرات الرسمية، والتقارير الدورية. يتميز هذا النوع بالدقة، والوضوح، والانضباط، لكنه أحياناً يكون بطيئاً وغير مرن. أما الاتصال غير الرسمي فهو على خلاف الاتصال الرسمي حيث يعد تفاعلاً عفويًا ينشأ بين العاملين خارج الأطر الرسمية، من خلال المحادثات الجانبية أو المواقف اليومية في بيئة العمل، ويطلق عليه أحياناً "الاتصال الجانبي" أو "شبكة العنب (Grapevine)". هذا النوع من الاتصال يسهم في خلق بيئة عمل مريحة، ويقوي العلاقات الاجتماعية، ولكنه قد يحمل بعض المخاطر المرتبطة بالشائعات ونقل معلومات غير دقيقة.

وفي ظل سعي المؤسسات إلى تحسين أداءها العام، بات من الضروري فهم العلاقة بين أنماط الاتصال المختلفة وأداء الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري يمثل محور العملية الإنتاجية، وأي خلل في تدفق المعلومات أو في طرق التواصل قد ينعكس سلباً على فاعليته.

ويقصد بأداء الموارد البشرية مدى قدرة الأفراد العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، وفقاً للأهداف المسطرة من قبل الإدارة والتي يطمحون إلى تحقيقها، حيث يتأثر هذا

الأداء بعدة عوامل داخلية وخارجية، من أبرزها طبيعة نظام الاتصال داخل المؤسسة، ومدى فاعليته وشموليته ومرونته.

وعليه، فإن العلاقة بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأداء الموارد البشرية تستدعي دراسة معمقة، نظرًا لما تحمله من أبعاد تنظيمية وسلوكية قد تُسهم في تعزيز الإنتاجية أو تعيقها. وتبرز أهمية هذه العلاقة خاصة في المؤسسات التي تواجه تحديات في التنسيق والتواصل بين مختلف مكوناتها.

بناءً على ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما أثر الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي على أداء الموارد البشرية داخل**

**المديرية؟**

**الفرضيات المقترحة:**

- هناك اعتماد على الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المديرية
- هناك أثر الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي على أداء الموارد البشرية داخل المديرية

**أهمية الدراسة:**

**في الأهمية النظرية:** تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال علم الاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي وغير الرسمي وسلوكيات الموارد البشرية من خلال الأداء الوظيفي ومن خلال استكشاف العلاقة بين نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي.

**وفي الأهمية العملية:** تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في تمكين المؤسسات من تحسين نظام الاتصال في المؤسسة من خلال تطبيقات الاتصال الرسمي وغير الرسمي وكما هو الحال إلى اختيار أنماط التواصل التي تتناسب بيئتها التنظيمية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين.

**◆ أهداف الدراسة:**

1. التعرف على مفاهيم الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي داخل المؤسسات.
2. تحليل أثر كل نمط من أنماط الاتصال على أداء الموارد البشرية.
3. تقديم اقتراحات عملية لتحسين قنوات الاتصال في المؤسسات بما يخدم الأداء العام.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم الإطار المفاهيمي للعناصر المدروسة، بالإضافة إلى المنهج الكمي من خلال الاستبيان الذي سيُوجَّه إلى عينة من الموظفين في إحدى المؤسسات، قصد قياس أثر نمطي الاتصال على أدائهم.

### ◆ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية السياحة بولاية الاغواط.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2024-2025.
- الحدود البشرية: موظفي مديرية السياحة بولاية الاغواط..

### الدراسات السابقة:

دراسة محمد شحادة (2019، الأردن): تناولت أثر الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، وأثبتت وجود علاقة مباشرة بين وضوح الاتصال الرسمي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

دراسة بن حليمة فاطمة (2021، الجزائر): تناولت دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز روح العمل الجماعي في المؤسسات الاقتصادية، وأوصت بضرورة تنظيم هذا النوع من التواصل لتفادي الانحرافات.

دراسة حسين الزبيدي (2020، العراق): ركزت على أثر أنماط الاتصال على الرضا الوظيفي، وخلصت إلى أن الاتصال غير الرسمي يسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

### تقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تجميع المادة العلمية الضرورية وتقسيمها

إلى فصلين أساسيين يكملان بعضهما البعض ندرجهما كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية (الاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي )

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بديرية السياحة بولاية الاغواط

الفصل الأول

# الإطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي والأداء الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال (الرسمي وغير الرسمي)

المطلب الأول: ماهية الاتصال

أولاً: مفهوم الاتصال:

"هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق لرمزية".<sup>1</sup> وفي تعريف آخر: "هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>

وعرف ميلر G.Miller الاتصال بأنه: "يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها الى مكان آخر أو شخص آخر".

وعرف بيرلسون وستانير Steiner،Berelson الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".<sup>3</sup>

قد أورد وورن في قاموسه Oxford English عن تعريف الاتصال: "أنه العملية التي تنتقل بها رسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك".

وقد ذكر في كتاب المورد في تعريف لفظة Communication هو اتصال غير مباشر يكون بمعلومات مبلغة، اي تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات، عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات.

<sup>1</sup> - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 272

<sup>2</sup> - عزت عطوي، الادارة التعليمية والاشراف التربوي، "أصولها وتطبيقاتها"، ط3، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص108

<sup>3</sup> هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2003، ص99 .

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

وعليه فالالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو اساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.<sup>1</sup>

**الاتصال في الإدارة:** عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو كذلك يعبر عن وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ككل، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك فهو الذي يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول الأول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهمية الاتصال:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، دون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا يستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق

<sup>1</sup> - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا. 1996 ص 190

<sup>2</sup> - حسان حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين ،وهذا كله يؤدي حتما الى انهيار المنظمة، ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي الى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون.

إن نظرية الإدارة الحديثة لاتهم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة وأنها تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وانما وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء تأدية عمله، فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوار امثل الاتصال بالجهات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسميا، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسمها وحل المشاكل والتعارض مع غيرها من المهام والأدوار.

الاتصالات تعد من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، ذلك لأنها تتضمن كافة، البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل على كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

#### ثالثا: أهداف الاتصال

للاتصال عدة اهداف نذكرها:

#### أهداف الاتصال عموما: تتحدد أهداف الاتصال في:

تمد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، المرجع السابق، ص 110.

## الفصل الأول الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في انجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ.

تحيطهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة.

من ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

ولهذا فعملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.<sup>2</sup>

### -- أهداف الاتصال ضمن المؤسسة:

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي، فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين والمجتمع والموردين والعملاء والإدارات في الأبعاد التالية:

الاستعلام - التحري - الإخبار - التأثير.

فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات وتنمية وتوسيع الفهم (إخبار) ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي وشفوي أو كتابي، أما

<sup>1</sup>-حسين عبد الحميد احمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث ص262.

<sup>2</sup>-سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، الإسكندرية 1999، ص 19

## الفصل الأول الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فان المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني والثالث فانه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.<sup>1</sup>

### رابعاً: عناصر عملية الاتصال

قام لاسويل Lasswel في 1940 بتحديد العناصر الأساسية لعملية الاتصال من خلال الأسئلة الخمسة التي طرحها في دراسته للعملية الاتصالية والتي تتمثل في: من؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ وبأي أثر؟ فكانت عناصر عملية الاتصال متمثلة في العناصر التالية:<sup>2</sup>

#### 1- المرسل:

هو العنصر الاول الاساسي في عملية الاتصال والحركة الاولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا المصدر أو مصدر المعلومات ويسمى أيضا المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى الى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة الى المستقبل أو الجمهور..<sup>3</sup>

وهو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من جهة المستقبل، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة

#### 2- الرسالة:

تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر الى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي أو الفعلي

<sup>1</sup> - محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص 46.

<sup>2</sup> عاطف عدلي عبد العبيد، مدخل إلى الإتصال والرأي العام، (مدخل إلى الإتصال والرأي العام)، دار الفكر العربي د.ط، عمان، الأردن، 1997، ص88.

<sup>3</sup> - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص 279.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة وحينما نلوح بأيدينا فان حركات أذعنا هي الرسالة.<sup>1</sup>

#### 3- قناة الاتصال:

هي الوسيلة التي تنتقل المعلومات عن طريقها من المرسل الى المستقبل فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال والاجتماعات واللجان والندوات، وهناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح والتقارير.

وهي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهناك عدة قنوات للاتصال (القناة اللفظية) مثل الاجتماعات الشخصية أو المقابلات، (القناة الكتابية) النشرات والتقارير القناة التقنية (الراديو، التلفزيون)، القناة التصويرية (الملصقات، الإعلانات)، قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.<sup>2</sup>

#### 4- المستقبل:

هو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة ويجب على المستقبل فك رموز الرسالة بغية التوصل الى تفسير لمحتويات وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المرسل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.<sup>3</sup>

#### 5- التغذية الرجعية:

هي عملية تقويم متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل بإحدى وسائل المعرفة، أو مدى تأثير تلك الرسائل على هذا المستقبل أو قياس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي

<sup>1</sup> - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الاعلامية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علوم الاعلام والاتصال، 2014، ص 21، 20

<sup>2</sup> - العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، المرجع السابق، ص 76

<sup>3</sup> - بلعباس عبد الرزاق وآخرون، نفس المرجع، ص 22، 21

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

استخدمت في توصيل الرسالة، وهل استطاع المرسل خلق جو من التفاعل والمشاركة مع المستقبل لدفعه لاستيعاب الرسالة والتأثر بها، مع أن بعض علماء الاتصال يقصدون عناصر الاتصال على (المرسل، المستقبل، قناة الاتصال) إلا أن التغذية الراجعة، تشكل عملية قياس وتقويم مستمرة لفعالية هذه العناصر وما يقدمه كل عنصر لإنجاح عملية الاتصال، ومن أشكال التغذية الراجعة ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو الخوف أو الانزعاج، والتغذية المرتدة (الراجعة) عبارة عن الأثر الذي يتركه رد فعل مستقبل الرسالة على المستقبل وقد يكون هذا الأثر إيجابيا ويدل على وصول الرسالة الى المستقبل أو سلبيا ويدل على عدم وصول الرسالة الى المستقبل.<sup>1</sup>

عملية الاتصال لكي يمكن فهمها، لا بد وأن نستعرض معا عناصر تلك العملية، حيث انها تشمل في نطاقها الضيق أربعة عناصر أساسية هي الرسالة والمرسل وقناة الاتصال والمستقبل ولكن من ناحية علمية فإن الاتصال عملية أكثر تشعبا وتعقيدا او تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال.<sup>2</sup>

#### 6-التشويش:

مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصول الرسالة بشكل جيد الى المستقبل وادراكها، وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال وقد تأتي من المستقبل، وقد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو متجمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فانه من الضروري استيعاب وأدراك أسبابها وأثرها، ومحاولة التغلب عليها.

<sup>1</sup> - فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص76

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر، ص42

## المطلب الثاني: الاتصال الرسمي

### أولاً: تعريف الاتصال الرسمي

بالنسبة للاتصال الرسمي فان إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقنواته مضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما انه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة ورسمية للسلطات والاختصاصات والوظائف، وقد تنساب المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وتنقل الاستفسارات والشكاوى والاقتراحات في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا، وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة

يُعرف الاتصال الرسمي بأنه: "عملية تبادل المعلومات التي تتم داخل المؤسسة من خلال قنوات محددة ورسمية يقرّها الهيكل التنظيمي، وتكون موجهة نحو تحقيق أهداف العمل<sup>1</sup>". وهو الاتصال الذي يسير وفق قواعد وإجراءات تنظيمية رسمية ومعتمدة، ويُستخدم لتوجيه الموظفين، نقل التعليمات، إعداد التقارير، واتخاذ القرارات<sup>2</sup>. ويُعرفه بعض الباحثين بأنه: "الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة في إطار الهيكل التنظيمي، ويهدف إلى التنسيق والرقابة والتوجيه من خلال قنوات محددة سلفاً، سواء شفوية أو كتابية، صعودية أو نزولية أو أفقية<sup>3</sup>".

