



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بغوان:

أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق
الضمان الاجتماعي

..دراسة ميدانية لعينة من الصناديق : CNAS ,CNAC ,CNR بورقلة (ماي 2023)

من إعداد الطلبة: هتهات منير/ رقيق نسيمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د عواطف محسن
مشرفا ومقررا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د.السعيد هتهات
مناقشا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د.غدير أحمد سليمة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق
الضمان الاجتماعي

..دراسة ميدانية لعينة من الصناديق : CNAS ,CNAC ,CNR بورقلة (ماي 2023)

من إعداد الطلبة: هتهات منير/ رقيق نسيمه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د عواطف محسن
مشرفا ومقررا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د.السعيد هتهات
مناقشا	(أستاذ جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	د.غدير أحمد سليمة

إهداء

إلى أئلى ما أمك فى الءىة الذى ىنبض قلبى بءبهما والءىا العزىزىن
الذىن منءانى الصبر والأمل فى هءه الءىة أراضهما الله عنى وأمدهما
بالصءة والعافىة وطول العمر.

إلى من ىعجز اللسان عن شكرها زوجتى الءالفة
إلى فلذة كبدى بتول ومارىا والكتكوتة قىس.

إلى زمىلتى نسىمة رفىقتى رفىقتى فى إنجاز هاته المذكرة وإلى كل الأهل
والأقارب و الأءقاء والزملاء

إلى كل الزملاء فى ءفءة تسىبر الموارء البشرفة 2023

إلى رفىقتى ءربى وءىقتى "الصبى قوامىء"
وإلى كل من ءملتهم ءاكرتى ولم ءءملهم رسالتى.
إلى كل هؤلاء أهءى عملى المتواضع.

منىبر هءهاته

إهداء

إلى من كان سندا و عوناً عند الشدائد طوال عمري
إلى الرجل الأبرز في حياتي
أبي العزيز رفيق عز الدين
إلى القلب المعطاء و الصدر الحاني
أمي الحبيبة بورزان ليلي
إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين
أخواني و أخواتي ندى و شهيناز و إلى أخي أنيس.
إلى جميع أفراد عائلة رفيق وجميع أفراد عائلة بورزان.
إلى منبر هتهات رفريقي في إنجاز مذكرة التخرج.
إلى كل صديقاتي أسماء، فطيمة.

رفيق نسيمه

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الشكر والمنة والثناء الحسن أن يسرنا لنا السبل ومنحتنا الصبر والعزيمة والإرادة ووفقتنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

وبعد المولى عز وجل الشكر موصولاً لكل من ساهم في تقديم النصح والمشورة والرأي السديد فنتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى الأستاذ الفاضل المشرف الدكتور سعيد هتهانه على إرشاداته العلمية القيمة وجهده معنا لإنجاز هذا البحث العلمي.

والأعضاء هيئة المناقشة الموقرة على قراءتهم للمذكرة وقبولهم مناقشتها وتقييمهم للعمل وإبداء ملاحظتهم القيمة

كما أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الكرام الذي كان لنا الشرف بالدراسة عندهم وكل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

وإلى كل من ساعدنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي، حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية والكمية التي يتيحها الإحصاء الوصفي، التطبيقي والاستدلالي لتقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 70 موظف وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS: V26، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: لا يوجد أثر للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد كذلك تأثير لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.

الكلمات المفتاحية: اتصال غير رسمي، أداء وظيفي، صناديق الضمان

Abstract:

This study attempted to determine how informal communication affected workplace performance. The research was done on a sample of workers in the state of Ouargla's social security fund industry. In the social security fund industry, informal communication hinders job performance. The study was conducted on a random sample of 70 employees, and the data was analyzed using the SPSS program: V26. The study came to a number of conclusions, the most significant of which has: Communication has no effect. The study's findings also demonstrated that there is no partial influence of any of the aspects of informal communication in the state of Ouargla's social security funds sector, involving employees and officials both inside and outside the institution.

Keywords: informal communication, job performance, security funding.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملمخص
II	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ_ هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي
18	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
35	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
53	المطلب الثالث : عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة
57	المبحث الثاني: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي (النتائج والمناقشة)
57	المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة
62	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة
65	المطلب الثالث: تقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة
68	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات حول الفروق في الاتصال غير الرسمي حسب المتغيرات الديمغرافية المؤسسة - الجنس - الفئة الوظيفية
76	خلاصة الفصل
79	خاتمة
83	المراجع
89	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الاتصالات غير اللفظية	16
2-1	ملخص الدراسات السابقة	36
3-1	أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة	38
1-2	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة في صناديق الضمان الاجتماعي	50
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	54
4-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية	54
5-2	توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية	55
6-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	56
7-2	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	57
8-2	مقياس ليكارت الثلاثي	58
9-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول	58
10-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول	59
11-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول	60
12-2	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد الدراسة	61
13-2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عناصر المحور الثاني	63
14-2	ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء الوظيفي	64
15-2	ملخص الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية	66
16-2	ملخص الارتباط الخطي لأبعاد الاتصال غير الرسمي و الأداء الوظيفي	67
17-2	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة تحت محور المحور الأول	69
18-2	انتاج اختبار (<i>Kruskal Wallis</i>) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف المؤسسة	70
19-2	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور المحور الأول	71
20-2	نتائج اختبار مانويتني لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس	71
21-2	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادة العلمية تحت محور المحور الأول	72
22-2	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، الشهادات العلمية للمحور الأول	72
23-2	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الوظيفة تحت محور المحور الأول	73
24-2	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب درجات ، الفئة الوظيفية للمحور الأول	74

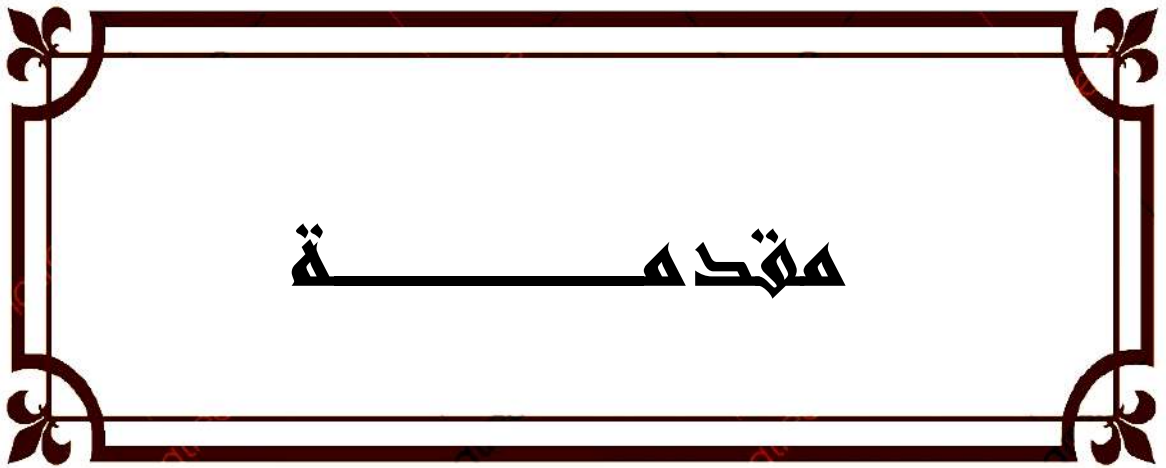
قائمة الأشكال والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	أ
05	عناصر العملية الاتصالية	1-1
07	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)	2-1
15	أنواع الاتصالات العنقودية	3-1
17	أشكال الاتصال غير الرسمي	4-1
23	العلاقة بين المحددات الداخلية الثلاث للأداء الوظيفي	5-1
27	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	1-2
45	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بورقلة	2-2
47	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ورقلة CNAS	3-2
49	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة CNR	4-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
89	الاستبيان أداة الدراسة	02
92	مخرجات برنامج SPSS	03



مقدمة

توطئة:

في ظل اشتداد ظروف المنافسة في مجالات كثيرة وتوسع الأعمال عالميا، باتت منظمات اليوم تواجه العديد من التحديات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار، ويعد المورد البشري أحد أهم الركائز والدعائم لنجاح تلك المنظمات في مواجهة تلك التحديات، لذا تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع أساسي بأن العنصر البشري يعد مفتاحا لنجاح أي منظمه في تحقيق أهدافها، من أجل ذلك عليها أن تولي اهتماما كبيرا لدراسة العلاقات الاجتماعية بين العاملين التي تنشأ من خلال التواصل غير الرسمي بين العاملين.

تعتبر المؤسسة منظمة اقتصادية واجتماعية تنشأ بها مجموعة من العلاقات الاجتماعية ويكون ذلك من خلال الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة الذي يساهم هذا الأخير في تحسين في الأداء الوظيفي من خلال رفع من مستويات الكفاءة والإنتاجية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل، حيث التفاعلات غير الرسمية، واتصالات تعمل على تخفيف من ضغوطات العمل وتشجع على التعاون والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الوظيفي للعاملين، لذا تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصال والتواصل لعاملها بين مختلف المستويات الإدارية دون أي قيود أو مراسيم رسمية.

يعتبر الأداء في المؤسسة أمرا حيويا، فمن خلاله يمكن تحديد مكانة المؤسسة لذلك فإن تحسين الأداء خاصة الوظيفي يعد أمرا ضروريا لاستمرار المؤسسة في نشاطها، وبالتالي تحقيق درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسة مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، وهنا يأتي دور الاتصالات غير الرسمية.

من هذا المنطلق هدفت دراستنا إلى محاولة البحث عن مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي ومالها من تأثير على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي، وهذا بالإجابة عن الإشكاليات التالية:

1- الإشكالية الرئيسية:

يعد الاتصال غير الرسمي ذلك النوع من الاتصالات التي تنشأ من دون ضوابط ولا قيود ولها انتشار واسع داخل المؤسسة وهو ما من شأنه التأثير على أدائها وأداء موظفيها، وعليه ارتأينا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1-1 الإشكاليات الفرعية

- ماهي أولويات تطبيق كل من جوانب الاتصال غير الرسمي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة؟
- ماهي عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة؟
- كيف نقدر الأثر الجزئي لكل من جوانب الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في مستوى الاتصال غير الرسمي بين الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (المؤسسة الجنس الشهادة العلمية الفئة الوظيفية) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة؟

2- فرضيات الدراسة

من خلال إشكالية الدراسة نعالج الفرضيات التالية

- **الفرضية الرئيسية:** يؤثر الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.

من خلال الفرضية الرئيسية نعالج الفرضيات الفرعية التالية:

- الجانب الأكثر تطبيقاً في الاتصالات غير الرسمية في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة هو الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول.

- التقييد بالأنظمة والقوانين السارية العنصر الأكثر تطبيقاً في الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي.

- يوجد تأثير جزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال غير الرسمي بين الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (المؤسسة الجنس الشهادة العلمية الفئة الوظيفية) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- تقديم الجانب النظري الذي يبين المفاهيم المتعلقة بالاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.
- معرفة أهم وسائل الاتصال غير الرسمي بالمؤسسات محل الدراسة.
- اهتمام المؤسسة بأهمية العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين
- التعرف على تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

4- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على متطلبات تحقيق الأداء الوظيفي في ظل الاتصال غير الرسمي.
- التعرف على أبعاد الاتصال غير الرسمي.
- معرفة ماهي الجوانب الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي.
- محاولة الوصول الى بعض الاقتراحات التي يؤمل أن تساهم في استفادة المسؤولين في الصناديق حول أهمية هذا الموضوع.
- المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بأهمية الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

4-مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا للموضوع محل الدراسة لأسباب التالية:

- تخصصنا العملي في قطاع المؤسسات محل الدراسة ومعايشتنا لظاهرة الاتصال غير الرسمي داخلها.
- اكتساب المعرفة في هذا الموضوع.

- اعتقادنا بأن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الموظفين تحسن من كفاءة وفعالية أداءهم.
- تسليط الضوء ولفت انتباه المسيرين والمسؤولين في المؤسسة الجزائرية خاصة إلى التركيز على الاتصال غير الرسمي باعتباره عنصر مهم في زيادة تطوير المؤسسة وتحقيق التميز.

5- حدود الدراسة

- 1-5 **الحدود المكانية:** اقتصر مكان الدراسة في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.
- 2-5 **الحدود الزمانية:** بالنسبة للجانب النظري كان بداية من شهر فيفري 2023 إلى غاية شهر أفريل 2023 أما الجانب التطبيقي على عينة من موظفي قطاع صناديق الضمان الاجتماعي من: 5/ 2023 إلى غاية 2023/05/25
- 3-5 **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة في شقها النظري على أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.
- 4-5 **الحدود البشرية:** شملت هاته الدراسة مجموعة من موظفي ثلاث صناديق متمثلة في كل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS، و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، إضافة إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR، باختيار عينة عشوائية عددها 70 موظف من مختلف الشرائح.

7- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة على قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة حيث اشتملت الدراسة في جانبيها الميداني على الاستبيان، وقد تم توزيع استمارات تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Portable IBM SPSS Statistics v 26 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

8- صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للرسالة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على مراجع حديثة لكون الموضوع حديث وجزئي ضمن مفاهيم الإتصال التنظيمي بصفة عامة.
- عينة الدراسة لم تكن من مؤسسة واحدة فقط، بل تمت من ثلاث مؤسسات وهو ماجعلنا نواجه صعوبات في التنقل بينها.