### ثانياً: خصائص الاتصال الرسمي

يمتاز الاتصال الرسمي بعدد من الخصائص التي تميّزه عن الاتصال غير الرسمي، أهمها:

<sup>1</sup> الزعبي أحمد، الاتصال الإداري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 66.  
<sup>2</sup> العلي ماجد عبد الكريم، الاتصال التنظيمي: المفهوم، الأهمية، الأنواع.: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2015، ص 89.

<sup>3</sup> أبو قحف عبد الفتاح، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 52.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

يعتمد على الهيكل التنظيمي: يتم وفق خطوط السلطة والمسؤولية المعتمدة في المؤسسة. منظم وموثق: غالبًا ما يكون مكتوبًا أو مسجلًا، مما يتيح الرجوع إليه عند الحاجة (مثل القرارات، المذكرات، البريد الإداري...).

يخدم الأهداف التنظيمية: الغرض الأساسي منه هو تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وليس لأغراض شخصية.

تسلسل هرمي : يتبع مسارًا هرميًا حسب مواقع الموظفين (من المدير إلى الموظفين أو العكس) رسمي من حيث اللغة والشكل: تُستخدم فيه لغة مهنية رسمية، مع احترام الأسلوب الإداري.

قابل للقياس والتقييم: نظرًا لطبيعته المنظمة، يمكن قياس فعاليته وتحسينه.

يعزز الانضباط المؤسسي: يساهم في ترسيخ النظام والرقابة والشفافية داخل المؤسسة.

#### ثالثًا: أنواع الاتصال الرسمي

ينقسم الاتصال الرسمي داخل المؤسسات إلى عدة أنواع حسب اتجاه تدفق المعلومات:

#### 1-الاتصال التنازلي (Downward Communication)

وهو الاتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة، أي من الرئيس إلى المرؤوس ويكون هذا النوع من الاتصال في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إليها، هذه الاتصالات الرسمية الضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبيت في الأمور كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، دط، عمان، الأردن، 2000، ص 257

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، هي التي تنتقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبها يتمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق وبها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداءه .

هو الاتصال الذي يصدر من الإدارة العليا أو المشرفين نحو الموظفين، ويهدف إلى:

- **إعطاء التعليمات والأوامر** : يُعد إعطاء التعليمات والأوامر من الوظائف الأساسية للاتصال الرسمي داخل المؤسسات، إذ تمثل الوسيلة التي يُمارس بها المديرون سلطتهم التنظيمية والإدارية على مرؤوسيه. وتوجّه التعليمات عادة لتحديد المهام المطلوبة، طرق التنفيذ، ومواعيد الإنجاز. كما تُستخدم الأوامر لضبط سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت تعليمات يومية تشغيلية أو توجيهات استراتيجية. وتعتمد فعالية هذه العملية على وضوح الرسالة، ودقتها، وسرعة وصولها إلى المعنيين بها. ومن هنا، فإن فشل الاتصال في هذه المرحلة قد يؤدي إلى تعطل العمل أو سوء فهم الأدوار، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام للموارد البشرية.

- **توجيه الأنشطة**: يُعتبر توجيه الأنشطة من أبرز مخرجات الاتصال الرسمي، حيث يتجلى في توجيه الموظفين أثناء تنفيذ مهامهم ومرافقتهم نحو الأهداف المرسومة من قبل الإدارة. ولا يقتصر التوجيه على إصدار الأوامر فقط، بل يشمل أيضًا تقديم الإرشادات، توضيح الغايات، وتحديد الأولويات. ويساهم هذا النوع من الاتصال في تحقيق الانسجام بين الجهود الفردية والجماعية، ويمنع تكرار المهام أو التعارض في الأداء. كما يُمكن من ضبط سير الأنشطة بطريقة فعالة ومرنة، ويعزز من قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات أو التحديات داخل بيئة العمل. وتُعد قدرة الإدارة على توجيه الأنشطة بشكل واضح ومهني عنصرًا حاسمًا في نجاح أي مؤسسة.

- **شرح السياسات**: يشكل شرح السياسات المؤسسية أحد الجوانب الجوهرية في الاتصال الرسمي، إذ يساعد الموظفين على فهم الإطار التنظيمي الذي يحكم سلوكهم داخل بيئة

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

العمل. ويتم ذلك من خلال توضيح اللوائح، القواعد، المعايير، والإجراءات التي تم اعتمادها في المؤسسة، مثل سياسة الحضور والانصراف، استخدام الموارد، الترقية، العقوبات، وغيرها. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تعزيز الشفافية، منع الالتباس، وضمان أن جميع الموظفين على دراية بما هو متوقع منهم. وغالبًا ما يتم شرح السياسات من خلال مذكرات إدارية، أدلة الموظفين، الاجتماعات التوجيهية أو البريد الإلكتروني الرسمي. إن وضوح السياسات وسهولة الوصول إليها تسهم في تقليل النزاعات وتحقيق الانضباط المؤسسي.<sup>1</sup>

- **تقييم الأداء:** يمثل تقييم الأداء أحد الأركان الأساسية في عملية الاتصال الرسمي بين الإدارة والعاملين، حيث يُمكن من قياس مدى تحقيق الموظف للأهداف والمهام المكلف بها، خلال فترة زمنية محددة. ويتم التواصل في هذا السياق عبر نماذج رسمية، تقارير مكتوبة، أو مقابلات تقييم دورية، تُبلغ من خلالها الإدارة نتائج التقييم لكل موظف بشكل رسمي. وتُسهم هذه العملية في تعزيز الحافزية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الأفراد، وبالتالي توجيههم نحو تحسين أدائهم. كما أن تقييم الأداء يُستخدم كأداة لاتخاذ قرارات الترقية، التحفيز، التدريب، أو حتى الفصل، مما يجعله أداة استراتيجية تربط بين الاتصال الرسمي وتطوير الموارد البشرية بفعالية.

### 2-الاتصال التصاعدي (Upward Communication)

الاتصال الرسمي الراسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة إلى الإدارة العليا.

كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطط والسياسات والبرامج والتعليمات التي

<sup>1</sup> - محمد يسري دعبس، المرجع السابق، ص 52.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

تتباها المؤسسة وتقوم بتنفيذها<sup>1</sup>. هو الاتصال الذي يصعد من الموظفين إلى المستويات الإدارية العليا، ويهدف إلى:

- **رفع التقارير** : تُعد عملية رفع التقارير من الوسائل الجوهرية في الاتصال الرسمي داخل المؤسسات، حيث تُمكن الموظفين أو الأقسام المختلفة من إيصال نتائج أعمالهم أو المستجدات التي تعترضهم إلى المسؤولين الأعلى رتبة. وتشمل التقارير أنواعًا متعددة، كالتقارير اليومية، الأسبوعية، أو المرحلية، وتتناول سير الأنشطة، الإنجازات، العراقيل، ونسب التقدم في تنفيذ المهام. ويساعد هذا النوع من الاتصال على تعزيز الرقابة الإدارية، وتوفير معلومات موثوقة لاتخاذ القرار، كما يُسهم في ترسيخ مبدأ المساءلة والشفافية. وتكمن فعالية رفع التقارير في وضوح مضمونها، دقتها، واحترام التسلسل الإداري، مما يجعلها أداة اتصال حاسمة لتحسين أداء الموارد البشرية وضبط جودة العمل التنظيمي.

- **تقديم الاقتراحات والشكاوى**: رغم أن الاتصال الرسمي يُنظر إليه غالبًا كآلية صادرة من الإدارة إلى الموظفين، إلا أنه يتضمن أيضًا قناة تصاعدية تتيح للموظفين تقديم اقتراحاتهم وشكاواهم بشكل منظم ورسمي. وتُعد هذه العملية مؤشرًا مهمًا على انفتاح المؤسسة على آراء موظفيها، وعلى تبنيتها لثقافة التفاعل والتطوير. فالاقتراحات تمثل مصدرًا غنيًا للأفكار الابتكارية، في حين أن معالجة الشكاوى تساعد على تصحيح الانحرافات وتحقيق العدالة التنظيمية. ويتم استقبال هذه المداخلات عادة من خلال صناديق الاقتراحات، أو استمارات مخصصة، أو لقاءات دورية مع الإدارات العليا. ويؤدي تفعيل هذا النوع من الاتصال إلى تحسين بيئة العمل، ورفع معنويات العاملين، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء العام للموارد البشرية.

- **طلب التوضيحات**: يُعتبر طلب التوضيحات جزءًا من التفاعل الاتصالي الرسمي الذي يسمح للموظفين بفهم التعليمات أو القرارات أو السياسات بطريقة دقيقة، وتقادي سوء الفهم أو

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان (مرجع سبق ذكره) ص 266، 268

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

التنفيذ الخاطئ. وغالبًا ما تُطرح طلبات التوضيح بشكل رسمي، إما عبر البريد المهني، أو خلال الاجتماعات الإدارية، أو ضمن تقارير المتابعة. ويُظهر هذا السلوك حرص الموظف على الالتزام السليم بالأوامر والتعليمات، كما يُعبّر عن بيئة عمل تُشجع على الوضوح والشفافية. ومن الناحية الإدارية، فإن الاستجابة الجيدة لطلبات التوضيح تساهم في تعزيز الثقة بين الطرفين، وتقليل هامش الخطأ، وتحسين جودة التنفيذ، ما ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء الوظيفي<sup>1</sup>.

- **عرض نتائج العمل:** يمثل عرض نتائج العمل أحد أشكال الاتصال الرسمي الذي يُبرز إنجازات الموظفين أو الفرق خلال فترات زمنية محددة. ويتم هذا العرض في تقارير نهائية، اجتماعات تقييم، أو عروض تقديمية دورية، حيث يُسهم في إطلاع الإدارة على مدى التقدم المحقق، وحجم الجهد المبذول، ومدى تطابق النتائج مع الأهداف المخططة. ويساهم هذا النوع من الاتصال في تحقيق عدة مكاسب؛ أهمها التوثيق المؤسسي للأداء، وإتاحة الفرصة للإدارة لمكافأة الجهود المتميزة أو تصحيح الانحرافات في الأداء. كما يوفّر منصة لتبادل الخبرات بين الأقسام، ويُنمّي الشعور بالانتماء والاعتراف، مما يحفز العاملين على تطوير أدائهم باستمرار.

### 3-الاتصال الأفقي (Horizontal Communication)

يتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات النازلة والصاعدة وعلى أية حال فإنها تبقى اتصالات رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد. وهو يتم بين موظفين أو أقسام في نفس المستوى التنظيمي (مثلاً بين قسمين تقنيين)، ويهدف إلى:

<sup>1</sup> قنديلجي عامر، مبادئ الاتصال التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 58.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

**التنسيق بين الإدارات :** يُعد التنسيق بين الإدارات من أهم وظائف الاتصال الرسمي في المؤسسات، حيث يسهم في ضمان تكامل الجهود بين مختلف الأقسام التنظيمية. فكل إدارة أو مصلحة داخل المؤسسة تقوم بمهام محددة، إلا أن النجاح المؤسسي يعتمد على مدى تفاعل هذه الإدارات وتكاملها لتحقيق الأهداف العامة. ومن هنا، يضطلع الاتصال الرسمي بدور محوري في ربط الإدارات ببعضها البعض من خلال الاجتماعات الدورية، المراسلات الرسمية، **والتقارير المشتركة**، بما يضمن تدفقاً منظماً ومنسجماً للمعلومات. ويسهم هذا التنسيق في تقليل الازدواجية في العمل، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتحقيق فعالية أكبر في الأداء التنظيمي. كما يخلق هذا النوع من الاتصال جواً من التعاون المهني الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية، ويُعزز من قدرتها على الإنجاز الجماعي.