9- هيكل الدراسة:

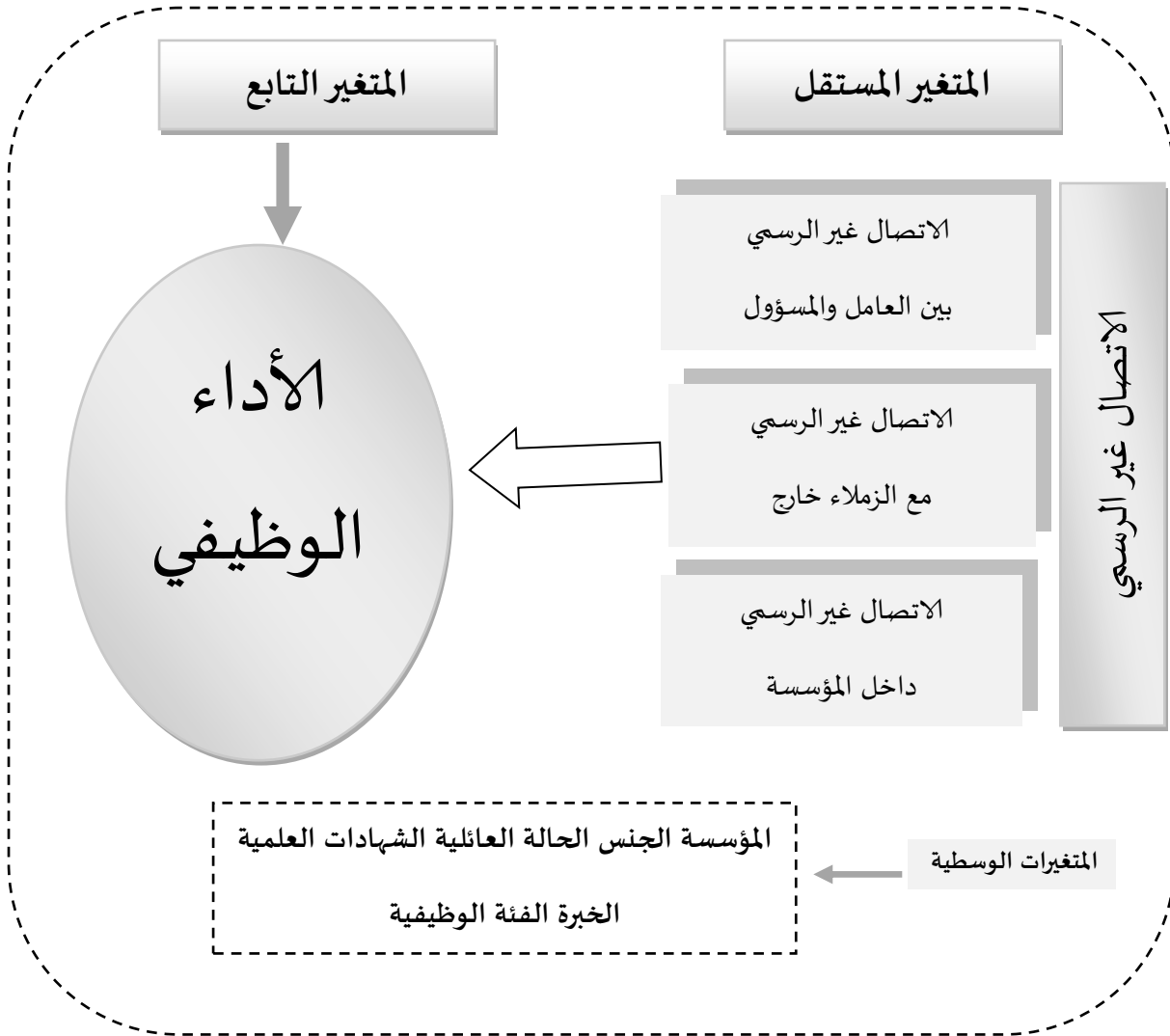
بغرض الوصول إلى هدف الدراسة بالإجابة على التساؤلات المطروحة من خلال المحاولة للتطرق إلى جميع جوانب الدراسة تم الاعتماد على خطة وفق التقييم التالي:

الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي، من خلال تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي من خلال طرح الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي من وسائله وأشكاله ومرحلة في حين المطلب الثاني الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي من خلال الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وأهميته ومحدداته والعلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني تم التعرف فيه أهم الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي من دراسات سابقة عربية وأجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، حيث تم تقسيمه لمبحثين المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، كما تم التعرف على أداة الدراسة ومتغيراتها وأهم أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة، أما المبحث الثاني أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي (النتائج والمناقشة) من خلال عرض ومناقشة محمول الدراسة وفرضياتها.

10- نموذج الدراسة

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقسيمات موضوع الدراسة

11- مرجعية الدراسة: في دراستنا هاته اعتمدنا في جانبها النظري على بعض الكتب المتعلقة بإدارة الأعمال، تسيير المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى المجالات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومذكرات سابقة، أما في جنبها التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب جمع البيانات بواسطة الاستبيان، إضافة إلى المقابلات مع المعنيين في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

تمهيد:

الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها وتحليلها ودراستها ونقلها الى مختلف الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي لتحقيق الفعالية المرجوة لأداء المنظمة وفق الاهداف المخططة، ويعتبر الاتصال غير الرسمي من أهم أنواع الاتصالات داخل المؤسسة حيث يساهم في بناء علاقات اجتماعية بين العاملين وتحسين سلوك واتجاهات العاملين ما ينعكس بالإيجاب على أداءهم، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة لكل من الاتصال غير الرسمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع. وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي؛
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الاتصال غير الرسمي من أهم المواضيع التي تساهم في بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، والذي بدوره يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الموارد البشرية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأدبيات النظرية لكل من الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على الإطار النظري للاتصال غير الرسمي من خلال عرض الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي وأهم أساسياته بالإضافة لمراحله وأشكاله.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي

سنتعرف من خلال هذا المطلب للإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي من خلال التعريف بالاتصال وعناصر العملية الاتصالية بالإضافة للتعريف بالاتصال غير الرسمي وأهم عوامل ودوافع ظهور الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة كما يتم إضافة فرق بسيط بين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي.

1- مفهوم الاتصال غير الرسمي

قبل التعرف لمفهوم الاتصال غير الرسمي لابد من إعطاء تعريف كل من الاتصال والعملية الاتصالية.

1-1 تعريف الاتصال

تُعرف كلمة اتصال بأنها: "كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعث، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله، أما المعنى الآخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر أي بلغني" فالإتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة".¹

و كلمة الاتصال communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الحديث والرأي والمشورة عند اتخاذ القرار، والاتصال وفقا لهذا المفهوم يعني المشاركة في المعلومات وتبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر أو الأحاسيس والاتجاهات وغيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع وقد وردت كلمة اتصال في قاموس أوكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، أما في قاموس مختار الصحاح فان كلمة الاتصال مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه وقد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولا أي بلغه وانتهى إليه.²

فقد عرف الاتصال بأنه: "نقل المعاني، وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".³

تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريين أن الاتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات، والأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق

¹ جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 127.

² جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019، ص 36.

³ بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 11.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال، ويرى علماء النفس أن الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للاتصال على أنه عملية تساهم في المشاركة في المعلومات والمعارف بين الفرد والجماعة من خلال نقل توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات من أجل تحقيق الانسجام والتوافق بين الأطراف المتواصلة فيما بينها.

2- عناصر العملية الاتصالية

بالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية وهي:²

- **العنصر الأول: المرسل** هو الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات والأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر؛

- **العنصر الثاني: الرسالة** هي الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الاتصالية، فهي عبارة ن تحويل الأفكار إلى مجموعة

من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل؛

هي الشكل المادي الذي من خلال ترسل المعلومات، الرسالة ربما تكون بأي شكل يمكن التعبير عنه وفهم من خلال مستقبلها الرسالة الخطية يمكن سماعها، الكلام قراءته لمسة اليد يمكن أن تتراوح ما بين العطف أو التهديد الرسالة غير الكلامية هامة بالنسبة لأشكال الاتصال حتى أنها كثيراً ما توصل معاني لا توصلها الخطابات أو الكتابة.³

- **التشويش على الرسالة:** كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشاً عليها، وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع، وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير مريحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور المألوفة للنظر في المتحدث كرائحة إبطيه أو تعثر كلماته أو درجة سرعة حديثه، أو ملبسه الأنيقة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة. المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن المتحدث بصوت منخفض جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع، والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويش الرسالة وسوء فهمها، وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.⁴

- **العنصر الثالث: قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل؛

- **العنصر الرابع: المستقبل:** هو المستهدف من الاتصال؛ هو الطرف الآخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، إنه

مصعب عملية الاتصال وهو المقصود بها لأن المستقبل يرغب في إثارة سلوك أو دافع أو اتجاه عنده لا بد ان تتوفر

مجموعة من الخصائص نذكر منها:⁵

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 15.

² أحمد مبلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 162.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار هيثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2020، ص 12.

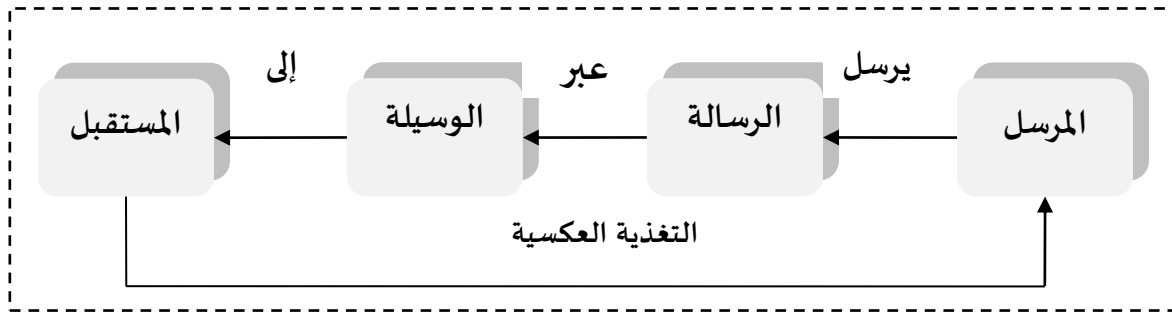
⁴ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 17-18.

⁵ سامية قطوش، عولمة الاتصال، دار الخلدونية، الجزائر، 2017، ص 30.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- الخصائص المتعلقة بالجوانب الديمغرافية والتغيرات المرتبطة بها التي تؤثر على الاستجابة في الاتصال التي تتضمن التعلم، الوظيفة، الدخل، العمر، والتماثل والدين والحالة الاجتماعية ومحل الإقامة؛
- خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية ودلالاتها، التي قد تؤثر على الاستجابة للاتصال وعلى السلوك وغالبا تتضمن الاتجاه نحو الأفكار المستحدثة وأنماط ومستويات التطلعات والكفاءة والشعور بالسيادة على البيئة والنظرة إلى المستقبل والتأقلم على القيم السائدة في المجتمع والتفاوض الاجتماعي، ولا شك أن هذه العوامل لا تنفصل في تفاعلها عن بعضها، لذا فإننا نتوقع أن سلوك المستقبل يرتبط بهذه الاعتبارات ويتأثر بهذه الخصائص بصورة كبيرة.
- **العنصر الخامس: التغذية العكسية:** هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم للرسالة.

الشكل رقم (1-1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: أحمد مبلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 162.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يقوم بإرسال مجموعة من الرسائل عبر قنوات الاتصال أو الوسيلة لتستقبل من قبل المستقبل للرسالة الذي يعمل على تفكيكها وفهمها ثم تحدث التغذية عكسية كردة فعل إيجابية أو سلبية اتجاه الرسالة المرسل.

3- تعريف الاتصال غير الرسمي

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه: "هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، ويمتاز بسرعه قياسي بالاتصالات الرسمية".¹

كما يعرف على بأنه: "الاتصال الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كأى مناسبة تجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم".²

ويعرف على أنه: "الاتصال الذي يتم بين شخصين أو أكثر بصفة شخصية لإيصال أو استقبال معلومات لا علاقة لها بالعمل".³

¹ جمادى منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدار الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019، ص 41

² علي فلاح الزعي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 268.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

في حين هناك من يعرفه على أنه: "هو أسلوب بعيد عن الرسمية لا يخضع لسلطة أو قانون معين ينشا وفق ميول شخصية يغلب عليه الطابع النفسي مكمل للاتصال الرسمي بهدف رفع معنويات العمال من أجل تحفيزهم على العمل وبذل جهد أكبر".¹

يتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل تشكيلات التواصل الرسمي، يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المؤسسة نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره أيضا الاتصالات الشخصية التي تتم خارج المسارات والخطوط الرسمية.²

ويعرف الاتصال التنظيمي والذي يتم بين المستويات الإدارية وكذلك ما يتم من اتصال بين المنظمة وبيئتها يمثل الاتصال الرسمي، والذي يحدد من يتصل بمن، فان الاتصال الشخصي الذي ينشا بوسائل غير رسمية ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحدده الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد هو ما يعرف بالاتصال غير الرسمي. في هذا النوع من عمليات الاتصال يجري تدفق المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات والاهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة.³

كما يمكن تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه: هو طرق الاتصال السرية التي تيسر حاجة الموظف أو العامل من المعلومات ذات الأهمية العامة و التي تمسه، كذلك المعلومات الشخصية التي تتعلق بحياة العاملين الخاصة و التي تشكل عادة بدوافع الناس و رغباتهم، و هذه الاتصالات قد تحدث أثناء العمل طوال اليوم في مواقع العمل في المكتب أو المصعد أو المقهى و غيرها من أماكن العمل، و هذا من اجل إشباع حاجاتهم بالمعلومات الصحيحة من اجل زيادة روح التفاهم و التعاون بين العاملين و ترفع الروح المعنوية لديه، و زيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة.⁴

ويعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم لكونها تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال أي تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان:⁵

- اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية، وهو ما ينبغي التشجيع عليه وتيسير السبل أمامه؛
- اتصالات غير رسمية لا تتفق في الهدف مع أهداف الاتصالات الرسمية، وفي العادة لا يؤديها الكثيرون؛
- ويساعد الاتصال غير الرسمي على معرفة بيانات وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه الاتصال الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، والذي تحدده الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين أو بين المسؤول والعاملين في نفس المكان أو موقع العمل في المكتب وغيرها من أماكن العمل وخارج العمل والذي يساهم في زيادة روح التفاهم والتعاون بين العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وزيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة.

¹ الزوير جنيدي، اقبال العربي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الحلفة، دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 19 أفريل 2021، ص 14.

² محمد طرفة، دراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص 634.

³ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 315.

⁴ محمد هني، علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظفين نحو العمل، دراسة ميدانية ببلدية القبة الجزائر العاصمة، مجلة المفكر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022، ص 38.

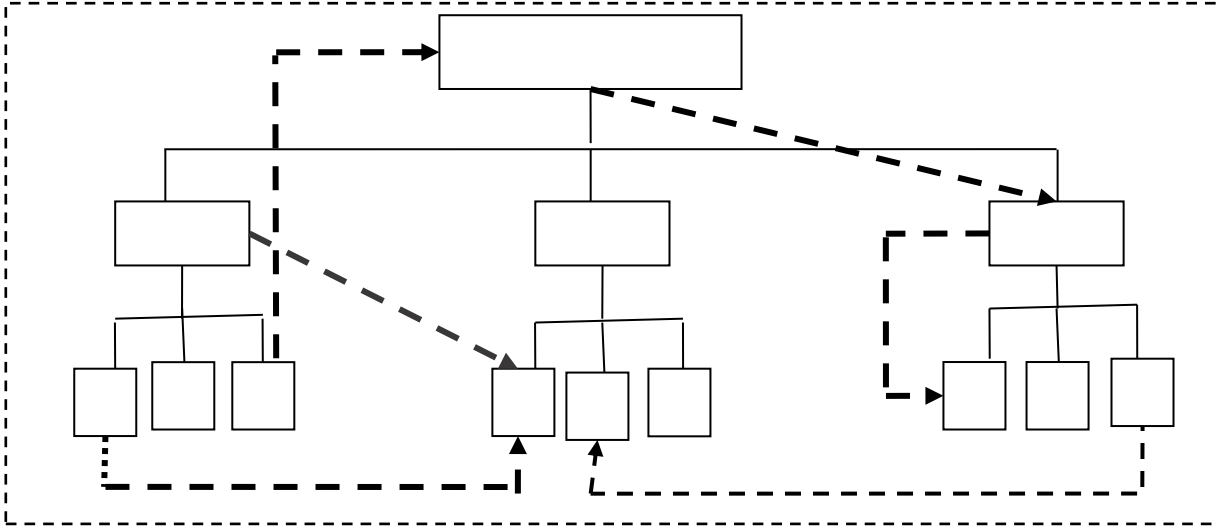
⁵ طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013، ص 135.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

4- الفرق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي

يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة في المؤسسة، وبالوسائل المحددة وفي الوقت والمكان المحدد، أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال، أو قصور في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصالات غير الرسمية ما دامت لا تؤدي إلى تحريف المعلومات التي تقلل من دقة الاتصال وتحد من فاعليته.¹

الشكل رقم (1-2): الاتصالات الرسمية وغير الرسمية (الخط المتقطع يمثل الاتصالات غير الرسمية)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص532.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، حيث لدينا المربعات والتي تمثل المصالح داخل المؤسسة من أعلى مصلحة إلى أدنى مصلحة وفق السلم الإداري، وفيها نلاحظ أن الاتصال الرسمي يتم وفق قنوات الاتصال محددة ومدروسة وبوسائل وقنوات اتصال رسمية وفق وقت ومكان محدد (خطوط مستمرة)، في حين الاتصال غير الرسمي تتم وفق عدة اتجاهات (خطوط متقطعة)، وتقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية والتقارب بين جماعات العمل في أماكن العمل.