**تبادل المعلومات الفنية:** يُعتبر تبادل المعلومات الفنية عبر قنوات الاتصال الرسمي عاملاً أساسياً في دعم عمليات التشغيل والتطوير داخل المؤسسة. وتشمل هذه المعلومات البيانات التقنية، المعايير المهنية، التوجيهات الإجرائية، وأحياناً نتائج التحليل والدراسات المرتبطة بجودة الأداء والإنتاج. ويتم تبادل هذه المعلومات عادةً من خلال الوثائق الرسمية، التعليمات المكتوبة، الدورات التكوينية، أو أنظمة المعلومات الإدارية، بما يضمن أن تكون جميع الأقسام على نفس المستوى من الفهم والدراية. ويسهم هذا التبادل في رفع كفاءة العاملين، وتحديث معارفهم، وتحقيق التنسيق الفني بين الوحدات المختلفة. كما يُعزز من قدرتهم على التفاعل السليم مع التغيرات التقنية أو التحديات التشغيلية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.<sup>1</sup>

**تسوية المشكلات التشغيلية :** يمثل الاتصال الرسمي وسيلة فعالة لتسوية المشكلات التشغيلية التي قد تطرأ أثناء تنفيذ الأنشطة اليومية داخل المؤسسة. فعندما تواجه الفرق أو الإدارات عراقيل معينة كتعطل المعدات، نقص الموارد، أو غموض في الصلاحيات، يكون

<sup>1</sup> احمد الخطيب مرجع سبق ذكره ص 323- 333

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

من الضروري رفع هذه الإشكالات إلى الجهات المختصة من خلال قنوات رسمية. وتتكفل الإدارات المعنية (مثل إدارة العمليات أو الموارد البشرية) بدراسة المشكلة واقتراح حلول مناسبة بناءً على المعطيات الدقيقة المتوفرة عبر الاتصال الرسمي. وتتيح هذه العملية تدفقاً منظماً في معالجة الأزمات، وضمان سرعة الاستجابة، وتقليل الخسائر أو التأخيرات. كما تُرسّخ هذه الوظيفة ثقة الموظفين في نظام الاتصال الإداري، وتُشعرهم بالدعم المؤسسي، مما يرفع من معنوياتهم وأدائهم المهني<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث : الاتصال غير الرسمي

##### أولاً: تعريف الاتصال غير الرسمي

إن الاتصال غير الرسمي يتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، كذلك حسب هذا الاتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقة والثقة غير ذلك. وهذا الاتصال يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويتم غالباً عبر قنوات خارجية عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطياً خطوط السلطة الرسمية.

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين رئيسيين هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي أو غير الرسمي.

<sup>1</sup> قنديلجي عامر، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات العمل، دار ومكتبة الحامد، دط، عمان،

الأردن، 2000، ص 257

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

يُعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: "عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة خارج القنوات الرسمية، ودون الالتزام بالهيكل التنظيمي المعتمد، ويعتمد غالبًا على العلاقات الشخصية والاجتماعية".

ويُطلق عليه أحيانًا اسم "الاتصال العرضي" أو "اتصال الشائعات" (Grapevine) ، لأنه لا يتبع المسارات المحددة في التنظيم الإداري.

ويُعرفه بعض الباحثين بأنه: "كل اتصال يتم داخل المؤسسة خارج الإطار الرسمي ويبنى على الثقة،

العلاقات الاجتماعية، والمصالح المشتركة بين العاملين، وغالبًا ما يكون شفهيًا وغير موثق".

**ثانيًا: خصائص الاتصال غير الرسمي:**

- **عدم الخضوع للهيكل التنظيمي** : يمتاز الاتصال غير الرسمي بكونه خارجًا عن نطاق الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، أي أنه لا يلتزم بالمستويات الإدارية أو المسارات الوظيفية المعتمدة. فهو يتم بين الموظفين والعاملين بمختلف رتبهم دون النظر إلى مواقعهم في الهرم الإداري. وهذه السمة تمنحه مرونة كبيرة في الانتقال وحرية في تبادل المعلومات بعيدًا عن القيود التنظيمية، مما يجعله وسيلة سريعة وفعالة لتداول الآراء والمواقف داخل بيئة العمل.

- **يتم خارج القنوات الرسمية** : لا يستخدم الاتصال غير الرسمي القنوات الرسمية كالمذكرات، الاجتماعات الإدارية، أو البريد المهني، بل يتم غالبًا من خلال الأحاديث الجانبية أو التواصل اليومي غير الرسمي بين الأفراد. وهذا ما يُكسبه طابعًا عفويًا، ويجعله سريع الانتشار وأكثر قربًا من الواقع الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة. وفي حين قد يُنظر

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

إليه أحيانًا على أنه غير منظم، إلا أن الكثير من الإدارات الناجحة تستثمر هذا النوع من الاتصال لفهم الديناميكيات الداخلية للفريق<sup>1</sup>.

- **خاصية سرعة الانتشار:** بفضل طبيعته غير المقيدة، ينتشر الاتصال غير الرسمي بسرعة كبيرة داخل المؤسسة. ففي بعض الأحيان، تصل المعلومات المتداولة عبر هذا النوع من الاتصال إلى كافة الموظفين في وقت قياسي، مقارنة بالاتصال الرسمي الذي يتطلب مرورًا عبر مستويات إدارية متعددة. وتُعد هذه السمة مفيدة في نقل المزاج العام، ومشاركة الأخبار العاجلة، وتخفيف التوترات داخل بيئة العمل، لكنها في المقابل قد تُسهم في نشر معلومات غير دقيقة إذا لم تُضبط.

- **خاصية عدم التوثيق:** من خصائص الاتصال غير الرسمي أيضًا أنه غالبًا ما يكون شفهيًا ولا يُسجل ضمن الوثائق أو السجلات الرسمية. وهذا ما يجعله صعب التتبع أو التحقق منه لاحقًا، سواء في حال تم تداوله لأغراض بناءة أو سلبية. ورغم ذلك، فإن الطابع غير الرسمي لهذا الاتصال يُكسبه نوعًا من الصراحة والواقعية، حيث يشعر الموظفون بحرية أكبر في التعبير عن آرائهم دون قيود إدارية.

- **عكس العلاقات الشخصية:** يُبنى الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية مثل الثقة، الصداقة، الزمالة، والتقارب الاجتماعي، وليس على مجرد الأدوار المهنية. ولهذا السبب، غالبًا ما يُستخدم هذا النوع من الاتصال في تبادل الآراء الخاصة أو النقاشات غير الرسمية حول العمل. ويمكن أن يكون هذا الاتصال مؤثرًا على قوة الروابط الإنسانية داخل المؤسسة، كما يُسهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتماسكًا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ص 267-268

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 125.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

- **المساهمة في تقوية الروابط الاجتماعية:** إحدى وظائف الاتصال غير الرسمي الأساسية هي تعزيز الروابط الاجتماعية بين العاملين، حيث يوفر لهم مساحة للتفاعل الإنساني خارج نطاق المهام الرسمية. ويسهم ذلك في بناء روح الفريق، ونشر ثقافة التعاون والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجابياً على بيئة العمل وعلى الأداء الجماعي. كما يساعد الاتصال غير الرسمي في خلق ثقافة تنظيمية مرنة تُراعي البُعد الاجتماعي والنفسي للعاملين.

- **قابل للتأثر بالعواطف والانفعالات:** نظراً لطبيعته العفوية وغير المراقبة، فإن الاتصال غير الرسمي يكون أحياناً عرضة للانفعالات الشخصية، والمواقف العاطفية، وحتى التحيزات الفردية. ولهذا، فهو قد يتحول إلى مصدرٍ لنقل الإشاعات أو المعلومات المغلوطة التي تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي. ومع ذلك، عندما يُدار بحكمة، يمكن أن يكون وسيلة فعالة للتنفيس عن الضغوط وتحقيق تقارب إنساني بين الزملاء.

- **خاصية ازدواجية التأثير:** يمتلك الاتصال غير الرسمي تأثيراً مزدوجاً، فهو قد يكون إيجابياً عندما يُستخدم لتعزيز التواصل الفعال، التفاهم، وتبادل الدعم بين الأفراد، مما يخلق جوّاً من الألفة والانتماء. وفي المقابل، قد يتحول إلى سلبي عندما يتم توظيفه لنشر الشائعات أو تأجيج الخلافات داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسة في الاستفادة من هذا النوع من الاتصال يتوقف على قدرتها في توجيهه ومراقبته بشكل غير مباشر<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أنواع الاتصال غير الرسمي

يندرج الاتصال غير الرسمي ضمن المظاهر الحيوية التي تعكس البنية الاجتماعية داخل المؤسسات، حيث لا يخضع هذا النوع من الاتصال لأي هيكل تنظيمي أو رسمي، بل ينشأ بفعل العلاقات الاجتماعية والتفاعلات اليومية. ويتخذ هذا الاتصال عدة أشكال وأنماط رئيسية، نُفصلها فيما يلي:

<sup>1</sup> . ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، المرجع السابق، ص 130.

### أولاً: الاتصال الفردي المباشر

يُعتبر الاتصال الفردي المباشر من أبسط وأشهر أشكال الاتصال غير الرسمي، حيث يتم وجهًا لوجه بين شخصين أو ضمن مجموعة صغيرة. وغالبًا ما يحدث هذا النمط في أماكن غير رسمية داخل المؤسسة، مثل فترات الاستراحة، ممرات المؤسسة، أو عند لقاء الزملاء صدفًا. ويُعد هذا النوع من الاتصال وسيلة فعالة لتبادل الآراء، والفضضة، أو حتى مناقشة قضايا العمل بعيدًا عن الرقابة الرسمية<sup>1</sup>

هذا النوع يعزز الثقة بين الموظفين ويساهم في بناء علاقات شخصية قوية تُساعد لاحقًا على تسهيل التعاون أثناء أداء المهام المهنية.

### ثانياً : شبكة الشائعات (Grapevine Communication)

تُعد شبكة الشائعات من أبرز أنماط الاتصال غير الرسمي، وتُشير إلى الطريقة العشوائية التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة بعيدًا عن القنوات الرسمية. وعلى الرغم من الاسم السلبي لهذا النوع، إلا أنه قد يُستخدم أيضًا كوسيلة لنقل الانطباعات والمخاوف والملاحظات التي لا تُقال ضمن الإطار الرسمي

### ثالثاً: الاتصال غير الرسمي التفاعلي

هذا النمط من الاتصال غير الرسمي يحدث بشكل عفوي خلال مواقف الحياة اليومية داخل المؤسسة، مثل محادثة في المصعد، أو أثناء إنجاز مهمة مشتركة، أو في مقهى المؤسسة. وغالبًا ما تُعتبر هذه اللقاءات فرصًا طبيعية لتبادل المعلومات والملاحظات، كما تُعزز الروابط بين الموظفين.

ورغم أن هذا النوع من الاتصال لا يُخطط له مسبقًا، إلا أنه قد يكون مصدرًا هامًا للأفكار، وتعديل القرارات، ونقل الشعور بالمشاركة والانتماء

<sup>1</sup> الزيد أحمد، الاتصال الإداري داخل المنظمات، دار المشرق العربي، الرياض، 2019، ص 93

### المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

#### المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

أ- **التعريف اللغوي** :الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أوصله والإسم الأداء .  
أدى الأمانة و أدى الشيء: قام به<sup>1</sup>.

ب - **التعريف الاصطلاحي**: هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها :  
اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد -تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه: " يشير إلى درجة تحقيق و وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>."  
من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته.

---

<sup>1</sup>- ابن منظور، لسان العرب، ط2 ، دار صادر، المجلد 82 ،بيروت، 8772 ،ص22.

<sup>2</sup>- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2001 ،ص282

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

-يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي:

-كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء<sup>1</sup>.

\* نلاحظ أن هذا التعريف ركز على كيفية قياس الأداء، إضافة إلى أنه يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يعبر عن الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية<sup>2</sup>.

فيعرف في الأداء حسب Nicalas F.N انه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك<sup>3</sup>.

أما Angéliser فعرف الأداء بأنه يتجسد في قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية<sup>4</sup>.

وعرفه Farinelli.M: انه يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح<sup>5</sup>.

هو نشاط يؤدي الى النوم كصيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص 25-26

<sup>2</sup> عذري سعود الهاجري، اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011 ص 34 - 35.

<sup>3</sup> قلبو حسينة، دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2012، ص 26.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 36

<sup>5</sup> عذاري سعود الهاجري، مرجع سابق ص 35

## الفصل الأول الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

ويرى نظمي وآخرون أن موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى الأداء للموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الأفضل.

كما يعرف أيضا الأداء الوظيفي بأنه انجاز الأهداف التنظيمية، باستخدام المورد بكفاءة وفعالية لدى في الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، التي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي ومحدداته

#### أولا : مكونات الأداء الوظيفي

بالنسبة لمكونات الأداء فحددها "سعاد" على أنهما اثنان رئيسيان تجمع بين عاملين "الفعالية والكفاءة" أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هل التي تجمع بين عاملين الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف هذين المصطلحين الهامين:

**الفعالية : effectiveness** وتحقيق الأهداف يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة.

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة أو يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات .

<sup>1</sup>قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثار ادارة المعرفة على التطوير الاداء الوظيفي، مجلد، 11 العدد 03، ماي 2019، ص ص 788 - 789 .

<sup>2</sup>سعاد قسوم، دور التمكين الاداري في تطوير الاداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019 ص 45 - 46

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

وينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكي الفعالية بمثابة الارياح المحققة الكفاءة تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها اعوان المؤسسة وتعني ايضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك . كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب باقل الامكانيات والنشاط الكف، هو الاقل كلفة حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات، أي استعمال مدخلات أقل كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة دون حصول اي هدر يذكر.

اتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما فالمنظمات يمكن ان تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة كما يمكن ان تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة حيث تشير الفعالية الى الدرجة التي تتحقق<sup>1</sup> بها الأهداف المحددة مسبقا أما الكفاءة فتشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية اما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> ابتسام بو العيش، التعبير التنظيمي واثرة على الاداء الوظيفي، مذكرات ماستر تسيير الموارد البشرية، جامعة، جيجل، الجزائر، 2014، ص 30

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

■ **القدرة:** ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة: اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك<sup>1</sup>.

■ **الرغبة:** أي توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة<sup>2</sup>.

■ واما "روقاو والولهي" فحددوا مكونات الأداء الوظيفي كالآتي:

■ **الانشطة التي تتغير مع الزمن:** حسب الأوقات التي تؤدي فيها العمل ومثال على ذلك تغيير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية في اخر عن مهمته الاخرى خلال السنة.

■ **الانشطة التي تتغير بتفاوت العمال:** هي نتيجة لخبرات خاصة متميزة لكل عامل من العمال الذين يؤدون العمل.

■ **الانشطة التي تتغير بتغير الظروف:** هي نتيجة لطبيعة الحركة<sup>3</sup> التي يؤدي فيها العمال عملهم مثل توقف مفاجئ للأدلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الانتاج والقيام بأنشطة اخرى لمنع التوقف<sup>4</sup>

#### ثانيا: محددات الاداء الوظيفي

يمكن أن ينظر إلى الأداء في موقف معين على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

<sup>1</sup> الكوخي مجيد، مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1، دار المناهج، للنشر 2015، ص 30

<sup>2</sup> جميل عبد الكريم احمد، ادارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر، 2015 ، ص 82

<sup>3</sup> زقاو عبد الحميد، الولهي حنان، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة

الجوربية، مذكرة كلية العلوم الاجتماعية، ماستر تنظيم وعمل ، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2018 ، ص 49

<sup>4</sup>المرجع نفسه، ص 49

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

- إدراك الدور أو المهمة: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته<sup>1</sup>

ويقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا انطلاقاً من الفكرة التي قدمها فروم والتي مفاده أن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل في ما بينها لتحديد هذا الأداء، أن نقيس على هذه الفكرة ونقدم فرضاً مضمونه أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي<sup>2</sup>.

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الاداء الوظيفي

أولاً: "مدخل قياس الأداء الوظيفي:

نعرض فيم يمي المداخل المختلفة لقياس وإدارة الأداء

-مدخل الوصف(الصفات الشخصية) :

يركز مدخل الصفات الشخصية على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل الموقف المحدد السلوكيات والنتائج، لو تبنى أحد جانب الصفات الشخصية فإن المقيمين يقيموا صفات ثابتة نسبياً، يمكن أن يشتمل هذا على القدرات مثل القدرات المعرفية التي لا يمكن التدريب عليها بسهولة أو الشخصية التي قد تتغير على مدار الوقت مثلاً بما يتكون قياس الأداء من تقييم ذكاء الموظف ووعيه في نهاية فترة المراجعة يعتبر هذا الجانب محكوم على أساس العلاقة الإيجابية الموجودة بين القدرات والشخصية وصفاتياً، وسلوكيات اعمل المرغوبة.

<sup>1</sup>راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2001)، ص 209.

<sup>2</sup>أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت: دار النهضة العربية، 1983)، ص 65.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

العديد من المقاييس تقوم أدوات لتقدير الصفات الثابتة، والصفات الشخصية لا تكون تحت السيطرة من الأفراد في معظم الحالات تكون نسبيا ثابتة على مدار حياة الفرد، وليس من المحتمل أن تتغير حتى لو أراد الشخص بدل الجهود ليغيرها، لذلك يشعر الموظفون أن النظام المؤسس على الصفات غير عادل لأن تطوير هذه الصفات عادة ما يكون مصاحب لسيطرتهم، ورغم هذا توجد مواقف يمكن أن يكون فيها جانب الوصف مثمرا كجزء من استراتيجية عمل المنظمة، حيث يمكن للمنظمة ان تسيم في تغييرات بنائية ستؤدي إلى إعادة تنظيم مع الوظائف أو إعادة تخصيص الموظفين للنتائج، في مثل الظروف قد يكون من المفيد أن نقدر الصفات المتعمقة بالأفراد المختلفين لصنع القرارات العادلة والملائمة المتعلقة بتخصيص الموارد البشرية خلال الوحدات التنظيمية الجديدة، هذه بالطبع ظروف فريدة نسبيا وهي معظم المنظمات لا يتم قياس الأداء باستخدام جانب الصفات<sup>1</sup>

**المدخل السلوكي:** يؤكد المدخل السلوكي على ما يقوم به الموظفون ولا يفكر في صفات الموظفين، والنتائج الناجمة عن سلوكياتهم، هذا بالأساس عملية موجبة تؤكد على كيفية تصرف الموظف في العمل ويكون ملائما أكثر تحت الظروف التالية:

- الصلة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة أحيانا يكون الصلة بين السلوكيات والنتائج المرغوبة في بعض الحالات تتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة وأحيانا يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة، وعندما تكون الصمة بين السلوكيات والنتائج غير واضحة دائما، فمن المفيد أن نركز على سلوكيات كما نفترضها النتائج.

- تحدث النتائج في المستقبل البعيد: عندما لا ترى النتائج المرغوبة لمدة شير أو حتى سنوات فإن قياس السلوكيات يكون صعبا.

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 120.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

-النتائج الضعيفة تكون لأسباب مصاحبه لسيطرة المؤدي :عندما تكون نتائج أداء الموظف مصاحبته لسيطرة الموظف فهذا يجعل الرغبة للتأكد على مقياس السلوكيات يأمل موقف يتضمن عاملين بخطط إنتاج<sup>1</sup>.

#### -مدخل النتائج:

يؤكد مدخل النتائج على النتائج والمخرجات التي ينتجها الموظفون، إنه لا يفكر في الصفات الخاصة بالموظفين أو كيفية قيامهم بالعمل، هذا المدخل لا يهتم بسلوكيات الموظفين واجراءاتهم ولكن بدلا من هذا يركز على ما يتم إنتاجه مثل :المبيعات، عدد الحسابات المكتسبة الوقت الذي يتم قضاؤه مع العملاء، سيتفرق قياس وتحديد النتائج وقتنا أقصر من قياس السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه .النتائج، أيضا يعتبر مدخل النتائج أكثر فاعلية لان النتائج يمكن أن تكون أقل صدقا عن السلوكيات إجماليا البيانات الناجمة عن جانب النتائج تكون فعالة ومقبولة، ويكون مدخل النتائج أكثر ملائمة تحت الظروف التالية:

-السلوكيات والنتائج مرتبطة بوضوح :هي بعض المواقف يمكن الحصول على نتائج معينة فقط لو اشترك العامل في سلوكيات محددة، ويمكن قياس الأداء على أساس جانب النتائج.

-تظهر النتائج تحسن دائم عمى مدار الوقت :عندما تتحسن النتائج على مدار الوقت فهذا دليل على أن العمال على وعي بالسلوكيات المطلوبة القيام بالعمل بنجاح في هذه المواقف من الملائم أن تتبنى جانب النتائج لتقدير الأداء

#### ثانيا: طرق قياس الاداء الوظيفي :

كم من الجدير ذكره أنه هناك العديد من لقياس الأداء فنقسم لطرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

#### الطرق التقليدية:

<sup>1</sup>سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 122.

## الفصل الأول الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العمل، المبادرة والانتظام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد انه يمثل مستوى أداء الفرد ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب من لناعية الموضوعية واستنادها للتقدير الشخصي.<sup>1</sup>

**طريقة التوزيع الاجباري:** ترمي هذه الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين افراد المجموعة الاتية بالنسبة التالية<sup>2</sup>:

- 10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة جدا.
  - 20% من المجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات كبيرة.
  - 40% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات متوسطة.
  - 20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجات قليلة
  - 10% من مجموع الأفراد تتوفر لديهم القدرات بدرجات قليلة جدا.
- ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع التقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الاردن، 2015، ص10.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص 11.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

**طريقة الترتيب العام:** وتتمثل بهذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للأداء، وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة واحد فاعلية العمل الكلي لكل المرؤوسين حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوسين مثل (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) ككل ولا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة.

**طريقة المقارنة بين العاملين:** تتشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة الأزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل من الأفراد الباحثين وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة.

#### الطرق الحديثة:

**طريقة الاختيار الإجباري:** وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل عادة ما تكون العبارات ثنائية عن نواحي إيجابية وسلبية ويختار القائم لعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد، تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم لكنها تتسم بالصعوبات من أهمها<sup>1</sup>:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم عبارات المستخدمة كميّار الأداء علماء.
- أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

**طريقة الأحداث الحرجة:** وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء فرد قد يكون بعضها إيجابياً والبعض الآخر سلبياً، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 387.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 388.

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

➤ **طريقة التقييم المشتركة:** والتي تقوم على اساس قيام كل فرد من جماعة العمل بتقييم كل من اعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الاداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية: اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

➤ تعرف القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.

➤ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.

➤ رقابة المشتركين في التقييم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

**طريقة الأداء باستخدام اسلوب الادارة بالأهداف:** حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الادارة بالأهداف فينتجه الى الاهتمام بأداء المستقبل الى جانب الأداء في الماضي.

ويعتبر مدخل للإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الجماعة في وضع الأهداف من المدخل الملائم للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والادارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة، في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل الى طرق جديدة لحل المشاكل<sup>1</sup>

ولا يخفى علينا ان لهذه العملية افراد المنظمة يقومون بها الا وهم المشرف والرئيس، التقييم عن طريق الزملاء التقييم الذاتي، التقييم عن طريق المرؤوسين، أو عن طريق التقييم بواسطة العملاء، وهذا التقييم لا يكون إلا عن طريق مراحل ألا وهي:

**تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل المواقف.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، المرجع سابق، ص 275

## الفصل الأول

### الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

**تقييم الأداء:** للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية ادارة الاعمال.

**التغذية العكسية:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة غالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد الكفاءات الحالية للعاملين وترقيتهم.

**اتخاذ القرارات الادارية:** حيث تقوم الادارة العليا بترقية أو نقل العمل بحس ما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم أو قد تفصل أو تستغنى عن خدمات العمال ذوي المهارات الضعيفة كما يمكن ان تقوم بتدريسهم وتنمية قدراتهم.

**وضع خطط لأداء:** وتتمثل في وضع سياسات واجراءات تنظيمية من شأنها ان تطور الأداء الوظيفي وتشجيعهم بذل مجهود أكبر<sup>1</sup>.