● أهم صفات الاتصالات غير الرسمية كما يلي:²

- سرعة نقل المعلومات التي تفوق سرعتها سرعة نقل المعلومات الرسمية لارتباط هذه الأخيرة بمستويات التنظيم الإداري؛
- صدق المعلومات لعدم تخوف مراسليها من التأثيرات الإدارية عليهم؛
- فاعلية المعلومات المنقولة لأنها تصل إلى المعنيين بها في أسرع وقت سواء كانوا من داخل أو خارج التنظيم؛

¹ علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي، الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، مذكره ماجستير في الإدارة التربوية والنحطيط، قسم الإدارة التربوية والنحطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1426 هـ، ص 21.

² محمد دويس، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، أطروحة دكتوراه في القانون، فرع القانون الاجتماعي، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2010-2011، ص 30-31.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- توضيح وتكميل الاتصالات الرسمية، فقد تكون ضرورية لتوضيح أسباب اتخاذ قرارات معينة والظروف المحيطة بها لغلق الطريق أما الإشاعات والتي يعتمد مرسلها الإساءة للتنظيم؛
- عدم استمرارية تدفق المعلومات المنقولة عن طريق الاتصالات الغير الرسمية بسبب أن العلاقات الشخصية التي تتركز عليها أكثر عرضة للتغيير من تلك الناتجة عن الاتصالات الرسمية.

5- أسباب نشأة الاتصال غير الرسمي

نشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة عدة أسباب نذكر منها: ¹

- **القرب المكاني:** وهو ما يسمح بالتقاء العمال، وبالتالي تدعيم علاقاتهم؛
- **تشابه الوظيفة:** ويعنى بها أن الأشخاص في نفس الوظيفة يشكلون تنظيمًا غير رسميًا بناء على وظيفتهم، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة، يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية؛
- **السن والأقدمية في العمل:** يلعب السن دورا هاما في تكوين الجماعات غير الرسمية، على الرغم من وجود جيلين مختلفين من حيث السن والأقدمية، فتميل كل فئة إلى تكوين جماعتها.
- **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها مكانة الفرد في عمله ودوره في العمل؛

نستنتج مما سبق ذكره أن التنظيم غير الرسمي هو جملة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بصورة تلقائية، فهو بذلك ضرورة حتمية في أي تنظيم مهما كان نوعه.

6- عوامل ظهور الاتصال غير الرسمي

إن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، وهناك العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال تؤكد على أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي أو تكوين الجماعات غير الرسمية، ومن بينها نذكر دراسة لـ Flippo Edwin والتي أشار فيها إلى بعض هاته العوامل والمتمثلة فيما يلي: ²

- عدم سلامة التنظيم الرسمي ووجود اختلالات كثيرة به كفشل القيادة الرسمية في أداء الأعمال المسندة إليها؛
- عدم استيعاب التنظيم الرسمي لفئات من الموظفين والعمال، وتهميشهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي؛
- فشل نظام الاتصال الرسمي في توحيد الجهود الجماعية، وتوجيهه نحو التعاون والتكامل، وبالتالي ملأ الفراغ بتنظيم غير رسمي، وقيادة غير رسمية؛
- الضغوط الاجتماعية المختلفة، والولاءات السياسية، والأيدولوجية؛

¹ بن علي مهلي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² بركان دليلا، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة A.D.E، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، ص 216.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

جميع هذه العوامل تدفع في اتجاه تشكيل جماعة غير رسمية ضاغطة على الجماعات الرسمية. الأمر الذي يتطلب من الجماعات الرسمية انفتاحا أكثر على اتجاهات العاملين، ومعرفة رغباتهم حاجاتهم بالشكل الذي يمكنها من القدرة على توجيه تلك الجماعات في الاتجاه الذي يحقق رغبات الأفراد والتنظيم على حد سواء.

7- دوافع وجود الاتصال غير الرسمي

يمتلك كل تنظيم هيكلا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم والأسباب التي تؤدي إلى مزولة الاتصالات غير الرسمية: ¹

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

- **تسهيل التفاعل الاجتماعي:** بما أن العمال يلتقون يوميا في أماكن العمل ويتقاسمون الوظائف ويقضون معظم الوقت مع بعضهم البعض ونتيجة لذلك تنشأ بينهم علاقات شخصية واجتماعية مما يستدعي وجود اتصالات غير رسمية تسهل عملية التفاعل بينهم

فوجود الاتصالات غير الرسمية يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية لان وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخويا وبالتالي ينبغي على المدير ألا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة.

8- وسائل الاتصال غير الرسمي

يعتمد الاتصال غير الرسمي مجموعة من القنوات تم استخدامها حسب عدد أفراد المجموعة نذكر منها:

1-8 الوسائل الشفوية

تعتبر الوسيلة أكثر سهولة واستخداماً خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسين والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، واجتماعات العمل، وحفلات أو عشاء عمل، كما تساعد هذه الوسيلة في سرعة الاتصال وتنمي العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدعم مفهوم العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل.²

2-8 المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات واحدة من أسهل أدوات الاتصال غير الرسمي لجمع المعلومات عن المشكلات سواء الحياتية أو التنظيمية أو المتصلة بالأداء، فمن الممكن أن تساعد مناقشة قصيرة مع الزملاء في حل خلاف شخصي بينهم، كما تساعد مناقشة أخرى مع أحد زملاء العمل في خدمة العملاء في الكشف عن أسباب عدم التعامل مع المكالمات التليفونية بصورة مناسبة،

¹ روية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013، ص 282.

² سليمان عائشة، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغام، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، مارس 2022، ص 493.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

ويمكن أن تساعد مناقشة أكثر تعمقا مع الإدارة العليا في توضيح المنظورات حول قضايا التدريب الاستراتيجية، ويمكن عقد المقابلات بطريقتين وجها لوجه أو عبر الهاتف.¹

3-8 الوسائل المكتوبة:

وذلك عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل وتعتبر من أهم الوسائل الاتصالية في المؤسسة.

4-8 الوسائل الالكترونية

يعتمد هذه الوسائل على التكنولوجيا الحديثة والرقمنة من شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، كما تسمح بالتواصل المباشر والآني بين الأفراد العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة، والاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة.²

الفرع الثاني: أساسيات حول الاتصال غير الرسمي

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على أهم خصائص وعناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة بالإضافة لأهمية وأهداف الاتصال غير الرسمي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلاله.

1- خصائص الاتصال غير الرسمي

يمتاز الاتصال غير الرسمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي وتلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي؛
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، فالاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا؛
- يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار؛
- الاتصالات غير الرسمية لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، تتميز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات، تعتمد غالبا على الوسائل الشفوية.

كما يتميز الاتصال غير الرسمي ب:⁴

- الاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال؛
- يخلق روح التعاون والتماسك بينهم الموظفين؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 494.

³ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم؛ المحددات، الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2019، ص 77؛

⁴ سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 492.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- يجعل العمل أكثر يسر وفعالية، كما أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية والسيطرة على المواقف المختلفة.

2- عناصر الاتصال غير الرسمي

يمكن حصرها فيما يلي: ¹

- **المصدر المرسل:** المرسل هو منشأ الرسالة وقد يكون شخصا يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطيا يؤشر بيديه أو زعيما سياسيا يلقي خطابا أو محطة تلفزيونية؛
- **الرسالة (المحتوى):** هي المعلومات والأفكار التي يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير من أجل أن نشبع أو نعمم هذه المعلومات والأفكار بقصد توجيه الفكر في أمور معينة وهذه المعلومات والأفكار تكون على شكل حقائق أو شعور أو عاطفة؛
- **الوسيلة (القناة):** الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو قد تكون الحواس الإنسانية مع سمع وبصر وشم و ذوق كما هو الحال في الاتصال الذاتي أو قد يكون هنالك وسيلة في حال الاتصال الشخصي أو الوجيهي و يجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة و المستقبل و الأكثر تأثيرا على المستقبلين أو استعمالا من قبلهم و الأقل تكلفة.
- **المستقبل (الجمهور المستهدف):** المستقبل هو هدف عملية الاتصال قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوز أو موظفا أو طالبا ولذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته ليستحوذ على قلبه بسرعة ويبين أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغير معلوماته واتجاهاته بسلوكه؛
- **الاستجابة (التغذية الراجعة ردود الفعل):** الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها من فهم للرسالة أو لا للرسالة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد فعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها ولكم الاستجابة الناجحة هي تنسيق عن الفهم لمحتوى الرسالة و هدف المرسل هي التي تقرر نوع الاستجابة و كذلك الوسيلة.
- **التأثير:** هو محصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل كما يتفق مع أهداف المرسل.²

3- أهمية الاتصال غير الرسمي

يلعب الاتصال غير الرسمي دورا بالغ الأهمية في الإدارة 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: ³

¹ المهادي كفر أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 226.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 168.

³ طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، سوريا، 2000، ص 278.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- 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 اخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجر عند تطبيق تلك المعلومات؛
- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويخفف عبء التفاصيل عن رئيس المنظمة؛
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقاقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.
- يمكن عن طريقه جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفؤها؛
- يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تعوق العمل؛
- ينمي شعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.
- يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي وتمهية 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 بمنح العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية؛
- يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيارة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آراءهم 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.
- تساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتحقيق 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.
- يساعد في حل بعض المشاكل التي تحدث بين العمال من خلال تدخل أطراف تعمها مصلحة الجميع وفض النزاع بطريقة ودية.
- يعمل على توطيد وتقوية العلاقات والصدقات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم مما يدفعهم إلى التعاون والسعي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

4- أهداف الاتصال غير الرسمي

يحقق الاتصال غير الرسمي في المؤسسة مجموعة من الأهداف نذكر منها:¹

1-4 الأهداف الخاصة بالعاملين: يسعى الاتصال إلى التعريف بما يجري داخل الوحدة، مما يؤدي زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في الوحدة 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.

2-4 أهداف الاتصال الخاصة بالقيادات الإدارية: تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة بصورة صادقة، ما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامية القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، ما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة.

الفرع الثالث: الاتصال غير الرسمي مراحل وأشكاله

ستتطرق من خلال هذا المطلب للمراحل التي يمر بها الاتصال غير الرسمي في المؤسسة بالإضافة لأشكاله وأهم العوامل التي تعرقل وتؤثر في عملية الاتصال غير الرسمي.

1- مراحل الاتصال غير الرسمي

يمر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة بأربع مراحل هي:²

- **مرحلة الإدراك:** حيث يتم إدراك الرسالة حسيا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب؛
- **مرحلة التقييم:** يركز المتلقي على فهم الرسالة بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض؛
- **مرحلة التنفيذ:** يقوم المتلقي بتنفيذ الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة؛
- **مرحلة التقييم:** والتي يتم فيها قياس مدى نجاح الرسالة في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر.

2- مهارات الاتصال غير الرسمي

تعددت مهارات الاتصال غير الرسمي فمنها: الكتابة والقراءة والتحدث والاستماع والتي هي عبارة عن مزيج من مهارات والتي تتمثل في:³

¹ رحاب مختار، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016، ص 210.
² كنية مقدود، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات فرع حسبية بن بوعلي بالعاصمة، 2014، 2017، أطروحة دكتوراه، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص 27.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص.ص 42-43.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- **المهارة:** توفر القدرة اللازمة لأداء سلوك معين بكفاءة تامة وفت الحاجة إليه، كالقراءة والكتابة ولعب الكرة والسباحة ما إلى ذلك؛
- **السمع:** مجرد التقاط الأذن لذبذبات صوتية من مصدرها دون إعارتها أي انتباه، وهو عملية غير معقدة، تعتمد على فيسيولوجية الأذن وسلامتها العضوية، وقدرتها على التقاط الذبذبات؛
- **الإنصات:** تركيز الانتباه على ما يسمعه الإنسان من أجل تحقيق غرض معين؛
- **الاستماع:** مهارة معقدة يعطي فيها الشخص المستمع المتحدث كل اهتماماته، ويركز انتباهه إلى حديثه، ويحاول تفسير أصواته، وإماءاته، وكل حركاته، وسكناته.

• شروط الاستماع الجيد:

لصعوبة مهارة الاستماع، واعتمادها على عدد من أجهزة الاستقبال، لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر عدة شروط أهمها:

- الجلوس في مكان بعيد عن الضوضاء؛
- النظر باهتمام إلى المتحدث، وإبداء الرغبة في مشاركته؛
- التكيف ذهنياً مع سرعة المتحدث؛
- الدقة السمعية التي بدونها تعطل جميع مهارات الاستماع؛
- القدرة على التفسير، والتمثيل اللذين عن طريقهما يفهم المستمع ما يقال؛
- القدرة على التمييز بين الأصوات المتعددة، والإيماءات المختلفة؛
- القدرة على التمييز بين الأفكار الرئيسية، والأفكار الثانوية في الحديث؛
- القدرة على الاحتفاظ بالأفكار الرئيسية حية في الذهن.

3- أشكال الاتصال غير الرسمي

تتمثل أشكال الاتصال غير الرسمي في المؤسسة في كل من الاتصالات العنقودية التي تتمثل بدورها في سلسلة النميمة والغيبية والسلسلة العنقودية، الإدارة بالتحوال والاتصالات غير اللفظية والسلسلة الاجتماعية والتي نوجزها كمايلي: ¹

3-1الاتصالات العنقودية: من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، تأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها وتميز نمطين في هذه الاتصالات:

3-1-1سلسلة النميمة والغيبية: تتميز بالبطء في نقل المعلومات يقوم بها شخص واحد إلى أشخاص آخرين، تحتوي على معلومات شخصية ذات خصوصية، تتميز هذه السلسلة بان مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد.