وكأي عملية فهي لا تخلو من المشكلات التي قد تواجه اثناء<sup>2</sup> القيام بتقييم الأداء ومن اهمها وابرزها:

- تأثير الهالة فهناك الكثير من المشرفين الذين يعملون يميلون لإعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل.
- الميل للتساهل أو التشديد.
- الاتجاه الوسط في التقدير<sup>3</sup>.

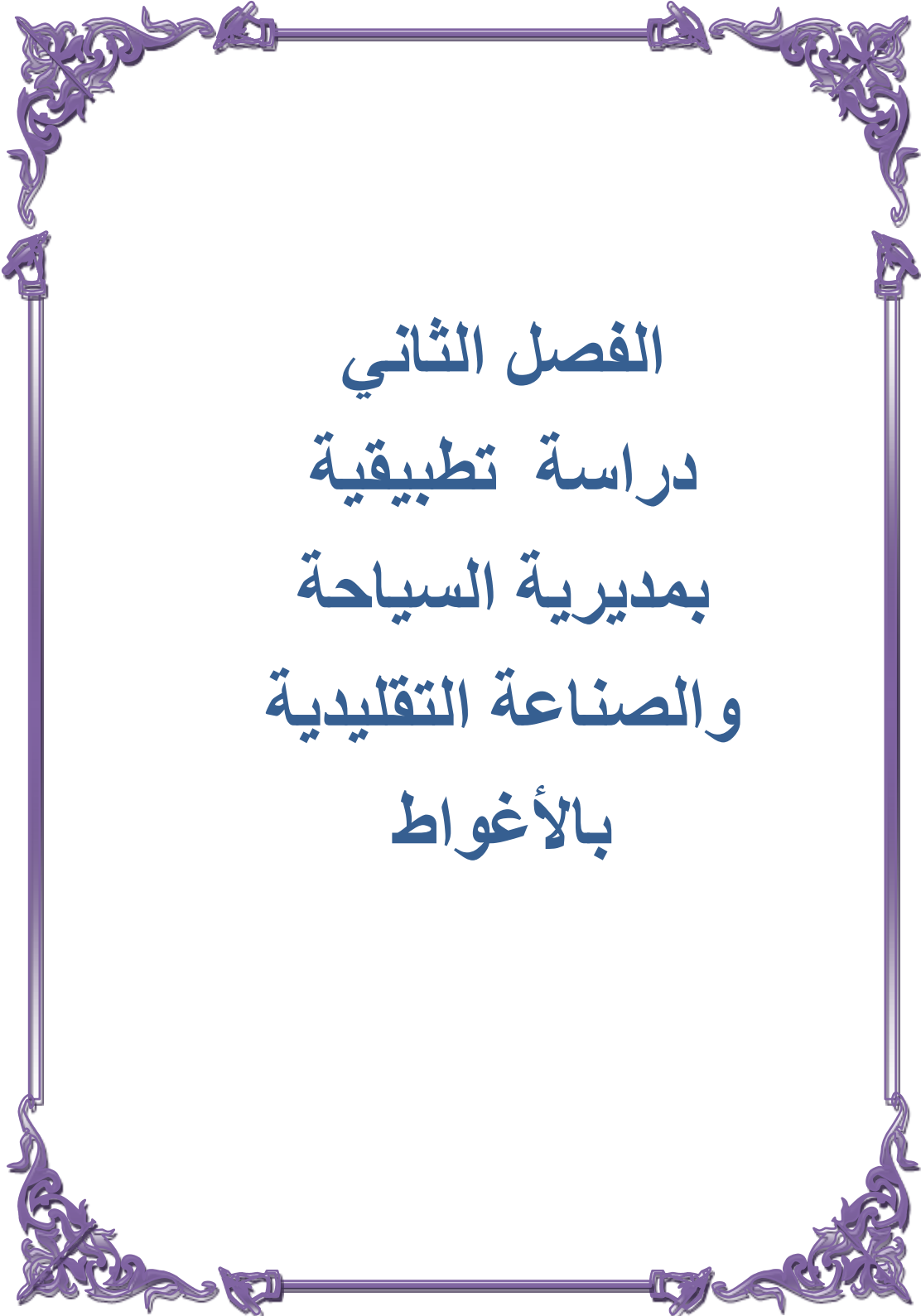
<sup>1</sup> فرحي ابتسام ، التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربية بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص ص 50- 52 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2006، ص455..

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص ص 453- 454

الفصل الأول  
الاطار النظري للاتصال الرسمي وغير الرسمي / الأداء الوظيفي

---



الفصل الثاني  
دراسة تطبيقية  
بمديرية السياحة  
والصناعة التقليدية  
بالأغواط

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

المبحث الأول: نبذة حول مديرية السياحة بالأغواط

المطلب الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالأغواط:

تعتبر مديرية السياحة والصناعة التقليدية بمثابة المحرك الأساسي للأنشطة والمشاريع السياحية في الولاية وهي هيئة عمومية ذات طابع إداري تمثل المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية.

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 12 ذي القعدة 1431هـ الموافق لـ 20 أكتوبر 2010م المتضمن إنشاء مصالح خارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

#### 1- مصلحة الإدارة والوسائل تتكون من ثلاثة مكاتب:

➤ مكتب المستخدمين والتكوين

➤ مكتب الميزانية والمحاسبة

➤ مكتب الوسائل العامة.

#### 2- مصلحة السياحة تتكون من ثلاثة مكاتب:

➤ مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية.

➤ مكتب دعم تنمية السياحة والإحصاء.

➤ مكتب مراقبة نشاطات السياحة والفندقية.

#### 3- مصلحة الصناعة التقليدية والحرف: تتكون من ثلاثة مكاتب

➤ مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف.

➤ مكتب الدراسات والإحصاء.

➤ مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

### المطلب الثاني : مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالأغواط

تكلف مديرية السياحة والصناعة التقليدية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 257/10 المؤرخ في 12 ذي القعدة 1431هـ الموافق لـ 20 أكتوبر 2010م في المادة الأولى بما يلي:

#### قطاع السياحة:

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- تفعيل التنمية السياحية من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.
- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية وتقويم نتائجها.
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي وضمان نشرها.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية وحتى الأجنبية لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين المورد البشري .
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق قواعد مطابقة النشاطات السياحية ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيما تلك المرتبطة بالنشاط السياحي والتي لها صلة بالصحة والأمن والنظافة .

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

- السهر على تلبية حاجات وتطلعات السواح في الراحة والاستجمام والترفيه.
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي.
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات صندوق دعم الاستثمار .
- وترقية جودة الخدمات السياحية .
- تأطير الحركة الجمعوية والفضاءات الوسيطة التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- المساهمة في إعداد المخطط السنوي لتنمية السياحة في الولاية.
- إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للسياحة.
- المشاركة في تمويل المشاريع السياحية عن طريق صندوق الجنوب والهضاب العليا. قطاع الصناعة التقليدية .
- المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية .
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان ممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- تنشيط وتدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية.

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

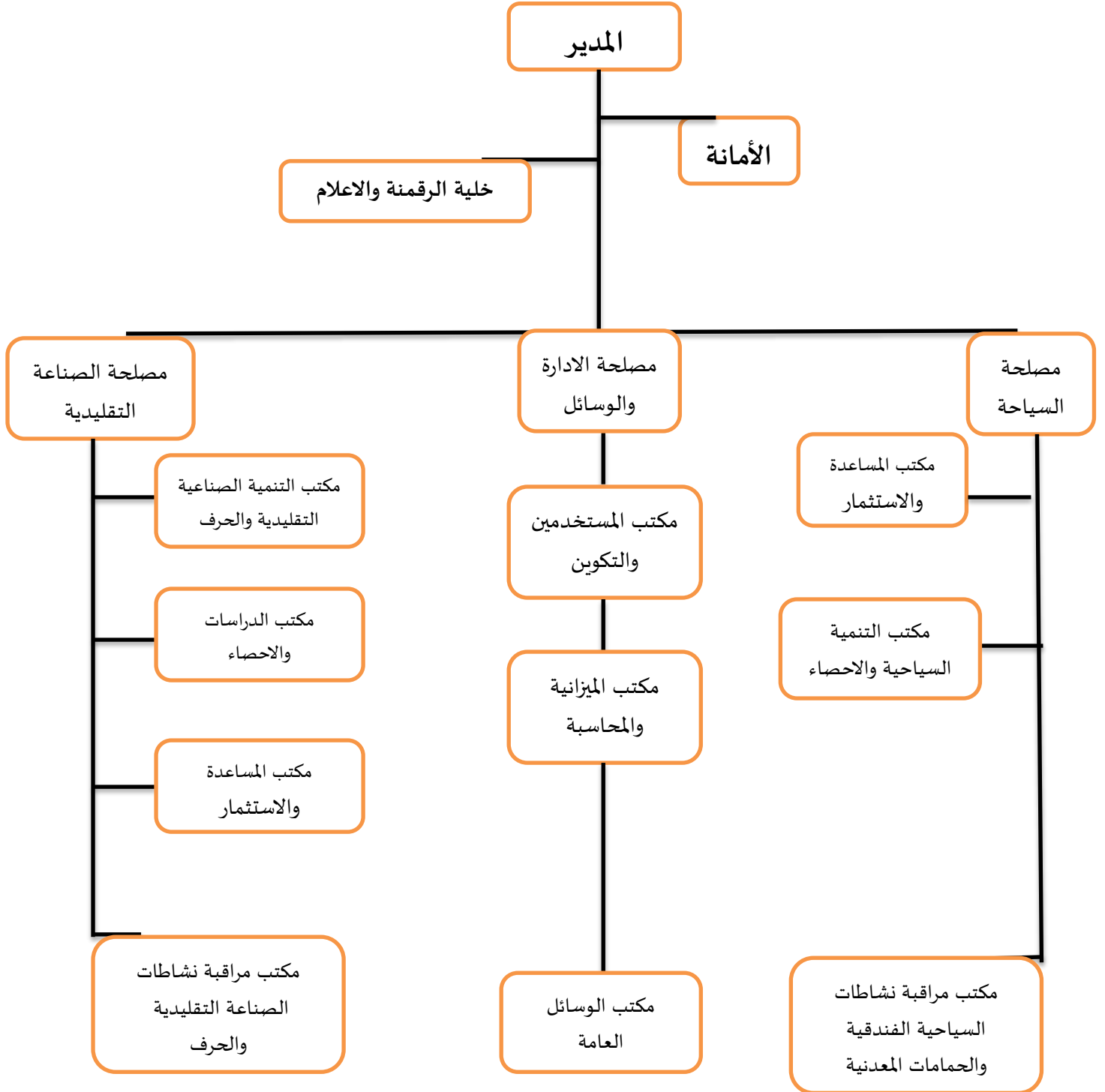
---

- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.
- تجميع المعلومات والمعطيات الاحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف المهنية.
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.
- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاطات الصناعة التقليدية.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة بالأغواط



## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

#### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من الافراد العشوائية (موظفين وموظفات مديرية السياحة)، وذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

#### المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الافراد العشوائية مجموعة من الافراد العشوائية (موظفين وموظفات مديرية السياحة)، وزعنا (35) استبانة على الافراد المتاحين، واسترجعنا 30 استبانة وهي الصالحة للدراسة.

#### أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجداول التالية توضح الرموز.

#### الجدول (01): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	انثى

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

الجدول (02): ترميز متغير العمر

الترميز	المعلومات
1	20-30 سنة
2	من 30 فما فوق

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (03): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	متوسط
2	ثانوي
3	جامعي

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول (04): ترميز متغير الخبرة

الترميز	المعلومات
1	اقل من 5 سنوات
2	من 06 الى 15 سنوات
3	أكثر من 16 سنة

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الاتصال الرسمي والغير رسمي والأداء الوظيفي، وتتضمن هذه المحاور (20) عبارة.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

الجدول (05): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

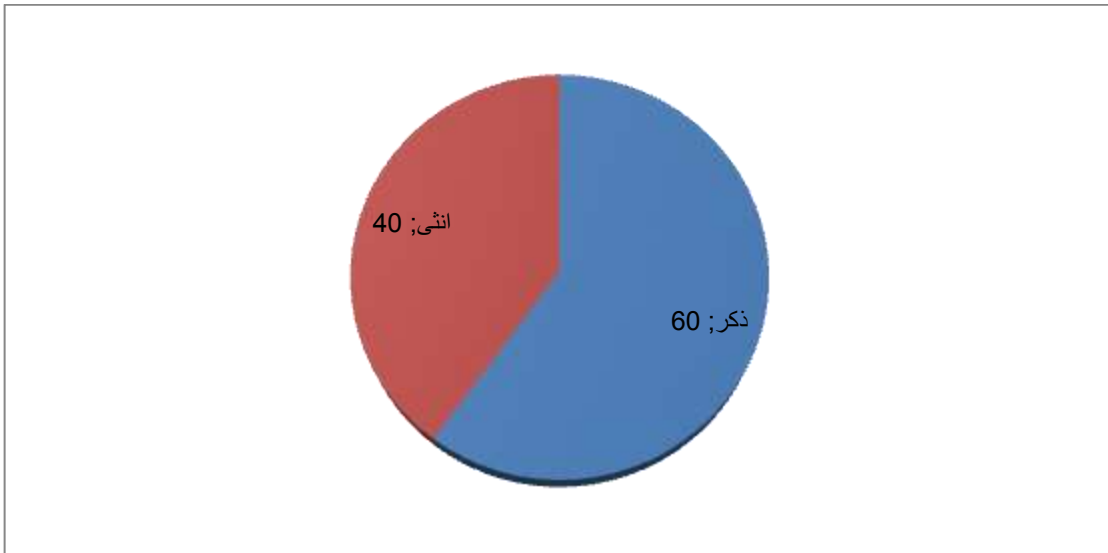
تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

**المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص**

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

**أولاً: الجنس**

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss).

يتضح من الشكل رقم (01) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور بلغت 60%، مقابل 40% للإناث. ويُفهم من هذا التوزيع أن الذكور يشكلون الأغلبية ضمن

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

عينة موظفي مديرية السياحة. هذا التفاوت قد يعكس طبيعة التوظيف السائدة في المديرية محل الدراسة، والتي ربما تُظهر ميلاً أكبر نحو توظيف الذكور مقارنة بالإناث، وهو ما يمكن أن يؤثر على أنماط الاتصال ومستوياته داخل بيئة العمل.

ثانياً: العمر

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

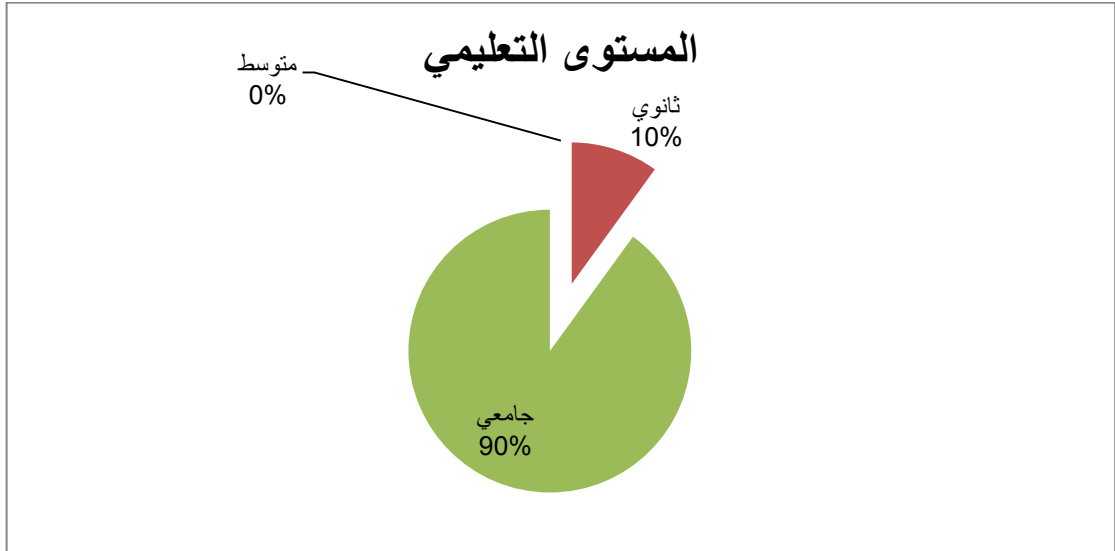
يُظهر الشكل رقم (02) أن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كان متساوياً، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة 50%، وهي ذات النسبة المسجلة لدى الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 سنة فما فوق. هذا التوازن العمري في العينة قد يعكس تنوعاً في مستويات الخبرة والتجارب داخل المديرية، ما يمكن أن يسهم في إغناء أساليب الاتصال، ويخلق تفاعلاً بين الأجيال قد يكون له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

### ثالثاً: المستوى التعليمي

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss).

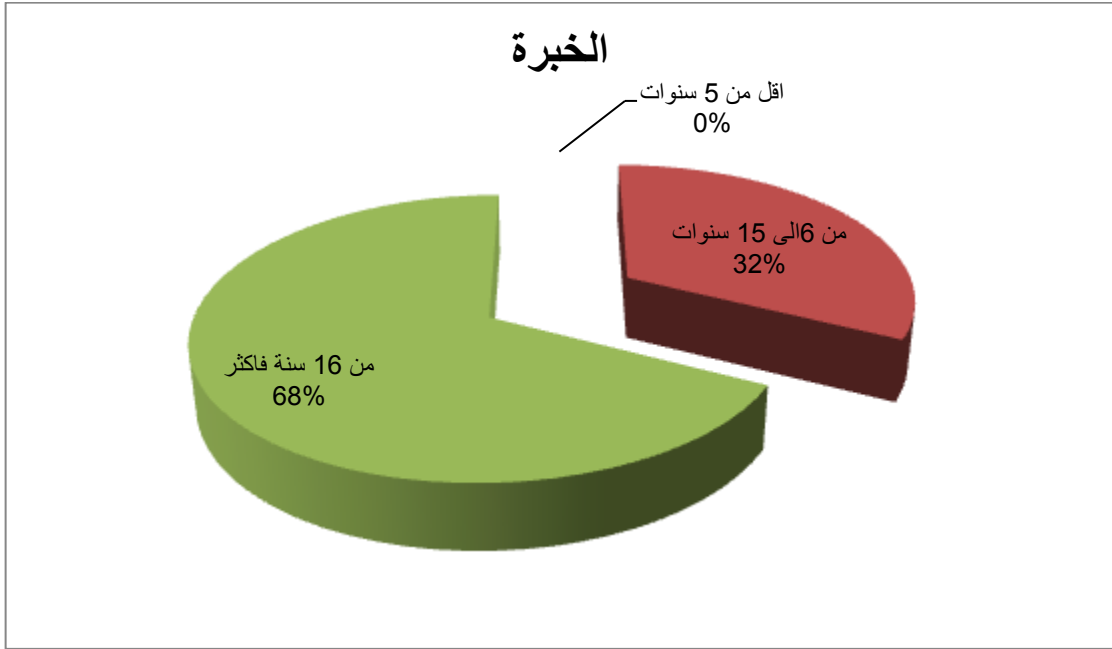
يوضح الشكل رقم (03) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ينتمون إلى فئة ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 90%، في حين لم تتجاوز نسبة من يملكون مستوى ثانوي 10%، بينما غابت تماماً فئة أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 0%. هذا التوزيع يدل على أن القوى العاملة بمديرية السياحة تتكوّن في معظمها من موظفين ذوي تأهيل علمي عالٍ، وهو ما يمكن أن يعزز فعالية الاتصال الرسمي ويُحسّن الأداء الوظيفي نتيجة لامتلاك الأفراد لمهارات معرفية وتنظيمية تساعد على فهم وتبادل المعلومات بشكل أكثر احترافية.

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

#### رابعاً: الخبرة

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



#### من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

يبين الشكل رقم (04) أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تفوق 15 سنة، حيث شكّلت هذه الفئة نسبة 60%، تليها فئة من يملكون خبرة من 6 إلى 15 سنة بنسبة 40%، في حين لم تسجل الدراسة أي مشاركة لأفراد تقل خبرتهم عن 5 سنوات. هذا يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع المهني الخبير، ما قد ينعكس إيجاباً على أساليب الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، حيث غالباً ما يرتبط تراكم الخبرة بتحسّن مهارات التواصل وزيادة القدرة على التعامل مع مختلف مواقف العمل، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي.

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

#### المطلب الثالث : اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث وقد افترضنا ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استناداً إلى دراسات سابقة ومحاولة وملاءمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ثنائي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم، وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 20 عبارة.

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

#### الجدول رقم (06): معاملات الارتباط لمحور الاتصال الرسمي وغير رسمي

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
المتوسط	**0.799	**0.531	*0.405	**0.726	**0.903
العبارة	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

**0.553	**0.550	**0.413	*0.555	**0.555	المتوسط
---------	---------	---------	--------	---------	---------

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لمحور الأداء الوظيفي

العبارة	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
المتوسط	**0.807	**0.803	**0.703	**0.853	**0.468
العبارة	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
المتوسط	**0.634	**0.602	**0.773	**0.743	**0.789

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

\*\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.01$

\* ذات دلالة عند مستوى  $\alpha=0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items
0.825	20

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

نرى أن معامل ألفا كرو نباخ يساوي (0.825) وهو أكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على الاتصال الرسمي والغير رسمي وأثره على أداء الوظيفي.

#### المطلب الأول : تحليل بيانات الدراسة

سنعرض ونحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق	] 0.9 - 0]
محايد	] 1.9 - 0.9]
موافق	] 3 - 1.9]

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

الجدول رقم (10): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد

العينة حول محور الاتصال الرسمي وغير رسمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تصلي المعلومات الإدارية عبر قنوات رسمية محددة وواضحة.	2.83	0.406	موافق
02	ألتزم بالتسلسل الإداري في إيصال المعلومات والطلبات.	2.70	0.468	موافق
03	الاتصال الرسمي يسهل تنفيذ المهام الموكلة إلي.	2.81	0.401	موافق
04	يحد الاتصال الرسمي من انتشار الإشاعات داخل المؤسسة.	2.80	0.03	موافق
05	الاتصال غير الرسمي يساعدني في الحصول على المعلومات بسرعة.	2.76	0.466	موافق
06	أفضل أحياناً حل المشكلات بشكل غير رسمي قبل الرجوع للإدارة.	2.90	0.305	موافق
07	الاتصال غير الرسمي يعزز علاقتي مع الزملاء.	2.88	0.305	موافق
08	الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى انتشار إشاعات أحياناً.	2.78	0.610	موافق
09	أعتبر الاتصال غير الرسمي مكملاً	2.71	0.374	موافق

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

			للاتصال الرسمي.	
موافق	0.674	2.60	الاتصال غير الرسمي يساعدني في الحصول على المعلومات بسرعة.	10
موافق	0.238	2.79	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الاتصال الرسمي وغير رسمي	X

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

يبين الجدول رقم (10) متوسطات اتجاهات أفراد العينة نحو الاتصال الرسمي وغير الرسمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60) و(2.90)، وجميعها تتدرج ضمن مستوى "موافق" حسب مقياس ليكرت المستخدم. وقد بلغ المتوسط العام للمحور (2.79) بانحراف معياري قدره (0.238)، وهو ما يدل على وجود اتفاق متوسط إلى مرتفع بين أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بهذا المحور، مع تباين محدود في آرائهم.

ومن خلال فحص التفاصيل، تبين أن أعلى متوسط تحقق عند العبارة: "أفضل أحياناً حل المشكلات بشكل غير رسمي قبل الرجوع للإدارة" (2.90)، ما يعكس ميلاً واضحاً لدى الموظفين إلى اعتماد الاتصال غير الرسمي في معالجة بعض القضايا الوظيفية. كما سجلت العبارة "الاتصال غير الرسمي يعزز علاقاتي مع الزملاء" متوسطاً قريباً (2.88)، مما يبرز البعد الاجتماعي لهذا النوع من الاتصال.