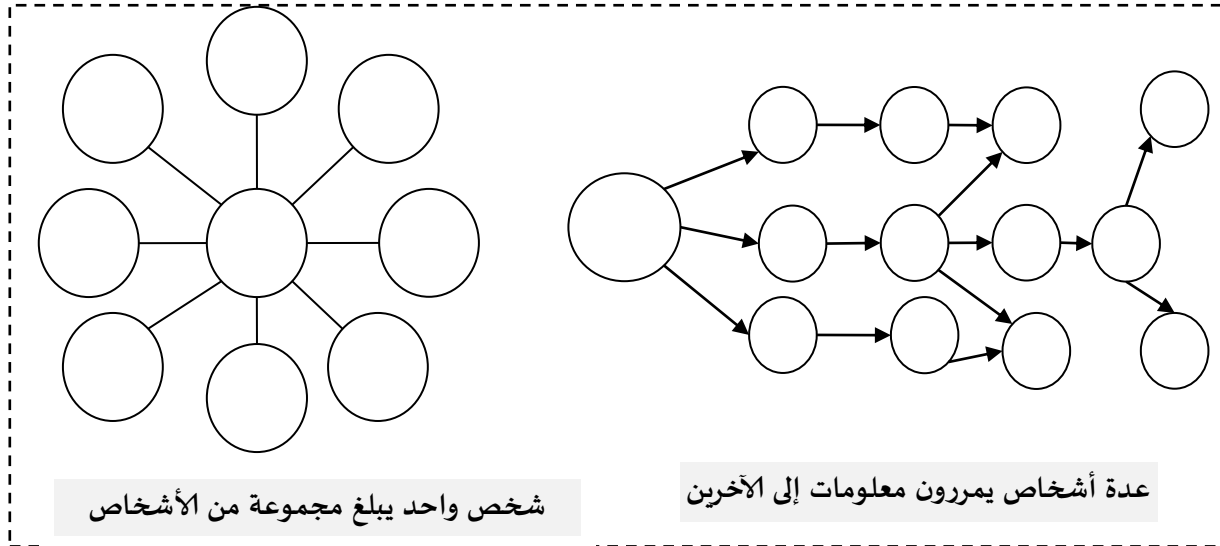
¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

3-1-2 السلسلة العنقودية: يتم نقل من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين.

وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم، يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا.¹ ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل التالي حيث الدائرة تمثل شخص واحد.

الشكل رقم (1-3): أنواع الاتصالات العنقودية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 533.

3-2 الإدارة بالتجوال: يكثر في المنظمات الصغيرة جدا والخدمات خاصة، يتواصلون بشكل غير رسمي وتكون في المناسبات والاحتفالات خارج بيئة العمل الرسمية.

ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا انه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والنساء، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية، و الواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، و بين هؤلاء و الزبائن، تشجع على إتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال) حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة و الارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي، و كذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تسير الدراسات و البحوث أن إنتاجيتهم و أدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي.²

3-3 الاتصالات غير اللفظية: تعتمد على الإشارات والإيماءات.

يشار إليها أحيانا بلغة الإشارة أو اللغة الجسدية Body Language وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال، وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 38.

² حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

ونبرات الصوت، ويبدو انه خلال الاتصال وجها لوجه فان إشارات وإيماءات ونبرات الصوت، و يبدو انه خلال الاتصال وجها لوجه فان التأثير الحاصل و الاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت و تعبيرات الوجه و حركات اليدين و غير ذلك من الإشارات و حتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف. فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب، وتلخص أدناه بعض الرسائل أو المعاني التي تحملها لغة الجسد: ¹

• ويشمل الاتصال غير اللفظي ما يلي: ²

- لغة الجسم: كتعبير الوجه ونظرات العين والتلويح باليد وحركات الجسم وما أشبه بتلك الجوانب؛
- الملابس: وهي بدورها عنصر من عناصر الاتصال غير اللفظي كتعمد ارتداء الملابس الشعبية عند التخاطب مع العامة أو تجنب الملابس الزاهية عند تقديم العزاء أو ارتداء الملابس الأنيقة باهضة الثمن عند دعوة الآخرين إلى التقشف؛
- قصاصات اللغة: وهي مصطلح يشير إلى لزمات الحديث وعبوب الكلام الحواشي التي تصاحب المتحدث بغض النظر عن مضمون الرسالة تتمثل في حدة الصوت ارتفاعه أو انخفاضه رتابة الصوت أي اختيار نغمة واحدة تبعث عن الملل، غموض الصوت وخاصة لمن لا يحسنوا التعبير عن مخارج الألفاظ، سرعة الصوت، نغمة الصوت وصحة الصوت.

الجدول رقم (1-1): الاتصالات غير اللفظية

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف، أو حركات اليدين و غيرها)
أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل؛ فك أزرار (الجاكت). - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر. - التحرك بالقرب من الشخص الآخر. - وجه مبتسم؛ استخراج اليدين من الجيوب. - عدم مقاطعة الأيدي على الصدر.
*أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه. - الوقوف باستقامة؛ نظرة ثابتة للمقابل.
*أنا عصبي	- التأفف؛ تضخيم نبرة الصوت. - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل غير منتظم؛ التدخين بشكل متزايد.
*أنا أفضل منك	- النظر من فوق النظارات؛ الإشارة بالأصابع تجاه المقابل. - الوقوف خلف المكتب؛ العبث بطية البذلة أثناء الحديث.

المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص33.

4 السلسلة الاجتماعية: ويقصد بها أن A ينقل إلى B بيانات ومعلومات وأخبار معينة ثم يقوم B بدوره بنقلها إلى الآخرين، وعليه هناك من الأشخاص من اطلع وهناك من لم يطلع.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 527.

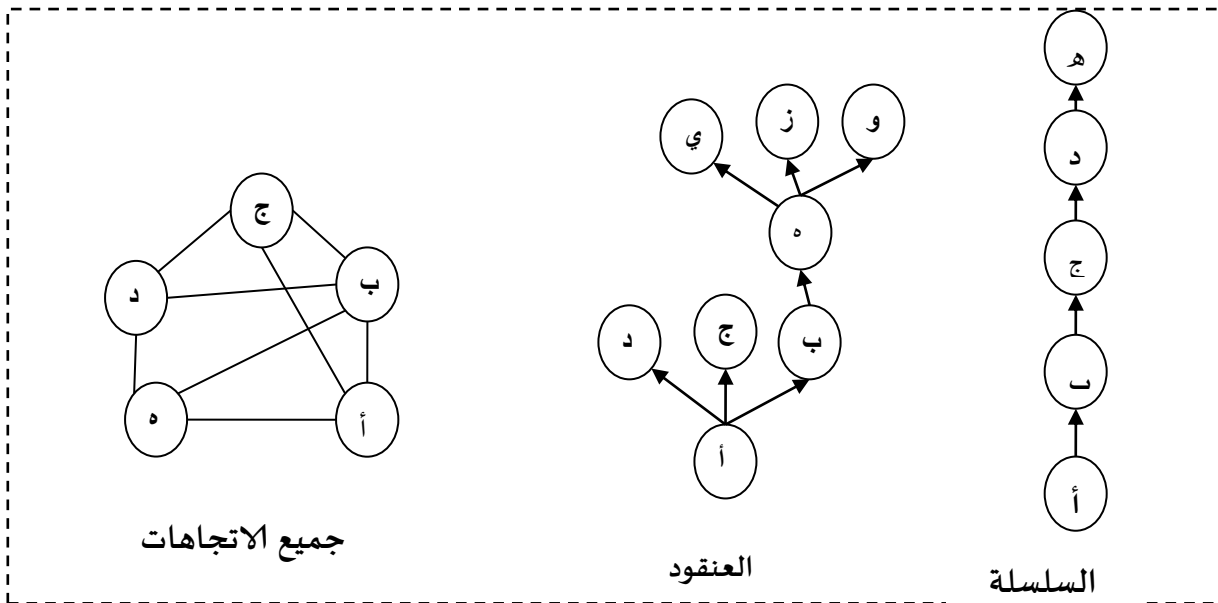
² نصيف فهيم منقرس، الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2010، ص 12.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

لا بد من الإشارة إلى أن الوسيلة المناسبة للاتصال من بين أنواع الاتصال غير الرسمي يعتمد على عدة عوامل منها نوع الرسالة المراد إرسالها وهل هي رسالة ذات مضمون عام موجه للجميع أم أنها تخص فردا أو مجموعة بعينها كذلك طول الرسالة ومدى كونها روتينية أو ذات موضوع جديد، ففي حالة كون الرسالة شخصية وغير روتينية وقصيرة فإنه يمكن استخدام الاتصال الشفهي أو البريد الإلكتروني أما إذا كانت عامة أو روتينية أو طويلة فإنه يفضل استخدام الاتصالات المكتوبة، كذلك يمكن للمدير استخدام توليفة من هذه الوسائل كأن يتم الاتصال هاتفيا من قبل المدير ثم يتبع الاتصال بريد إلكتروني لتذكيرهم، و في أحيان عديدة يستخدم المدير الوسائل المختلفة بناء على ما يقدره من كفاءة و فاعلية لكل وسيلة.¹

ونوضح في الشكل التالي أشكال الاتصال غير الرسمي.

الشكل رقم (1-4): يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي



المصدر: : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار واقل للنشر والتوزيع، 2008، ص 534.

4- العوامل المؤثرة في الاتصال غير الرسمي

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق عملية الاتصال غير الرسمي نذكر منها:²

1-4 العوامل التنظيمية: وتشير إلى التحديد الدقيق لمجموعة الوظائف والمسؤوليات والواجبات، وتدخل عدد من قنوات الاتصال في تحديد كم ونوع المعلومات التي يتلقاها المدير، حيث ترتبط زيادة قنوات الاتصال غير رسمي بانخفاض درجة التشوه التي تشوب عملية التدفق في الاتصال داخل المؤسسة.

كما تؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاءة وفاعلية الاتصال، إذ ترتبط دقة تدفق المعلومات بمستوى الثقة السائدة في العلاقة بين الأطر الإدارية ونوعية القيادة، وقد أكدت إحدى الدراسات الحديثة على وجود ارتباط إيجابي بين درجة تشويه

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 528.

² علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

تدفق المعلومات في عملية الاتصال الصاعدة والمناخ التنظيمي التسلسلي، على حين يكون الارتباط سالباً في ظل المناخ المستقل.

4-2 العوامل الإجرائية: وتحددها مجموعة من التغييرات تتضمن: الأساليب والوسائل ومدى حداتها وقابليتها للاستخدام، وحمل المعلومات، وتعدد قنوات الاتصال غير الرسمي، والمهارة الفردية والجانب الفني الوظيفي المرتبط بحجم البيانات المطلوبة، ومستوى كفايتها، وعامل الزمن، ومصادقية البيانات داخل المؤسسة.

4-3 العوامل النفسية: وتعني مجموعة المكونات النفسية ذات الأثر في تحديد فاعلية وكفاية عملية الاتصال الناجمة عن أنماط التفاعل بين الأفراد وتمثل في: مدى الفهم المتبادل، و انخفاض معدلات الإحباط الناتج عن سوء الاتصال أو الإدراك الخاطئ للتعامل الإنساني والقدرة على خلق مناخ صحي بجانب القدرة على الحل، والتغلب على عوائق الاتصال غير الرسمي وتوقف عملية التفاعل على: قدرة الفرد على الاتصالات بما تحويه من استعداد نفسي وجسدي لاستقبال تدفق المعلومات، واستدعاء تكوين علاقات معينة، بجانب تكوين استجابة معينة من خلال التخاطب اللفظي بهدف إثراء قدرة الفرد على التخطيط وصنع القرار.

4-5 المعوقات البيئية: تقصد بالمعوقات البيئية مجموعة من المشاكل التي تحد من فعالية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وهذه العوامل:¹

- الألفاظ واختلاف مدلولاتها: إن الكلمات المستخدمة في اللغة عبارة عن رموز متفق عليها في المجتمعات المختلفة، وأن الكلمة الواحدة لا تؤدي المعنى الحقيقي مادامت تستخدم في بيئة معينة، ولذلك يجب أن تضاف إليها مجموعة من الكلمات الأخرى حتى يتحدد معناها، لذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله دائماً على الفكرة وليس الكلمة؛

- الموقع الجغرافي: كلما زاد البعد الجغرافي صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تأخير الكثير من الأعمال خصوصاً إذا كانت إدارة المنظمة لا تترك قدراً كبيراً من حرية التصرف لهذه الفروع؛

عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين: يعتبر النشاط الاجتماعي في المنظمات من الوسائل التي تحقق التقارب الاجتماعي بين الأفراد وممارسة الاتصال غير الرسمي بينهم، كما أنه يعمل على خلق المناخ الصالح لممارسة الاتصال الفعال

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

ستتطرق من خلال هذا المطلب أهم الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

ارتبط مفهوم الأداء بجوانب عدة من نشاطات المنظمة وبكافة مستوياتها التنظيمية، فأداء المنظمة يعتبر شرطاً لبقائها وسط المنافسة، نموها وتعزيز قدراتها التنافسية، كما يعكس كيفية سير أعمال المنظمة سياساتها وبرامجها ونسبة تقدم خططها في بيئتها الداخلية والخارجية، ونجاح المنظمات في أداءها يضمن استمراريتها.

¹ منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 69.

1- تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي سنتطرق لتعريف الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة بالإضافة للتعرف عن أهم أنواع الأداء في المنظمة، حيث اختلف الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للأداء نتيجة لكثرة المقاييس المستعملة لقياسه وتنوع وتباين أهداف الباحثين واتجاهات دراساتهم:

1-1 تعريف الأداء

يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أي ما يتعلق الفعالية وفي هذا التوجه عرفه Eccles على انه "انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها"¹ أو بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية أي ما يتعلق بالكفاءة أين تم تعريفه على انه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

أو انطلاقا من البعدين معا أي يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة ويعكس هذا التوجه تعريف الأداء باعتباره: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

كما يمكن القول بأن "الأداء" يعني: "النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال"⁴. بالإضافة إلى ما سبق هناك من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المنظمة " يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة المنافسة"⁵.

فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وهذا يعني أن الأداء يغطي تحقيق الأهداف، واستخدام الموارد وأمثليه العمليات الداخلية وكذا إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ومما سبق يمكن القول أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة"⁶.

ويعرف Peter Druker الأداء على أنه: "قدرة المنظمة على الاستمرار والديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁷.

هذا المنظور الحديث للأداء نحو القيمة الذي يأخذ بعين الاعتبار القيمة والتكلفة يتوافق مع التطورات والتوجهات الحديثة للتسويق التي تعتبر الزبون محور المؤسسة وتتركز على خلق قيمة له مع مراعاة استراتيجية المنظمة ودون التأثير على مردوديتها¹.

¹ نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013، ص 223.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ورقلة-الجزائر، المجلد 07 العدد 07 2009-2010، ص 218.

³ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 4.

⁴ أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2019، ص 51.

⁵ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 87.

⁶ السعيد بريس، نعمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011-2012، ص 03.

⁷ عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جينيرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2014-2015، ص 45.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بفعالية عالية، ما يحقق لها الاستمرارية والتطور والذي ينعكس بالإيجاب بتحقيق ميزة تنافسية لها.