أما أدنى متوسط، فقد سجل عند العبارة "الاتصال غير الرسمي يساعدني في الحصول على المعلومات بسرعة" (2.60)، وهو ما يشير إلى وجود تحفظ نسبي لدى بعض الموظفين حول كفاءة هذا النوع من الاتصال في تسريع تداول المعلومات، رغم أنه لا يزال يقع ضمن درجة الموافقة.

## الفصل الثاني

### دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

---

بشكل عام، تُظهر نتائج هذا المحور أن كلا نوعي الاتصال، الرسمي وغير الرسمي، يُنظر إليهما بإيجابية من طرف الموظفين، مع ميل طفيف نحو تفضيل الاتصال غير الرسمي في بعض المواقف، خصوصاً تلك التي تتطلب تواصلًا مرناً وعلاقات شخصية.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

الجدول رقم (11): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد

العينة حول محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	أنجز مهامي بكفاءة وضمن الآجال المحددة.	2.82	0.305	موافق
12	أتمتع بروح المبادرة في أداء عملي.	2.90	0.398	موافق
13	أستخدم المعلومات التي تصلني لتحسين جودة العمل.	2.80	0.406	موافق
14	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار.	2.71	0.601	موافق
15	أتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات في العمل.	2.90	0.305	موافق
16	أظهر التزامًا بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليّ.	2.91	0.841	موافق
17	أساهم في تحسين الأداء العام للفريق.	2.77	0.406	موافق
18	أحرص على تحقيق الأهداف المهنية للمؤسسة.	2.87	0.514	موافق
19	أعمل على تحسين عمليات المؤسسة بشكل مستمر	2.50	0.508	موافق
20	أحرص على تحقيق رضا عملاء المؤسسة	2.70	0.466	موافق

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

	والمستفيدين من خدماتها			
Y	المتوسط والانحراف الكلي لمحور الأداء الوظيفي	2.80	0.253	موافق

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

يعرض الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد من العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي لدى أفراد عينة موظفي مديرية السياحة، ويظهر من خلال القيم أن الاتجاه العام لجميع العبارات كان "موافقاً".

تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 2.50 و 2.91، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.253 و 0.841، مما يعكس تبايناً بسيطاً في تقييم الموظفين للعناصر المختلفة للأداء الوظيفي.

تفصيلاً، جاءت العبارة "أظهر التزاماً بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليّ" بأعلى متوسط حسابي (2.91) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.841)، مما يشير إلى أن أغلب الموظفين يوافقون على التزامهم بالمهام، مع وجود تباين أكبر في ردودهم. بينما كانت العبارة "اعمل على تحسين عمليات المؤسسة بشكل مستمر" الأدنى في المتوسط الحسابي (2.50) مع انحراف معياري 0.508، مما يشير إلى أن هذه النقطة أقل توافقاً نسبياً بين الموظفين مقارنة بالعناصر الأخرى.

النتيجة الإجمالية لمحور الأداء الوظيفي بين أفراد العينة بلغت متوسطاً حسابياً 2.80 وانحرافاً معيارياً منخفضاً 0.253، مما يدل على توافق عام مع العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي بشكل متوسط إلى جيد.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن موظفي مديرية السياحة يمتلكون اتجاهًا إيجابيًا نحو أدائهم الوظيفي، مع بعض الفروقات البسيطة في تقييم الجوانب المختلفة للأداء.

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الرسمي والغير رسمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي البسيط.

### طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع المتمثلة في كل من المتغير المستقل الاتصال الرسمي والغير رسمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

جدول رقم (12): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الاتصال الرسمي والغير رسمي	معامل الارتباط بين
sig **0.660	الأداء الوظيفي

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

\*\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا ان المتغير المستقل الاتصال الرسمي والغير رسمي تربطه علاقة موجبة طردية بالمتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك من خلال مستوى الدلالة الذي يساوي 0.660.

ونقول: توجد علاقة عالية دالة احصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع الاتصال الرسمي والغير رسمي والأداء الوظيفي لدى افراد العينة مديرية السياحة

## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بالأغواط-

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الدراسة الرئيسية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير للاتصال الرسمي والغير رسمي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية البديلة: يوجد تأثير للاتصال الرسمي والغير رسمي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ )

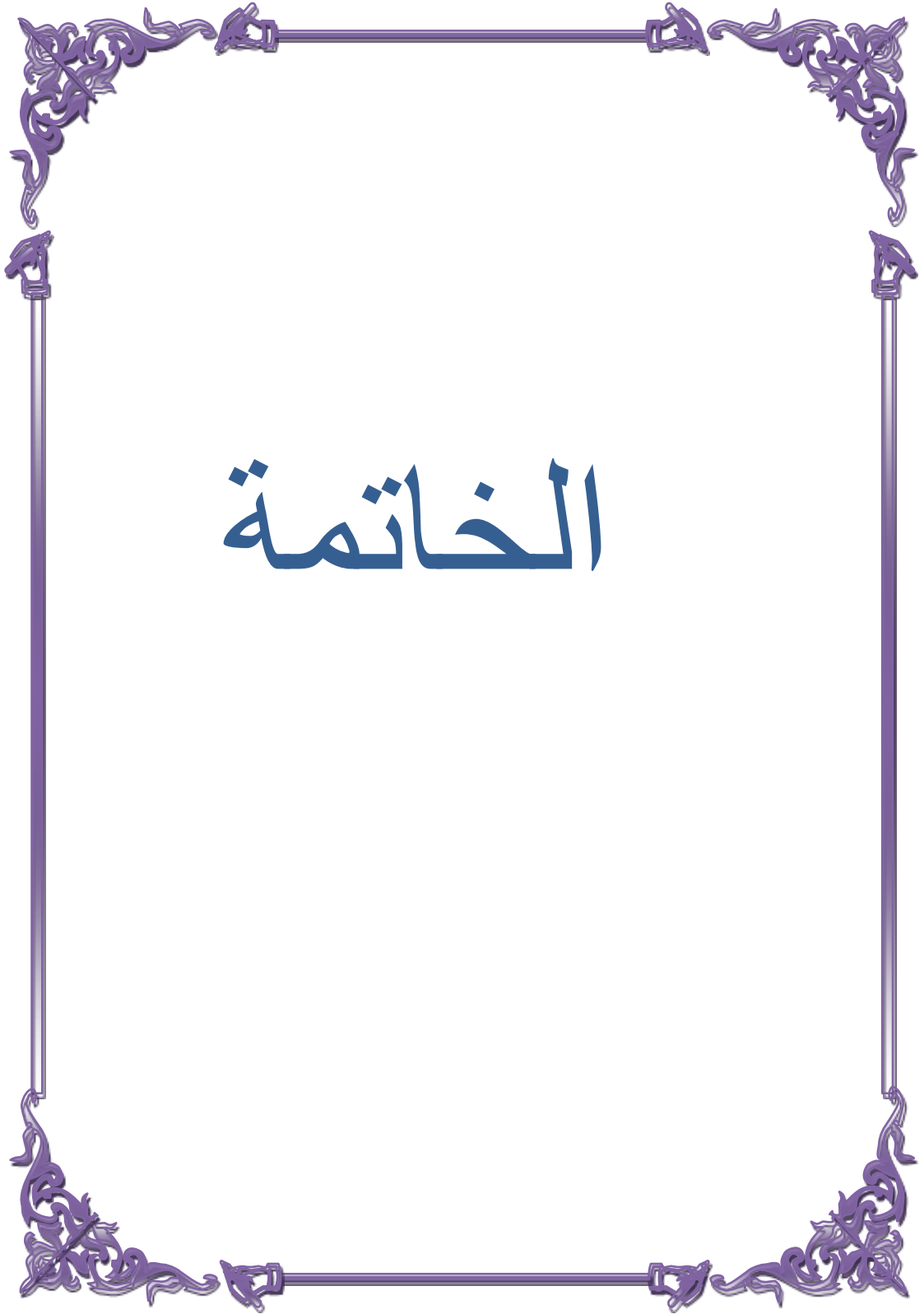
#### الإجابة على الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمحور

Sig المعنوية	T المحسوبة	المعامل الموحد	المعاملات غير قياسية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.105	1.643		0.301	0.495	الثابت b
0.000	9.869	.0767	0.008	0.864	Y

من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) .

من خلال الجدول (13) تحصلنا على قيمة sig 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1، ويمكن القول إن أفراد العينة يرون أن يوجد تأثير للاتصال الرسمي والغير رسمي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية السياحة عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) .



## خاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن الاتصال - سواءً كان رسمياً أو غير رسمي - يُعد ركيزة أساسية في العملية الإدارية داخل المؤسسات، ووسيلة فعّالة في تنظيم العمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. فالبيئة التنظيمية لا يمكن أن تستقيم دون وجود قنوات تواصل واضحة، تنقل من خلالها الأوامر، والسياسات، والتقارير، والملاحظات، وتسمح في المقابل بمرونة التفاعل والتغذية الراجعة بين المستويات الإدارية المختلفة.

لقد أظهر التحليل أن الاتصال الرسمي، رغم انضباطه وهيكلته، إلا أنه قد يفتقر في بعض الأحيان إلى المرونة والاستجابة السريعة. بينما يُمثل الاتصال غير الرسمي مساحة اجتماعية حيوية تسمح للعاملين بالتفاعل الإنساني والتعبير عن الذات، لكنه قد يتحول إلى أداة لنشر الإشاعات والتأثير السلبي إذا لم يُحسن توجيهه أو مراقبته.

وعليه، فإن التوازن بين النوعين هو ما يضمن بناء بيئة اتصال فعّالة تعزز من أداء الموارد البشرية، حيث يُستخدم الاتصال الرسمي لتوجيه الجهود وتحقيق الانضباط، في حين يُفسح المجال للاتصال غير الرسمي لبناء الثقة والروح الجماعية داخل المؤسسة.

كما خلصت الدراسة إلى أن تحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي للعاملين، سواء من حيث زيادة الكفاءة، وضبط الانضباط الوظيفي، وتحفيز المبادرة، أو تقليل الصراعات التنظيمية. لذا، يُعد الاهتمام باستراتيجيات الاتصال، وتدريب الموظفين على مهاراته، ومراعاة الجوانب الإنسانية في تطبيقه، من أهم العوامل التي تُسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

وفي ضوء ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات اتصال مؤسسية متكاملة، تجمع بين التنظيم والمرونة، وتعزز من ثقافة الحوار والانفتاح داخل بيئة العمل، بما يُسهم في تحقيق فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتحليلية، يمكن اقتراح التوصيات التالية لتفعيل دور الاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية:

### أولاً: على مستوى المؤسسة

1. تصميم سياسة اتصال واضحة: تتضمن خطوطاً تنظيمية تحدد قنوات الاتصال الرسمي والجهات المخولة بالتصريح، بما يُقلل من الفوضى في تدفق المعلومات.
2. تعزيز بيئة تواصل مفتوحة: تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية، من خلال اجتماعات دورية أو منصات داخلية إلكترونية.
3. توظيف التكنولوجيا الحديثة: مثل البريد الإلكتروني المهني، منصات إدارة العمل، وتطبيقات الرسائل المؤمنة لضمان تدفق سريع ودقيق للمعلومات.
4. مراقبة وتحسين الاتصال غير الرسمي: من خلال فهم شبكاته وديناميته داخل المؤسسة، وتوجيهه بطريقة إيجابية تخدم أهداف المنظمة وتمنع سلبياته.
5. إدراج الاتصال في التقييم المؤسسي: من خلال وضع مؤشرات لقياس كفاءة الاتصال وتأثيره على الأداء العام.

### ثانياً: على مستوى الموارد البشرية

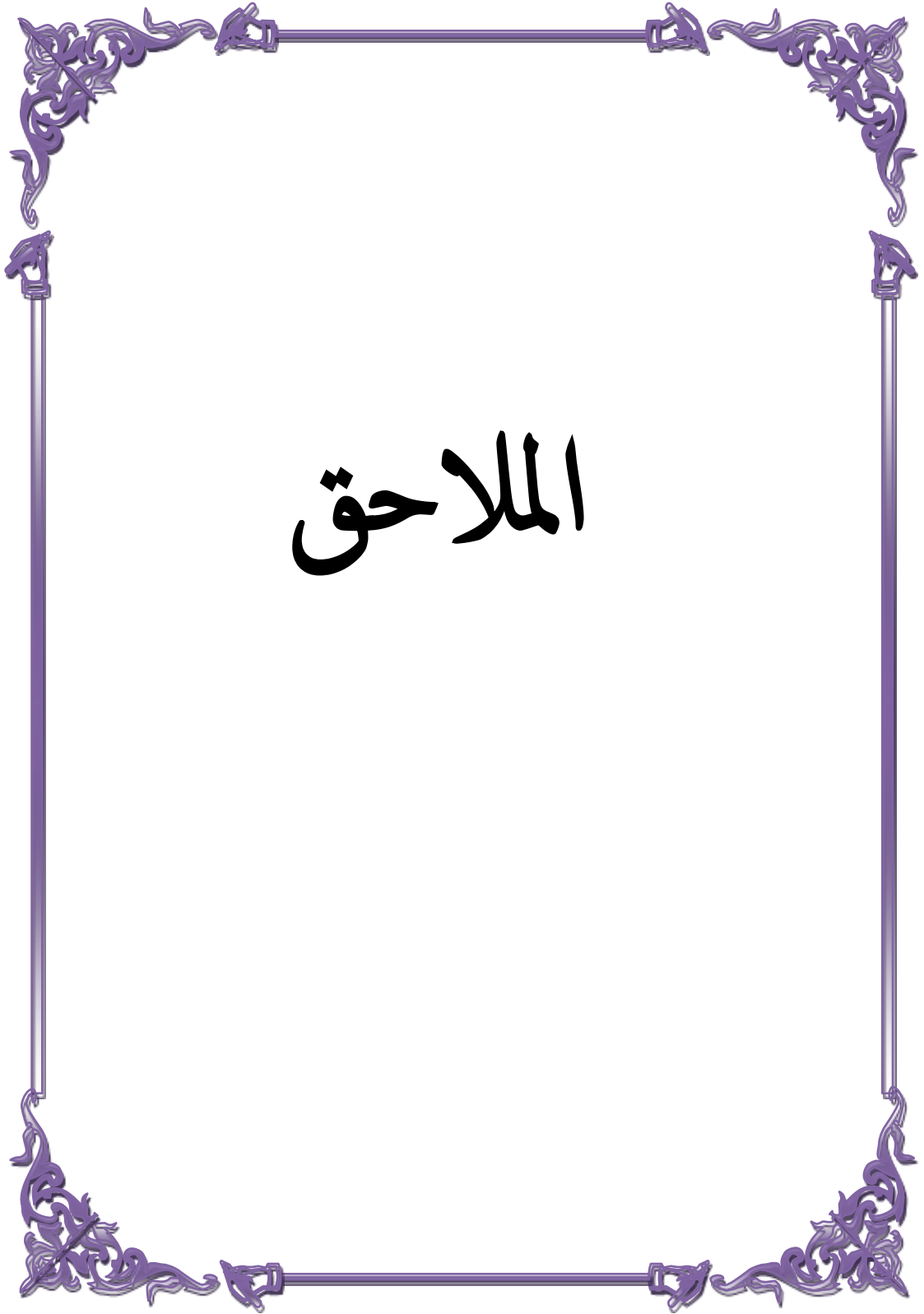
1. تدريب الموظفين على مهارات الاتصال: من خلال دورات في التواصل الكتابي والشفهي، والذكاء العاطفي، وفن الإنصات.
2. ربط الأداء بالاتصال: إدراج جودة التواصل كعنصر من عناصر تقييم أداء الموظف، خاصة في المناصب الإشرافية والإدارية.
3. تحفيز المبادرة في الاتصال: تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والابتكار في طرق العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرار كلما أمكن.
4. حل النزاعات من خلال الاتصال الفعال: تطوير آليات لفض الخلافات تعتمد على الحوار والتفاوض، خاصة في بيئات العمل الجماعي.

### ثالثاً: أفاق الدراسة

1. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات ذات الطابع العمومي والخاص حول أثر نمطي الاتصال على الأداء.
2. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على نمط الاتصال غير الرسمي في بيئات العمل الجزائرية.
3. اقتراح نماذج اتصال تنظيمية هجينة مناسبة للمؤسسات ذات الهيكل الهرمي.
4. بحث العلاقة بين أنماط القيادة والاتصال وتأثيرهما المشترك على الأداء الوظيفي.
5. التوسع في دراسة أثر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات التعليمية أو الصحية كمجالات تطبيقية أخرى.

# قائمة المراجع





# الملاحق



## استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أخي الموظف ، أختي الموظفة

في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر بعنوان " الاتصال الرسمي وغير الرسمي واثره بالأداء الوظيفي" يسرني أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي تهدف إلى جمع البيانات الميدانية اللازمة لإتمام البحث الذي نقوم بإنجازه  
لذا نرجوا من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة التي ترونها مناسبة للسؤال المطروح  
ولعلمكم فأجوبتكم في سرية تامة ولا تستعمل الا في مجال البحث العلمي  
فشكرا مسبقا

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر  أنثى

السن: 15-25 سنة  26-35 سنة  تم تصحيحه

من 36-40 سنة  أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 11 سنة

## القسم الثاني: الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تصلي المعلومات الإدارية عبر قنوات رسمية محددة وواضحة.			
02	ألتزم بالتسلسل الإداري في إيصال المعلومات والطلبات.			
03	الاتصال الرسمي يسهل تنفيذ المهام الموكلة إليّ.			
04	يحد الاتصال الرسمي من انتشار الإشاعات داخل المؤسسة.			
05	الاتصال غير الرسمي يساعدني في الحصول على المعلومات بسرعة.			
06	أفضل أحياناً حل المشكلات بشكل غير رسمي قبل الرجوع للإدارة.			
07	الاتصال غير الرسمي يعزز علاقاتي مع الزملاء.			
08	الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى انتشار إشاعات أحياناً.			
09	أعتبر الاتصال غير الرسمي مكماً للاتصال الرسمي.			
10	الاتصال غير الرسمي يساعدني في الحصول على المعلومات بسرعة.			

### القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	أنجز مهامى بكفاءة وضمن الآجال المحددة.			
02	أتمتع بروح المبادرة فى أداء عملى.			
03	أستخدم المعلومات التى تصلنى لتحسين جودة العمل.			
04	أحرص على تطوير مهارتى المهنية باستمرار.			
05	أتعامل بفعالية مع التحديات والمشكلات فى العمل.			
06	أظهر التزامًا بالمهام والمسؤوليات الموكلة لى.			
07	أساهم فى تحسين الأداء العام للفريق.			
08	أحرص على تحقيق الأهداف المهنية للمؤسسة.			
09	اعمل على تحسين عمليات المؤسسة بشكل مستمر			
10	أحرص على تحقيق رضا عملاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها			

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	60,0	60,0	60,0
انثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 35 سنة	15	50,0	50,0	50,0
من 36 الى 50 سنة	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
جامعي	27	90,0	90,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 الى 10 سنوات	12	40,0	40,0	40,0
اكثر من 10 سنوات	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
Q1	1	,764**	,375*	,375*	,218	-,167	-,167
Corrélation de Pearson		,000	,041	,041	,247	,379	,379
Sig. (bilatérale)							
N	30	30	30	30	30	30	30
Q2	,764**	1	,218	,218	,524**	-,218	-,218
Corrélation de Pearson			,247	,247	,003	,247	,247
Sig. (bilatérale)							
N	30	30	30	30	30	30	30
Q3	,375*	,218	1	,375*	,218	-,167	-,167
Corrélation de Pearson		,247		,041	,247	,379	,379
Sig. (bilatérale)							
N	30	30	30	30	30	30	30
Q4	,375*	,218	,375*	1	,764**	,667**	,667**
Corrélation de Pearson		,247	,041		,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)							
N	30	30	30	30	30	30	30
Q5	,218	,524**	,218	,764**	1	,509**	,509**
Corrélation de Pearson		,003	,247	,000		,004	,004
Sig. (bilatérale)							
N	30	30	30	30	30	30	30

Q6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,167 ,379 30	-,218 ,247 30	-,167 ,379 30	,667** ,000 30	,509** ,004 30	1 ,000 30	1,00 ,000 30
Q7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,167 ,379 30	-,218 ,247 30	-,167 ,379 30	,667** ,000 30	,509** ,004 30	1,000** ,000 30	1 ,000 30
Q8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,167 ,379 30	,509** ,004 30	-,167 ,379 30	-,167 ,379 30	,509** ,004 30	-,111 ,559 30	-,111 ,559 30
Q9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,167 ,379 30	-,218 ,247 30	-,167 ,379 30	,667** ,000 30	,509** ,004 30	1,000** ,000 30	1,00 ,000 30
Q10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,302 ,105 30	-,066 ,730 30	,452* ,012 30	,075 ,692 30	,263 ,160 30	,302 ,105 30	,302 ,105 30
x	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,799** ,009 30	,531** ,003 30	,405* ,026 30	,726** ,000 30	,903** ,000 30	,555** ,001 30	,555 ,001 30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	
Q11	1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1,000** ,000 30	,667** ,000 30	,667** ,000 30	-,111 ,559 30	-,111 ,559 30	,667** ,000 30	
Q12	1,000** Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 30	,667** ,000 30	,667** ,000 30	-,111 ,559 30	-,111 ,559 30	,667** ,000 30	
Q13	,667** Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667** ,000 30	1 ,000 30	,375* ,041 30	-,167 ,379 30	,667** ,000 30	,375* ,041 30	
Q14	,667** Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667** ,000 30	,667** ,000 30	1 ,041 30	,667** ,000 30	-,167 ,379 30	,375* ,041 30	
Q15	-,111 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,111 ,559 30	-,111 ,559 30	-,167 ,379 30	1 ,000 30	-,111 ,559 30	-,167 ,379 30	
Q16	-,111 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,111 ,559 30	-,111 ,559 30	,667** ,000 30	-,167 ,379 30	1 ,559 30	-,167 ,379 30	
Q17	,667** Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,667** ,000 30	,667** ,000 30	,375* ,041 30	,375* ,041 30	-,167 ,379 30	1 ,379 30	
Q18	,667** Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,667** ,000	,667** ,000	,375* ,041	,375* ,041	-,167 ,379	-,167 ,379	,375* ,041

	N	30	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	,333	,333	,500**	,500**	,333	,333	,500**
	Sig. (bilatérale)	,072	,072	,005	,005	,072	,072	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,509**	,509**	,218	,764**	,509**	-,218	,218
	Sig. (bilatérale)	,004	,004	,247	,000	,004	,247	,247
	N	30	30	30	30	30	30	30
y	Corrélation de Pearson	,807**	,803**	,703**	,853**	,468	,634	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,153	,481	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	20

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	30	2,8320	,40684
Q2	30	2,7000	,46845
Q3	30	2,8110	,40127
Q4	30	2,8045	,40345
Q5	30	2,7600	,46609
Q6	30	2,9000	,30513
Q7	30	2,8800	,30575
Q8	30	2,7840	,61026
Q9	30	2,7120	,37413
Q10	30	2,6000	,67466
x	30	2,7900	,23831
N valide (liste)	30		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q11	30	2,8210	,30513
Q12	30	2,9000	,39813
Q13	30	2,8000	,40684
Q14	30	2,7140	,60184
Q15	30	2,9000	,30513
Q16	30	2,9140	,84113
Q17	30	2,7740	,40684
Q18	30	2,8740	,51484
Q19	30	2,5000	,50855
Q20	30	2,7000	,46609
y	30	2,8000	,25325
N valide (liste)	30		

### Corrélations

		x	y
x	Corrélation de Pearson	1	,660**
	Sig. (bilatérale)		,021
	N	30	30
y	Corrélation de Pearson	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,021	
	N	30	30

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : X

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,767 <sup>a</sup>	,589	,583	,65445

a. Prédicteurs : (Constante), Y

b. Variable dépendante : X

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	41,718	1	41,718	97,401	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	29,125	68	,428		
	Total	70,843	69			

a. Variable dépendante : X

b. Prédicteurs : (Constante), Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,495	,301		1,643	,105
Y	,864	,088	,767	9,869	,000

a. Variable dépendante : X