2-1 مفهوم الأداء الوظيفي

إن مصطلح الأداء الوظيفي يتكون من:²

- **الأداء:** هو إنجاز وتنفيذ وممارسة أي شيء يمر به؛
- **الوظيفة:** هي وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من اجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من اجلها.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، وفي أقصر وقت وأقل تكلفة".³

كما يمكن تعريفه على أنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل المسؤولية، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".⁴

في حين هناك من يعرفه على أنه: " بوصفه سلوكاً تنظيمياً، يرتبط بعنصرين هامين هما: القدرة والتي نعني بها مدى استطاعة الفرد أداء عمله، هذه الاستطاعة التي نعني بها مجموعة التفاعلات التي تشمل كل من المعرفة والمهارة، بمعنى أن كل فرد عامل لديه رصيد معرفي وفكري يوظفه في أداء المهام المنوطة به، لتأتي بعد ذلك المهارة لتطور خبرات الفرد العامل، إضافة إلى عنصرين الرغبة والدافع ليصبح الأداء الوظيفي أكثر فعالية في المؤسسة".⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: " هو مجموعة من السلوكيات الإدارية التي يسعى من خلالها الفرد بالمؤسسة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، نتيجة لمحصلة تفاعل ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية وبيئة العمل والقدرة، لتتقدم أداء وظيفي أكثر فعالية وكفاءة في المؤسسة".

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

² فايق حواد كاظم، علي رحمة راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 23، العدد 98، 2017، ص 208.

³ خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A، أطروحة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020، ص 37.

⁴ مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012، ص 33.

⁵ بن علي مهمل، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 65.

2- عناصر الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها: ¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وتوجد أيضا مجموعة أخرى تمثل العناصر للأداء الفعال أبرزها ما يأتي: ²

- متطلبات العمل (الوظيفة): أي المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف تشمل أهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، أما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم و تشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

3- معايير الأداء الوظيفي

- تعتبر معايير الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: ³
- الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر (مستوى أداء العامل) وينعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛
- الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوب من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرها العامل؛
- الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال؛

¹ علي داود سليمان، سالم حميد عبيد، الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 03، 2020، ص 118.

² أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بمخاض الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، 2016، ص 181.

³ نحولة واصل، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف؛

الفرع الثاني: الأداء الوظيفي أهميته ومحدداته

سنتعرف من خلال هذا الفرع لأهمية الأداء الوظيفي ومحدداته

1- أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل المهني، لذا فإن نجاح أي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبوا إليه من أهداف والتي يعتمد تحقيقها بشكل أساسي على أداء المورد البشري، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتبني مدخلا يركز على تحفيز أداء موظفيها عن طريق تنمية مهاراتهم. ويمكن انجاز أهمية الأداء الوظيفي وفق الآتي:¹

- يعزز نجاح المنظمة في إدارة مواردها وبما يضمن تحسين أنشطتها؛
- كشف نقاط قوة وضعف العاملين في أداء الأعمال المناطة بهم؛
- يعمل على تحسين جودة مدخلات الإنتاج ومخرجاته؛
- بيان مدى كفاءة المنظمة في استغلال قدرات عاملها وتوظيف مهاراتهم ومعارفهم، كون الأداء مقياس لقدرة الأفراد ودافعيتهم اتجاه عملهم؛
- مساعدة القيادات الإدارية في المنظمة على إيجاد نظم وترقيات ومكافآت وحوافز وأجور تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى أداء العاملين في المنظمة؛
- يساعد تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة في تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عاملها وتحقيق رغباتهم؛
- يساهم في تحقيق التكاليف والنفقات مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية تستطيع عن طريقها المنظمة الابتكار والإبداع في العمل.

كما يمكن توضيح أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمنظمة كمايلي:²

1-1 أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

- يعتبر أداء الفرد انعكاسا لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، وإن اهتمام الفرد بأدائه وإجادته لوظيفته ينعكس عليه شخصيا؛
- يعتبر أداء الفرد مقياسا على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل إذا ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية صحيحة لقياس كفاءة العاملين ومتابعتهم؛

¹ أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسنوي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022، ص 11.

² مزهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الجزء 02، 2020، ص59.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- ينبغي على كل فرد يولي موضوع الأداء اهتماما كثيرا وذلك كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بمستقبله الوظيفي؛
- اهتمام الفرد بأدائه والسعي لتنميته ورفعته يساعده في تحقيق أهدافه والمتمثلة في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية.

2-1 أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: للأداء أهمية كبيرة، فهو يعد الوسيلة الهادفة لتحقيق هدف معين ومحدد، ويرتبط مفهومه بسلوك الفرد والمنظمة إذ يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة بوصفه النتائج النهائي لمحصلة جملة النشاطات على مستوى الفرد والمنظمة. ويمكن إيجاز أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة كالآتي:

- تحسين الأداء يسهم في تعزيز مسيرة التنمية الشاملة باعتبار تلك العملية تتمخض عنها زيادة في قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلان المستخدمة؛
- تحسين الأداء يلعب دورا بارزا في زيادة تحقيق الأرباح التي تخدم المنظمة؛
- رفع مستوى الأداء يؤدي إلى تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة؛
- رفع مستوى أداء الأفراد في المنظمة يعد من أهم الواجبات التي تعني بها الإدارة لزيادة الإنتاجية للمنظمة والتي تؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات والمنتجات ومنها ما يتعلق بالأفراد، وإن تحقيق هذه المعطيات يتوقف على طبيعة النظام السائد ومدى إيمانه بمصلحة الفرد.

2- محددات الأداء الوظيفي

تنقسم محددات الأداء الوظيفي لمجموعتين، محددات داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل والتي يمكن توضيحها كما يلي.

2-1 المحددات الداخلية وتشمل:

- **الجهد:** ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية وعقلية والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله وأتجاهاته.¹
- **القدرات:** وهي المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور، والمقدرة على أداء المهمة، وذلك من خلال شرح المهمات المراد تأديتها، فضلا عن تحديد مواصفات المناسبين لها في الوقت المطلوب حيث إن القدرة على الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف من خلال اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.²
- **إدراك الدور:** أي إدراك الدور الوظيفي بتوجيه جهوده وقدراته لأداء دور محدد يخدم وظيفته.³

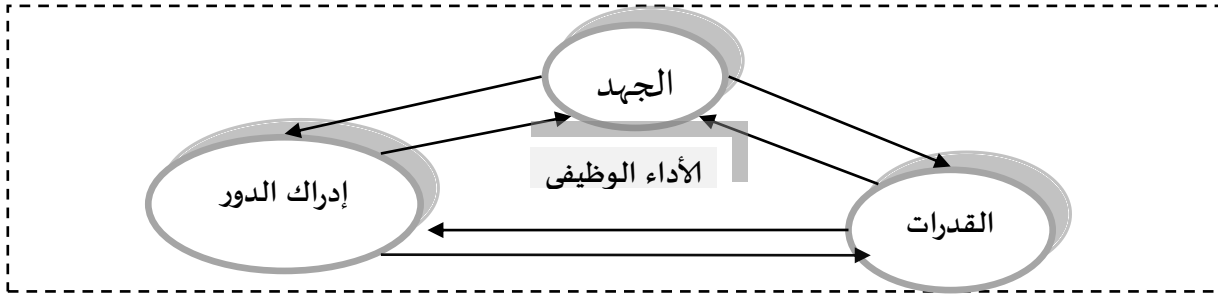
¹ عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022، ص48.

² قحطان ياسين جاسم العبيدي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله الجامعة، مجلة كلية الإمام الأعظم، العدد 39، 2022، ص 294.

³ سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، 2021، ص 06.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

الشكل رقم (1-5): يبين العلاقة بين المحددات الداخلية الثلاث للأداء الوظيفي



المصدر: عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022، ص48.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المحددات الداخلية للأداء الوظيفي والتي تتعلق بجهد العامل بشكل مباشر ومدى قدرته وإدراكه للدور الذي يقوم به.

2-2 المحددات الخارجية وتشمل

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛

وهناك من يحدد محددات الخارجية للأداء الوظيفي على النحو التالي:¹

- **معرفة تقريرية:** وتشمل المعرفة بالحقائق، الأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريرية؛

- **معرفة إجرائية:** وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات.

- **الدافعية والتحفيز:** هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار، وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكيل المعارف الثلاث والتي يكون الأداء دالاً عليه.

¹ باسم مصطفى على البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021، ص65.

3- أبعاد الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي ثلاث أبعاد كما يلي: ¹

- أداء المهمة: يمثل قدرة العاملين على أداء أنشطتهم الرسمية والتي في مجموعها تكون محتوى وظيفتهم، كما أنها تسهم في العمليات الرئيسية للمنظمة بشكل مباشر مثل: العمليات التكنولوجية وبشكل غير مباشر مثل: الإمداد بالمواد الخام والخدمات المطلوبة؛
- جودة الأداء: يقصد به تصميم عالي للأداء، ينصب على جودة الخدمة المقدمة لأجل أن تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، واقتصادية الاستعمال، والملائمة واللطافة، وسهولة الدخول إلى موقع الخدمة؛
- سرعة الإنجاز: يشير هذا البعد إلى الوقت المستغرق في كل قسم من أقسام المنظمة، ويؤثر في كل من الإنتاجية والمرونة فيشير الوقت الطويل لانخفاض مستوى الأداء الوظيفي، ويؤدي إلى عدم إمكانية تلبية خدمات العملاء في الوقت المحدد.

الفرع الثالث: العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

ستتطرق من خلال هذا الجزء لأهم أنواع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، ثم ندرج في الأخير العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

1- أنواع الأداء الوظيفي

اتفق معظم المفكرين الإداريين على أن للأداء الوظيفي ثلاث أبعاد والتي يمكن توضيحها في الآتي:

1-1 أداء المهام

يشير أداء المهمة إلى استيفاء المتطلبات التي تشكل جزءاً من عقد الموظف _الشركة_، كما وضع أن سلوك أداء المهام يشير إلى السلوكيات التي تتوافق مع اللوائح التنظيمية أو الرسمية ويمكن أن تكون أساساً لتقييم الأداء الوظيفي، وعلى وفق رأي أداء المهمة يشمل إكمال الواجبات المحددة بشكل مناسب، الوفاء بالمسؤوليات المحددة وأداء المهام المتوقعة من الموظف، وغالباً ما تتضمن هذه السلوكيات أربعة عناصر وهي: ²

- كمية العمل: تشمل حجم وسرعة إنجاز العمل في الظروف الاعتيادية؛
- جودة العمل: تشمل القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل بدقة مع الحد الأدنى من الأخطاء؛
- المعرفة بمتطلبات العمل: تشكل المعرفة والمهارة التي يمتلكها الموظف عن جوانب الوظيفة المنوط به كافة والمجالات المرتبطة بها؛
- مهارات العمل: تشمل القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال، والالتزام بالدوام مع الحد الأدنى من الحاجة للإشراف والتوجيه.

¹ عمرو محمد صالح علي، مغاز نوري عبد الودود، نبيل حمود عبد الله الصلاحي، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 57، العدد 03، 2023، ص 663.

² نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 66، 2022، ص 72.

السلوكيات التي تهدف في المقام الأول إلى الأداء السلس للمنظمة فضلا عن السلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى تغيير وتحسين إجراءات العمل والعمليات التنظيمية، وتشمل سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مكوناتها الخمسة المتمثلة بالإيثار، والضمير والفضيلة المدنية والمعاملة والروح الرياضية، وبعض جوانب العفوية التنظيمية كمستعدة زملاء العمل، حماية المنظمة، والسلوك التنظيمي الإيجابي، إذ تعكس سلوكيات الأداء السياقي ثقافة المنظمة ومناخها، والسياق الذي يتم فيه تنفيذ المهام الوظيفية، فضلا عن التطوع للعمل الإضافي والحماسة ومساعدة الآخرين من زملاء العمل ودعم المنظمة والدفاع عنها، فيعبر عن الأداء السياقي بمجموعة من الجهود الفردية غير الرسمية التي تشكل السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي كعامل تحفيزي أساسي و مهم للأنشطة و العمليات المتعلقة بمهام المنظمة.¹

3-1 الأداء السلوكي المعاكس

تم تعريف الأداء السلوكي المعاكس على انه سلوك يضر برفاهية الموظفين والشركة، يؤكد هذا النهج أنه لكي يتم اعتبار السلوك معاكسا يجب أن يكون على الأقل لدى الموظف إمكانية الإضرار برفاهية الشركة أو أعضائها، وبالتالي استبعاد انتهاكات اللباقة مثل الأخلاق السيئة وغيرها من الأخطاء الاجتماعية، و تظهر تحاليل أجرته أن أداء السلوك المعاكس تتم دراسته على انه "انحراف الموظف" و "السلوكيات المعادية للمجتمع" و "السلوكيات المختلفة وظيفيا" و "الإجراءات الشخصية غير الملائمة" و "التفويض الاجتماعي" و "الفضاظة"، القيادة المسيئة، الإساءة العاطفية، التخريب، العدوان و من ثم فان نطاق هذه السلوكيات متنوع للغاية و لكم في هذا السياق غالبا ما يرتبط بالانحراف التنظيمي و الشخصي: السرقة، التغيب، الإساءة اللفظية للعملاء و الزملاء، استخدام المواد الكحولية أو المخدرة، تخريب الإنتاج أو الممتلكات، التأخير، الخمول، إجازة طبية غير مصرح بها... الخ.²

2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة منها عوامل تنظيمية وأخرى بيئية كما يلي:

1-2 المجموعة الأولى: العوامل التنظيمية ومنها:³

- **عدم وجود أهداف محددة:** المنظمات التي ليس لديها مهام وأهداف وإنتاجية مفصلة تحتاج إلى التنفيذ لن تكون قادرة على قياس الأهداف المحققة أو محاسبة الموظفين على مستوى أدائهم لأنه لا توجد معايير محددة سلفا. إذا لم يكن لدى المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فان الموظفين ذوي الأداء الجيد يساوي الموظفين ذوي الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** أدى عدم مشاركة الموظفين على جميع المستويات في التخطيط واتخاذ القرار إلى وجود فجوة بين القادة التنفيذيين والموظفين من المستوى الأدنى، مما أدى إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والمسؤولية، العمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ رائدة مال الله محمد، تأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي، بحث تحليلي في مستشفى الكندي التعليمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 49، 2021، ص 219.

² نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص73.

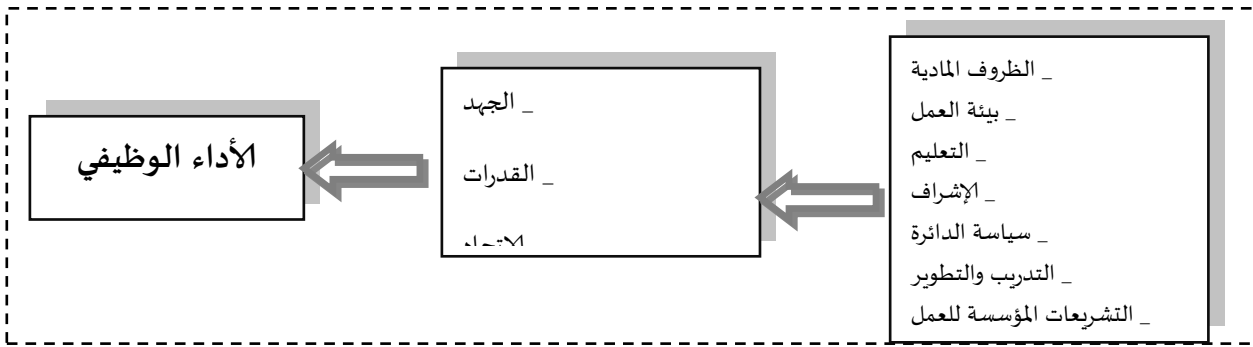
³ أمين محمد حسن، بسمة رحمن عوده الصباح، الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص 151.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف عدم نجاح طرق الإدارة التي تربط معدلات الأداء بالعوائد المادية والمعنوية التي يحصلون عليها، وهذا يتطلب نظاماً فريداً لتقييم أداء الموظف لتحقيق موظفين ذوي أداء عالٍ والتميز الفعلي بين الموظفين الكسالى.
- مشكلة الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظفين، حيث يؤدي عدم الرضا أو انخفاض الرضا الوظيفي إلى تدني الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- التسبب الإداري: الإدارة الرخوة في المنظمة تعني إضاعة وقت العمل في أشياء غير منتجة، مما سيؤثر سلباً على أداء الموظفين الآخرين. قد تكون الإدارة المتساهلة نتيجة لأسلوب القيادة.

2-2 أما المجموعة الثانية من العوامل البيئية: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه كالضوء والضوضاء ودرجة الحرارة، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلاً، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.¹

الشكل رقم (1-6): يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد نموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020، ص 7.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مثل الظروف المادية التي تتمثل في الأجر والمكافآت ومختلف الامتيازات المالية والمعنوية، بالإضافة لبيئة العمل التي تتمثل في المناخ البيئي للعمل من توفر الضوء وحرارة ومستلزمات العمل من طاولات ومكاتب وكراسي، و تعليم الموظفين على استخدام التكنولوجيا من آلات وبرامج وذلك بتقديم دورات، أما بالنسبة للإشراف التي تعني توجيه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف، أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي و السياسة العامة و الخطة، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب و التطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها تطور المعارف و المهارات و المدارك التي يمتلكها الموظف، و من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين و الأنظمة و اللوائح و توضيح المسؤوليات و تقسيم الصلاحيات و ذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات و القوانين.

¹ زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد نموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020، ص 7.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

وهناك عوامل أخرى لها تأثيرها على الأداء الوظيفي نوجزها بما يلي:¹

- الإدارة وأساليبها في تسيير الأمور والعلاقات الاجتماعية التنظيمية ونوعيتها، ونظام الحوافز والاتصالات داخل المنظمة، الانتظام أو عدمه في العمل، التغيب عن العمل، الحوادث ودورات العمل؛
- وتعد عملية تقويم الأداء لأي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الأفراد والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وعملية تقويم الأداء تراعي شقين أساسيين هما: مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل وصفاتهم الشخصية.

3- العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

لا يمكن أن توجد مؤسسات دون اتصال فعلي وتواصل يكون بين المؤسسة ومع العملاء والزبائن المحتملين لإنشاء وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة، والاتصال هو شريان الحياة بالنسبة للمؤسسة حيث يصبح الاتصال عندئذ وسيلة أساسية للفرد على تنسيق نشاطاته لوضع ونشر وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أيضا و في نفس السياق يرى المفكرون أن الاتصال يعتبر وسيلة لإحداث التغيير، و هو التيار الرئيسي لنمو المؤسسة و هناك حاجة إلى نموذج التفاعل و فهم علاقات الإدارة و الموظفين و هذا سيحقق زيادة الأداء لجميع الأطراف المشاركة في عملية الاتصال، الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر، أيضا الاتصالات عامل حاسم في توجيه و تعبئة القوى العاملة نحو انجاز الأهداف التنظيمية، كذلك الاتصال يعزز التعاون و الأداء، و الاتصال أمر ضروري بين المديرين و الموظفين لنجاح المؤسسة، كذلك الاتصال ضروري لأداء الفريق الفعال و الاتصالات لأي مؤسسة مثل تدفق الدم في جسم الإنسان، و من جهة أخرى يرى كل من المفكر أن زيادة الرضا الوظيفي عند رؤسائهم لا يتم إلا عند إقامة اتصال مستمر و مهذب مع المرؤوسين.²

إن الاتصال الفعال يعتمد على مستوى المعرفة لدى الفرد حيث أنه لا يستطيع ممارسة عملية الاتصال دون الإحاطة بمعلومات لا يعرفها ولا يفهمها، فإدراكه لمضمون الموضوع يزيد من قدرته في تحديد أفكاره واختيار الجمل المناسبة والتعبير بشكل فعال، وهذا ما يفسر لجوء الأفراد إلى الاتصال غير الرسمي الذي يتم عادة بين الأصدقاء والأفراد، أين تتصف العلاقات بالاستقلالية عن العمل والوظيفة والسلطة الرسمية، أين يجمع بين هؤلاء نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، وبالرغم من كون هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير تنظيمية، إلا أنه يجد له منفذا داخل هيكل التنظيم الرسمي، مما يساعد على بناء أفكار وبلورتها في شكل مطالب ترفع عن طريق القنوات الرسمية إلى المسؤولين المباشرين، كما أنها تتيح الفرصة باستعمال كل الوسائل من أحاسيس وتعبير وحواس من أجل توضيح مضمون الرسالة للمسؤول المباشر، وهذا ما يشجع على بذل المزيد من الجهود وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.³

¹ أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسنه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64، العدد 4، 2016، ص 3392.

² طرفة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 639.

³ محمد هني، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية بالإضافة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وقد تم تصنيف هاته الدراسات حسب المكان من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

يتناول هذا المطلب أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا:

الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائري)

الدراسة الأولى: محمد هي¹، كانت وفق الإشكالية التالية: هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بدافعية الموظف اتجاه عمله؟ هدفت الدراسة لإبراز علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظف اتجاه عمله، قود تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باختيار عينة عشوائية بحجم (280) موظف، وقد توصلت نتائج الدراسة أن الاتصال الفعال يعتمد على مستوى المعرفة لدى الفرد حيث أنه لا يستطيع ممارسة عملية الاتصال دون الإحاطة بمعلومات لا يعرفها ولا يفهمها، وأن أغلبية أفراد عينة البحث يفضلون رفع مطالبهم وانشغالهم في نقاشات خارج الإطار الرسمي.

الدراسة الثانية: شوقي مرداسي، سامية معتوق²، كانت وفق الإشكالية التالية: ما هو أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة العربية بن مهدي أم البواقي؟، هدفت الدراسة للكشف عن أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة أم البواقي من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وتم استخدام استبيان مكون من محورين أساسيين: محور خاص بجودة حياة العمل ومحور خاص بالأداء الوظيفي، حيث تكون عينة البحث من (326) أستاذ وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: مستوى جودة حياة العمل في الجامعة ضعيف، كما تبين وجود معالم الأداء الوظيفي بنسبة ضعيفة باتفاق كبير بين الأساتذة دون تشتت في الإجابات، أما تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي فقد كان تأثيراً ضعيفاً في بعض الأبعاد إلى معدوم في أغلبها إلا أن بعد الاستقرار والأمن الوظيفي الذي حضى بموافقة ضعيفة كان له تأثير متوسط على كل أبعاد الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة: عبد العالي خبار، قودة عزيز³، جاءت وفق الإشكالية التالية: هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟ هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري انطلاقاً من تساؤل مفاده يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، تم استخدام المنهج الوصفي، كما يتم الاعتماد على عينة قصدية (عرضية)، والتي كانت بتعداد (35) مفردة، كما تم الاعتماد كذلك على أداة المقابلة، وكذا الملاحظة بالمشاركة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد تجميع تلك البيانات والمعلومات تم معالجتها كميًا والتعليق عليها، وتم الحصول على النتائج التالية:

- تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين؛

¹ محمد هي، علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظفين نحو العمل، دراسة ميدانية ببلدية القبة الجزائر العاصمة، مجلة المفكر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022.

² شوقي مرداسي، سامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ماي 2022.

³ عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

- للرموز والإشارات تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة؛
- المعتقدات والأعراف التنظيمية زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة؛
- للطقوس والشعائر السائدة بالمؤسسة تأثير إيجابي على مواظبة العاملين بالعمل؛
- ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الرابعة: الزوير جنيدي، اقبال العربي¹، وفق الإشكالية التالية: هل للاتصال غير الرسمي علاقة بأداء عمال مؤسسة سونلغاز؟ هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، ومحاولة الكشف عن مستوى ونوع العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالجلفة بمختلف أبعاده، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفروق في مستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الأقدمية، نوع المنصب)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (127) عاملاً بمؤسسة سونلغاز بالجلفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير الرسمي لدى عينة الدراسة متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، وأنه توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين لدى عينة الدراسة.

الدراسة الخامسة: محمد طرفة²، وفق الإشكالية التالية: كيف يمكن للاتصال الإداري أن يكون أداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة؟، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (70) موظفاً وموظفة يعملون بمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستوردة والصالحة للتحليل (55) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تنتهج أسلوب الاتصال الإداري؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الاتصال المطبق بمؤسسة اتصالات الجزائر هو الاتصال الأفقي.

الدراسة السادسة: بوساحة نجاة³ وفق الإشكالية التالية هل للاتصال غير الرسمي دور فعال في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟ وقد هدفت الدراسة المقارنة السوسولوجية ربط العلاقة بين الاتصال غير الرسمي ومستوى الأداء الخدماتي للمؤسسات ومحاولة معرفة لماذا لا يوجد هناك اهتمام بموضوعات أساليب الاتصال وأنواعها في مؤسساتنا الجزائرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحليل أبعاد الظاهرة وتفسير جوانبها لربط علاقة الاتصال غير الرسمي في مؤسسة بريد الجزائر بأداء الخدمات الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: يساهم الاتصال غير الرسمي في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال لأنه يرفع حواجز الكلفة ويقوي العلاقات الاجتماعية وهو ما صرحت به غالبية عينة الدراسة، كما تتأثر الخدمة الاجتماعية إلى حد ما بنوعية الاتصالات الموجودة داخل المؤسسات الخدمائية، فإذا كانت الاتصالات غير الرسمية بين العمال مفعلة بصورة إيجابية تكون نوعية أداء العامل للخدمة تسير وفق إطار إيجابي والعكس.

¹ الزوير جنيدي، اقبال العربي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 19 أبريل 2021،

² محمد طرفة، دراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 02، 2021

³ بوساحة نجاة، واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر عنابة فلاح الصفصاف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 13، 2021.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

الدراسة السابعة: سامي بن خيرة، باديس بوخلوة¹، وفق الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت؟ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (41) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء)، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسناً بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الثامنة: حولة واصل²، وفق الإشكالية التالية: ما مدى تأثير استخدام الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة a2؟ هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي للعاملين، تم الاعتماد على دراسة حالة والمقابلة والاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية من إطارات المؤسسة ومسؤوليها واسترجاعها (49) استبيان قابل للتحليل، استخدام المنهج التحليلي، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تبني الحوسبة السحابية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة 2a يقدر بـ 51%، كما أن الحوسبة السحابية تضمن اتصال المؤسسة بقواعد بياناتها والبرامج والتطبيقات من أي مكان وزمان، مما يوفر الوقت والجهد بالنسبة للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى تقليل أعباء وتكاليف اقتناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبرامج وتحديثها وضمان الاتصال الدائم بين رؤساء ومرؤوسي لضمان معالجة وإيصال المعلومات في الوقت المناسب.

الدراسة التاسعة: يمينة عبد الرحمان³، وفق الإشكالية التالية: هل هناك علاقة ما بين الاتصال الداخلي الرسمي برضا عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود؟ تم استخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال الشبه الطبي بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه هنالك علاقة وثيقة ما بين الاتصال الداخلي الرسمي و الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ما ظهر بشكل كبيراً جداً في تقييم العمال للزمالة وهذا من هلال وجهة نظرهم حول ضرورة التنسيق والتواصل لتأدية مهامهم، واتضح ذلك من خلال اجاباتهم تقييم لزملائهم وتبادل الثقة المتبادلة فيما بينهم وكيف يوظفونها في تبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية منها، وهذا يدخل في إطار الرضا عن الزملاء الذي يخدم الاتصال الفعال المناسب لتحسين وتطوير الأداء.

الدراسة العاشرة: محمد العيفة⁴، وفق الإشكالية التالية: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وما مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين به؟، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبالتحديد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وقد توصلت الدراسة إلى أن

¹ سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقترت، المجلة الجزائرية للتسمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، 2021.

² حولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A، أطروحة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020،

³ يمينة عبد الرحمان، علاقة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال الشبه الطبي، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، مذكرات ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015.

⁴ محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف، كما أفادت الدراسة بأن غالبية الباحثين يرون بأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب، الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات والمجموعات غير الرسمية المبينة على أساس قبلي، وهي سبب كاف لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، الأمر الذي يجعل العلاقات الإنسانية متوترة وغير سوية، إلا أن هذه الصراعات لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي

الدراسة الأولى: ماهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد¹، وفق الإشكالية التالية: هل يؤثر التدريب في الأداء الوظيفي للعاملين في كليات جامعة تكريت بما يحسن من الأداء الوظيفي؟، هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بدراسة تطبيقية في عدد كليات جامعة تكريت حيث باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أهمها أن التدريب يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الكليات وكذلك من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية لكونها ذات منافع كبيرة في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة وجودة عالية.

الدراسة الثانية: أمين محمد حسن، بسمة رحمن عوده الصباح²، تناول هذا البحث الأداء الوظيفي مدى أهميته للمنظمة، حيث يتمتع أداء العمل بمكانة متميزة في أي منظمة، كما تناول البحث أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مقتصرًا على العوامل الرئيسية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي، هناك ضغوط كثيرة للعمل تؤثر على الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالملل أثناء العمل؛ وجود تأثير للعامل المادي من حيث الراتب الذي يحصل عليه إذ يجب أن يحقق احتياجات الموظفين كافة؛ تعد مشكلات الرضا الوظيفي من أهم المشكلات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، إذ أن عدم الرضا الوظيفي من الممكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية لدى أفراد المنظمة.

الدراسة الثالثة: عدنان محسن جاسم، حسن رحيم عزيز، محمد عبد النبي هويت³، وفق الإشكالية التالية: هل يتمتع مدرسي ومدرسات التربية الرياضية يتمتعون بجودة أداء وظيفي؟ فيما هدفت الدراسة إلى بناء وتطبيق مقياس جودة الأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء مدارسهم، واتبع الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كونه الأكثر ملائمة لهدف الدراسة وطبيعة المشكلة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: تمتع مدرسي التربية الرياضية في مديرية التربية الرياضية واسط بجودة الأداء الوظيفي.

الدراسة الرابعة: أنور شريف، بلال كامل عودة⁴، وفق الإشكالية التالية: ماهية تكنولوجيا المستخدمة في المصارف قيد الدراسة وأنواعها وأشكالها وصيغها ومدى ملاءمتها لطبيعة الأعمال والوظائف المؤداة فيها؟ هدفت الدراسة إلى تشخيص

¹ ماهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الجزء 02، 2020.

² أمين محمد حسن، بسمة رحمن عوده الصباح، الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022.

³ عدنان محسن جاسم، حسن رحيم عزيز، محمد عبد النبي هويت، جودة الأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة واسط، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 07، العدد 04، فيفري، 2022.

⁴ أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائص الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، 2016.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

طبيعة علاقات الارتباط والتأثير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي وأبعاده، ومدى تأثير هذه العلاقة بمجموعة من الخصائص الشخصية للمدراء عينة الدراسة، بالتطبيق في عينة من المصارف العراقية الخاصة، ومناقشة هذه العلاقات لفهمها وتحديد مضمونها واتجاهاتها بما يحسن واقع كل منهما في قطاع العمل المصرفي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل كإطار علمي لمعالجة الموضوع، توصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية معنوية دفعت للتوصية بضرورة تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يدعم تطوير واقع الأداء الوظيفي في العمل المصرفي مع ضرورة الأخذ بالحسبان بعض الخصائص الشخصية ذات العلاقة.

الدراسة الخامسة: نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي¹، وفق التساؤلات التالية: هل يوجد تأثير للدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي؟، ما مستوى الدعم التنظيمي في الشركة؟، هدفت الدراسة للكشف عن علاقة تأثير المتغير المستقل الدعم التنظيمي في المتغير التابع الأداء الوظيفي، تم الاعتماد على الاستبيان للتأكد من وجود علاقة بين متغيري الدراسة، بالاعتماد على أسلوب العينة الطبقية غير المتناسقة، تم توزيع (420) استمارة على الموظفين في الشركة العامة لموانئ العراق، وتم استرجاع (385) منها وتحليلها، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي، ان مشاركة الموظف في صنع القرار تسهم في مشاركته بسلوكيات داخل وخارج الدر، لكن مستوى المشاركة في الشركة منخفضة وبما لا يسهم في تقليل السلوكيات المضرة، ان توفر الدعم التنظيمي بشتى أنواعه يعزز من التبادل الاجتماعي بين الموظفين والشركة ومن ثم يسهم في رفع مستوى أداء المهام الموصوفة في الوصف الوظيفي ومشاركة الموظفين في مهام ومسؤوليات إضافية ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، فضلا عن تقليل السلوكيات المعاكسة.

الدراسة السادسة: خالد عبد الفتاح موسى²، وفق الإشكالية التالية: هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي؟، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الولاء الوظيفي عبر استطلاع آراء عينة من المديرين في المدارس الخاصة في محافظة عكار والتي بلغت (102) مديراً باعتماد الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية في جمع البيانات، وفق منهج التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الولاء الوظيفي في المدارس محل البحث.

الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة الأولى: Roya Anvari & Mariam Janjaria³، وفق الإشكالية التالية: ماهي عوامل الإدارة التي تؤثر على فعالية إدارة الأداء بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكنولوجيا المعلومات في ووهان الصين؟ هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير عوامل الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال قياس فعالية إدارة الأداء بين مديري تقنية المعلومات، وقد تم توزيع استبيان على 151 موظفاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ووهان الصين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإدارة وفعالية إدارة الأداء.

¹ نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 17، العدد 66، 2022.

² خالد عبد الفتاح موسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين، دراسة حالة المدارس الخاصة، محافظة عكار، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 69، جويلية 2022.

³ Roya Anvari & Mariam Janjaria, Contributing Management Factors to Performance Management Effectiveness, *Journal of Business & Management*, Vol01,N⁰ 01, January2023.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

الدراسة الثانية: Impact Of Informal Communication On Corporate Creative Performance,¹ هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الاتصال غير الرسمي على الابداع التنظيمي من خلال تقسيم الاتصال غير الرسمي إلى نظام توجيه أو تدريب وتنظيم تعليمي، وقد وجد التحليل التجريبي لهذه الدراسة أن إبداع الفريق يتطلب تواصلاً غير رسمي بالإضافة إلى ذلك أظهرت الأبحاث أن التأثير الإيجابي للتوجيه أو التدريب على الأداء الإبداعي كان أكثر وضوحاً عندما كان حجم المؤسسة كبيراً، وفي الأخير توصلت الدراسة على أنه التوجيه أو التدريب لهما تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي حيث أن قدرة الموظف أعلى.

الدراسة الثالثة: Muhammad Saleem, Narina Perveen²، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصالات غير الرسمي على أداء الموظفين، من خلال اختيار المنظمات (الحكومية وغير الحكومية) في جيلجيت التستان، وتم اختيار عينة من 20 من هذه المنظمات، لإجراء الدراسة من خلال توزيع الاستبيانات على الموظفين وقد توصلت الدراسة إلى أنه الاتصال غير الرسمي تأثير كبير على الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز مهارات وسلوكيات الموظفين.

الدراسة الرابعة: ³، هدفت الدراسة إلى مراجعة التفاعل غير الرسمي بين مختلف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتحديد أنواع الرسائل المستخدمة في التفاعل غير الرسمي باستخدام التحليل الموضوعي على 100 عينة من الموظفين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تم تحديد خمسة موضوعات رئيسية في الاتصالات غير الرسمي التي تتمثل في الإفصاح الشخصي، التواصل الاجتماعي، دعم والعطاء والحصول على المعلومات، المساواة، والشكوى، وتعتبر هذه التبادلات في أماكن العمل غير الرسمية تعكس التفاعلات بين مختلف الموظفين في مختلف المستويات الإدارية كالحاجة للإنجاز والانتماء، والتي تشير إلى وجود صلة بين الاتصالات غير الرسمية والتفاعل والنتائج المهمة على المستوى الفردي والتنظيمي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة

¹ Impact Of Informal Communication On Corporate Creative Performance, JooYeon Park, Korea University, south Korea, <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/download/10411/10458> 12-03-2023:h 18:36

² Muhammad Saleem, Narina Perveen, The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organization in Gilgit- Baltistan, **Journal of Business and Management Sciences**, Vol05, N⁰ 04, 2017.

³ Martha J. Fay, Informal Communication of co-workers: a thematic analysis of messages, Qualitative Research in Organization and Management: **An International Journal**, Vol06, N⁰ 03, 2011

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

الجدول رقم (1-2): ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة والباحث	السنة	العينة	الأدوات	المنهج	النتائج
خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A	2019	اطارات المؤسسة 49 إطار	الاستبيان المقابلة	المنهج الوصفي التحليلي	وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تبني الحوسبة السحابية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة 2a يقدر بـ 51%، كما أن الحوسبة السحابية تضمن اتصال المؤسسة بقواعد بياناتها والبرامج والتطبيقات من أي مكان وزمان، مما يوفر الوقت والجهد بالنسبة للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى تقليل أعباء وتكاليف اقتناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والبرامج وتحديثها وضمان الاتصال الدائم بين رؤساء ومرؤوسي لضمان معالجة وإيصال المعلومات في الوقت المناسب.
الزويير جنيدي، اقبال العربي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة.	2021	127 عاملا	الاستبيان	المنهج الوصفي	وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتصال غير الرسمي لدى عينة الدراسة متوسط، ومستوى أداء العاملين مرتفع، وأنه توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي وأداء العاملين لدى عينة الدراسة.
محمد هي، علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظفين نحو العمل، دراسة ميدانية ببلدية القبة الجزائر العاصمة	2022	280 موظف	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت نتائج الدراسة أن الاتصال الفعال يعتمد على مستوى المعرفة لدى الفرد حيث أنه لا يستطيع ممارسة عملية الاتصال دون الإحاطة بمعلومات لا يعرفها ولا يفهمها، وأن أغلبية أفراد عينة البحث يفضلون رفع مطالبهم وانشغالهم في نقاشات خارج الإطار الرسمي.
شوقي مرداسي، سامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي	2022	326 أستاذ ت	الاستبيان	المنهج الوصفي التحليلي	وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: مستوى جودة حياة العمل في الجامعة ضعيف، كما تبين وجود معالم الأداء الوظيفي بنسبة ضعيفة بانفاق كبير بين الأساتذة دون نشأت في الإجابات، أما تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي فقد كان تأثيراً ضعيفاً في بعض الأبعاد إلى معدوم في أغلبها إلا أن بعد الاستقرار والأمن الوظيفي الذي حضي بموافقة ضعيفة كان له تأثير قريب من المتوسط على كل أبعاد الأداء الوظيفي.

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

<p>وتم الحصول على النتائج التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين؛ - للرموز والإشارات تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة؛ - المعتقدات والأعراف التنظيمية زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة؛ - للطقوس والشعائر السائدة بالمؤسسة تأثير إيجابي على مواظبة العاملين بالعمل؛ - ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. 	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>الاستبيان بالإضافة للمقابلة والملاحظة بالمشاركة</p>	<p>عينة قصدية (عرضية) بتعداد 35 مفردة</p>	<p>2022</p>	<p>عبد العالي حبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية</p>
<p>وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي، ان مشاركة الموظف في صنع القرار تسهم في مشاركته بسلوكيات داخل وخارج الدر، لكن مستوى المشاركة في الشركة منخفضة وبما لا يسهم في تقليل السلوكيات المضرة، ان توفر الدعم التنظيمي بشتى أنواعه يعزز من التبادل الاجتماعي بين الموظفين والشركة ومن ثم يسهم في رفع مستوى أداء المهام الموصوفة في الوصف الوظيفي ومشاركة الموظفين في مهام ومسؤوليات إضافية ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، فضلا عن تقليل السلوكيات المعاكسة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>385موظفين في الشركة العامة لموانئ العراق</p>	<p>2022</p>	<p>نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق،</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عوامل الإدارة وفعالية إدارة الأداء.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>151 موظفًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ووهان الصين</p>	<p>2023</p>	<p>Roya Anvari & Mariam Janjaria, Contributing Management Factors to Performance Management Effectiveness</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسة السابقة

الفصل الأول:.....الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف

أولاً: أوجه التشابه

تكمن أوجه التشابه في الدراسات السابقة أن:

- جميع الدراسات السابقة اعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات؛
- معظم الدراسات حديثة الدراسة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية ولكلا المتغيرين؛
- وكذا من حيث المنهج استخدمت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الاتصال غير الرسمي من الجانب النظري؛
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الأداء الوظيفي من الجانب النظري؛
- إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة وهما الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان والعينة، ونوع القطاع والنتائج، وسنحاول من خلال الجدول الموالي توضيح أوجه الاختلاف بينهما.

الجدول (1-3): أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة.

الدراسات السابقة.	الدراسات الحالية.	المتغيرات
تمت في بيئة محلية وعربية كانت بين السنوات 2016-2023.	تمت الدراسة الحالية في ولاية ورقلة سنة 2023.	من حيث المكان والزمان:
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وكانت متنوعة بين من دراسة حالة مؤسسة إلى دراسة 280 موظف	تم دراسة 70 موظف على مستوى قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة دراسة ميدانية بالصناديق CNAC CNAS CNR	من حيث العينة:
كانت الدراسات السابقة بين العام والخاص.	قطاع عمومي خدمي	من حيث نوع القطاع:
اختلفت الدراسات السابقة من حيث الهدف.	معرفة أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي	من حيث الهدف:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال الجدولين يتبين لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، حيث أنّها اشتركت في دراسة أحد متغيرات الموضوع (الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي) ووجود اختلاف في عينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة

أولاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء متغيرات الدراسات القائمة حالياً.
- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على المصادر البحثية والنظرية والتطبيقية.
- التعرف على أشكال الاتصال غير الرسمي بالمؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي؛
- ساعدتنا أيضاً في تحديد وبناء الإجراءات المنهجية مثل مجتمع البحث، العينة، نوعية الدراسة، المنهج.
- المساعدة في الاطلاع على أساليب إحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب اللائقة لاختبار صحة الفرضيات الحالية.
- الامام بالتنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مكننا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

ثانياً: القيمة المضافة للبحث

من خلال القيام بهذه الدراسة ونظرنا إلى الدراسات السابقة توصلنا أن القيمة المضافة تتمثل فيما يلي:

- معرفة أهمية الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة؛
- التعرف على أهم أشكال الاتصال غير الرسمي
- معرفة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نقدم أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة كل من الاتصال غير الرسمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع حيث تم التعرف على الاطار المفاهيم للاتصال غير الرسمي وأهم أشكاله ومراحلها، بالإضافة للأدبيات النظرية للأداء الوظيفي أهميته ومحدداته، كما تم ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، كمبحث أول، في حين المبحث الثاني طرحنا أهم الدراسات السابقة الحديثة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة من دراسات عربية ومحلية ودراسات أجنبية وأوجه التشابه والاختلاف بينهما، ولمعرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي، اتخذنا قطاع صناديق الاجتماعي كعينة للدراسة وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير
الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان
الاجتماعي بولاية ورقلة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

تمهيد:

بعدها بيّنا وتطرقتنا نظريا لمتغيري الدراسة الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في الفصل السابق، نحاول فيما يلي تقييم هذين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وقياس العلاقة بينهما وذلك بالاستعانة بالأدوات الكمية وبنظرية الإحصاء والإحصاء الاستدلالي في تبيان هذه العلاقة. وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي (النتائج والمناقشة)

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ دراسة وجهات نظر على موظفي مؤسسات قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة كذلك في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين مجتمع الدراسة وكذلك العينة التي تم الاعتماد عليها بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان".

الفرع الأول تقديم مجتمع الدراسة (قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة)

لقد عرف الضمان الاجتماعي والحماية الإجتماعية في الجزائر منذ الاستقلال تطورا كبيرا تجسد على العموم من خلال إصدار العديد من التشريعات و التنظيمات والقرارات بهدف تحقيق شمولية الحماية الاجتماعية لكافة الفئات المهنية والشرائح الاجتماعية، ومنه تحسين مستويات المعيشة، تتمثل أجهزة الضمان الاجتماعي في عدة صناديق تتمثل في : الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية CNAS، الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لغير الأجراء CASNOS، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، الصندوق الوطني للتقاعد CNR، صندوق التأمينات عن العطل المدفوعة الأجر CACOBATPH، الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الإجتماعية FNPOS إذ هذه الصناديق تتمثل مهامها فيما يلي:

- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للأجراء CNAS: ويشمل العمال الذين يتقاضون الأجر بصفة عامة، وكذلك بعضا لفئات الأخرى المعوقين، المجاهدين، حيث تقتطع نسبة من أجر العمال شهريا لتغطية النفقات الناجمة عن المرض أو حوادث العمل
- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لغير الأجراء CASNOS: هذا الصندوق خاص بأصحاب الحرف وأرباب العمل وبصفة عامة كل من يمتلك محل تجاري فهو ملزم بتسديد اشتراكاته لضمان الاستفادة من التعويضات عند المرض أو التعرض لحادث عمل، وكذلك للحصول على التقاعد.
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC: تتضمن هذه الهيئة للعمال الذين تم تسريحهم بموجب قانون وزاري وكذلك في حالة إغلاق المؤسسات العمومية دفع أجرة شهرية لفترة زمنية معينة.
- الصندوق الوطني للتقاعد CNR: تهتم هذه الهيئة بتسديد مستحقات فئة المؤمنین الذين أحيلوا إلى التقاعد.
- صندوق التأمينات للعطل مدفوعة الأجر CACOBATPH: يعمل هذا الصندوق كوسيط بين العامل وصاحب العمل في قطاع البناء والأشغال العمومية وذلك من خلال الاشتراكات التي تدفع سنويا لهذا الصندوق لتغطية أجرور العمال الخاصة بالعطل.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

– الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية FNPOS: خصص هذا الصندوق لتدعيم بناء السكنات الاجتماعية الخاصة بالأجراء أي الفئة العاملة وهو يتولى من قبل الدولة وكذا صناديق الضمان الأخرى.

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة CNR، CNAC، CNAS ورقلة

من خلال ماتم ذكره في الفرع السابق من تقديم مجتمع الدراسة، فإننا اخترنا كعينة لدراستنا من بين الصناديق ومؤسسات الضمان الاجتماعي الست التي تم ذكرها ثلاث صناديق متمثلة في كل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء CNAS، والتي تم اختيارها كونها أم الصناديق والتي تفرع منها بقية الصناديق وتحتوي أكبر عدد من العمال، وكذلك اخترنا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC ورقلة إضافة إلى الصندوق الوطني للتقاعد CNR، وسنقدم في ما يلي تقديم موجز لكل منها:

1- الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ورقلة CNAC

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، والناجحة عن الإصلاحات الاقتصادية أثرت سلبا على النسق العام وبالخصوص على سوق العمل الذي انعكس بدوره على الوضعية الاجتماعية، ولكي يتم التحكم في زمام الأمور كان على الدولة أن تقلل من حدة هذا الأثر وذلك باستحداث نظام الجديد للحماية الاجتماعية وهو "الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - كناك -" الذي أنشأ للتكفل بالعمال البطالين.

1-1 نشأة ومهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

تم إنشاء هذا الجهاز بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 06 جوان 1994 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما وضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، يعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، حيث عرف في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية، حيث شرع في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا إرادية ولأسباب اقتصادية لتسهيل إعادة الإدماج، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل والمساعدة في الإجراءات لإنشاء مؤسسة أو عن طريق التكوين أو التحويل.

وتطور كذلك دور الصندوق من مجرد تقديم الإعانات إلى جهاز حكومي لدعم الاستثمار والتقليص من حجم البطالة. في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية وتطبيق برنامج رئيس الجمهورية، الخاص بمحاربة البطالة وعدم الاستقرار، عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، انطلاقا من سنة 2004 وأولويات، على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع لبالغين ما بين خمسة وثلاثين (35) وخمسين (50) سنة، وفيما يلي أنشطة ومهام الصندوق:

– جهاز تشجيع وترقية ودعم ترقية الشغل؛

– جهاز دعم إحداث النشاطات وتوسيعها 30-55؛

– جهاز التأمين عن البطالة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

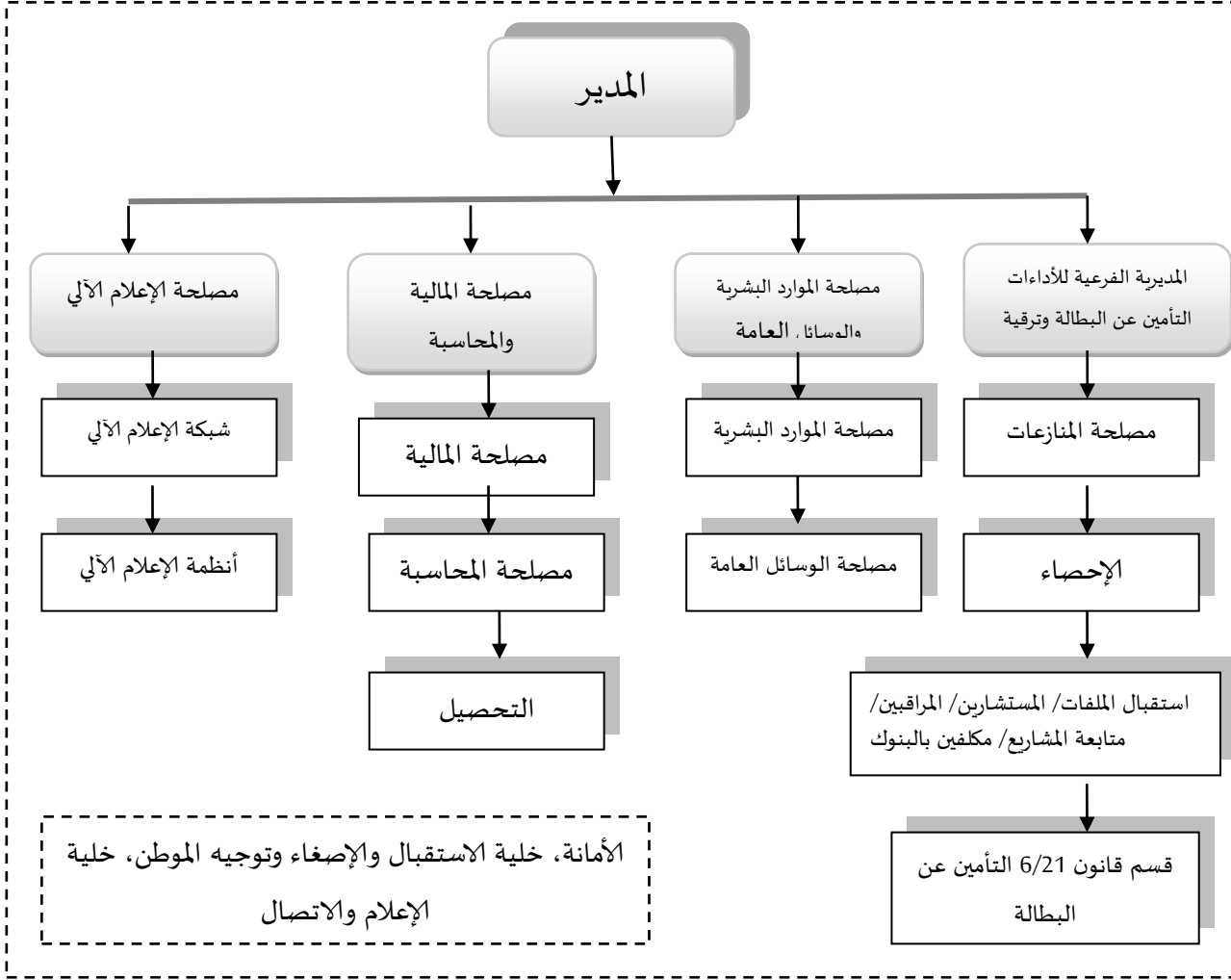
الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

2-1 الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بورقلة

الوكالة الولائية للصندوق بورقلة تضم عدد عمال 58 عامل من مختلف الرتب والأصناف المهيكلي التنظيمي للوكالة الولائية

للسندوق الوطني للتأمين عن البطالة بورقلة والتي هي من ضمن مجتمع دراستنا كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بورقلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الصندوق:

- مرسوم احداث الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من الجريدة الرسمية 34 بتاريخ 26 ماي 1994؛

- مرسوم الهيكل التنظيمي للصندوق من الجريدة الرسمية رقم 61 بتاريخ 2017/10/22؛

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

2- الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ورقلة CNAS

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء واحد من مجموعة صناديق التي تشكل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر، وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، هدفه التكفل بالتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وبعض الفئات الخاصة من المجتمع، ويتحصل على تمويله من اشتراكات العمال الأجراء

1-2 مهام وصلاحيات الصندوق:

يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في إطار القوانين والتنظيمات التالية:

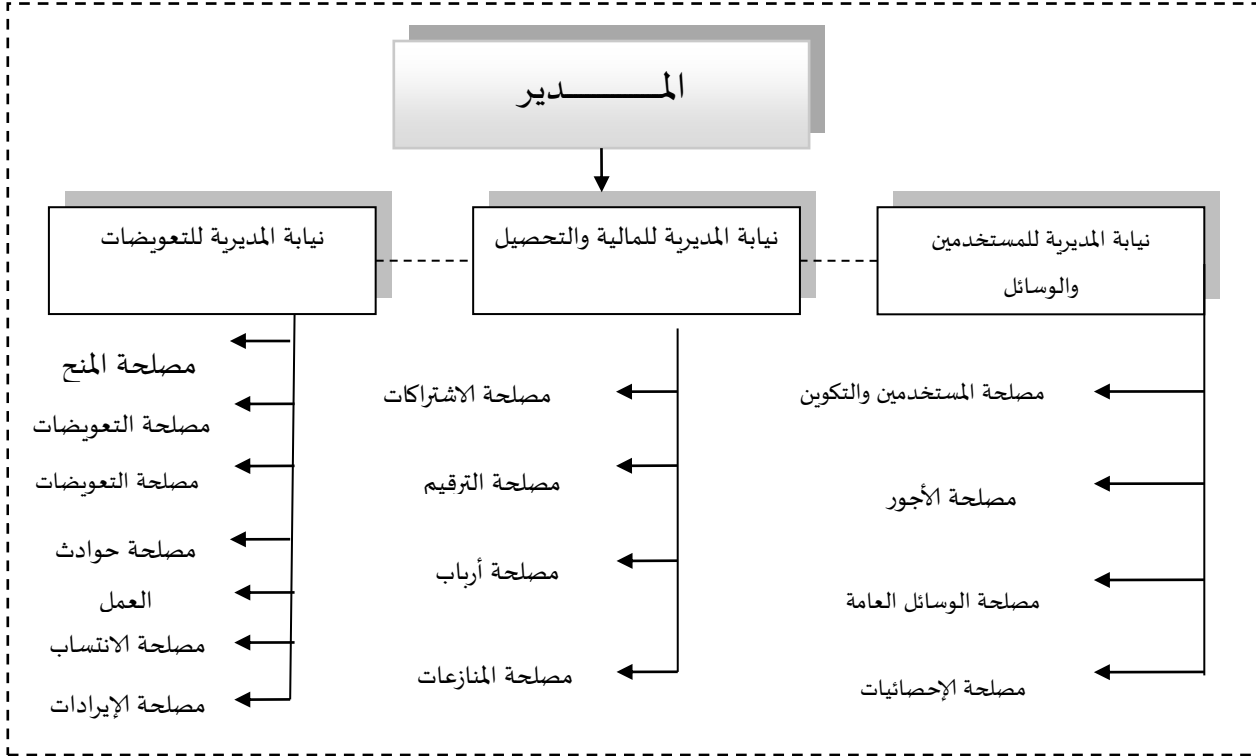
- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية (كمصاريف العلاج، العطل المرضية (حوادث العمل والأمراض المهنية).
- تسيير الأداءات العائلية لحساب الدولة من الخزينة العمومية؛
- تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل، المخصصة لتمويل أداءات الصندوق؛
- المساهمة في ترقية السياسة والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية؛
- تنظيم وتنسيق وممارسة المراقبة الطبية؛
- القيام بأعمال في لكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- القيام بأعمال تخص الوقاية والإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس الإدارة؛
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة؛
- إبرام المعاهدات المحددة في المادة 06 من القانون 83-11؛
- منن رقم تسجيل وطني للمؤمنين وأرباب العمل؛
- القيام فيما يخصه، بضمان إعلام المستفيدين والمستخدمين؛

2-2 التنظيم الإداري لوكالات الصندوق وصلاحياتها: تصنف الوكالات الولائية إلى ثلاثة أصناف:

- الصنف الأول: وكالات تسيير على الأقل 200 الف مؤمن له اجتماعيا؛
- الصنف الثاني: وكالات تسيير أقل من 200 الف مؤمن له اجتماعيا و على الأقل 100 الف مؤمن له اجتماعيا؛
- الصنف الثالث: وكالات تسيير أقل من 100 الف مؤمن له اجتماعيا؛
- * تضم الوكالة الولائية من الصنف الأول خمسة هياكل فرعية مكلفة على التوالي بما يلي:
- الأداءات: التي توكل مهامها بين مسؤولين إثنين إلى أربعة مسؤولين في التسيير.
- التحصيل والمنازعات: التي توزع مهامها بين ثلاثة مسؤولين في التسيير.
- العمليات المالية: التي توزع مهامها بين مسؤولين إثنين في التسيير.
- إدارة الوسائل والإنجازات ذات الطابع الصحي والاجتماعي: التي توزع مهامها بين مسؤولين إثنين أو ثلاثة مسؤولين عن التسيير.
- المراقبة الطبية: التي يشرف عليها طبيب

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ورقلة CNAS



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الصندوق:

المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992 المتضمن الوضع القانوني في الجريدة الرسمية لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

3- الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة CNR

1-3 نشأة الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة CNR

بتاريخ 02 جويلية 1983 ، أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى و المستبدل بالمرسوم 92-07 المؤرخ في 04 يناير 1992 و المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي.

إن الصندوق الوطني للتقاعد ما هو إلا حصيلة لاندماج مجموعة صناديق فيما بعضها (صندوق التأمين عن الشيخوخة لغير الأجراء الذي تحول فيما بعد صندوق التأمين الاجتماعي للعمال الغير الأجراء) المنشأ سنة 1985 والتي كانت تسير جميع أنظمة التقاعد المتواجدة قبل إنشائها سنة 1983 إلى نظام وطني موحد للتقاعد الذي يمنح نفس المزايا لكل العمال مهما كان قطاع نشاطهم.

الصندوق الوطني للتقاعد هو هيئة عمومية ذات طابع خاص تحكمها القوانين الخاصة بها، يؤكد المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 28 جمادى الثانية 1412 الموافق ل 4 يناير سنة 1992 على أن يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهتم هذه الهيئة بتسديد مستحقات فئة المؤمنین الذين أحيلوا إلى التقاعد.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

تم افتتاح وكالة ورقلة للصندوق الوطني للتقاعد في الثلاثي الأخير من سنة 1986م طبقا للمرسوم السالف الذكر وذلك لمقر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بورقلة.

الوكالة المحلية للصندوق الوطني للتقاعد بورقلة تسير إلى غاية 31 ديسمبر 2019 ما مجموعه (45998) ملفا يقوم بتسييرها 76 عامل موزعين على الهياكل الفرعية حسب المخطط الهيكلي المرفق فهي مصنفة حاليا في الدرجة الأولى في تسير المعاشات التابعة لها إقليميا والتابع لها والتابعة ل 21 بلدية

2-3 مهام وصلاحيات الصندوق:

حددت مهام الصندوق بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 وهي كالاتي:

- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق؛
- تسيير المعاشات والمنح الممنوحة بسند التشريع ما قبل الفاتح من يناير 1984 إلى غاية انقضاء حقوق المستفيدين؛
- ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد؛
- تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي؛
- ضمان إعلام المستفيدين وأرباب العمل؛
- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة تطبيقا للمادة 52 من القانون 83-12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد؛
- اضافة الى بعض المهام الأخرى كخلية استقبال المواطن، والاتصال والإصغاء الاجتماعي والمساعدة الاجتماعية.

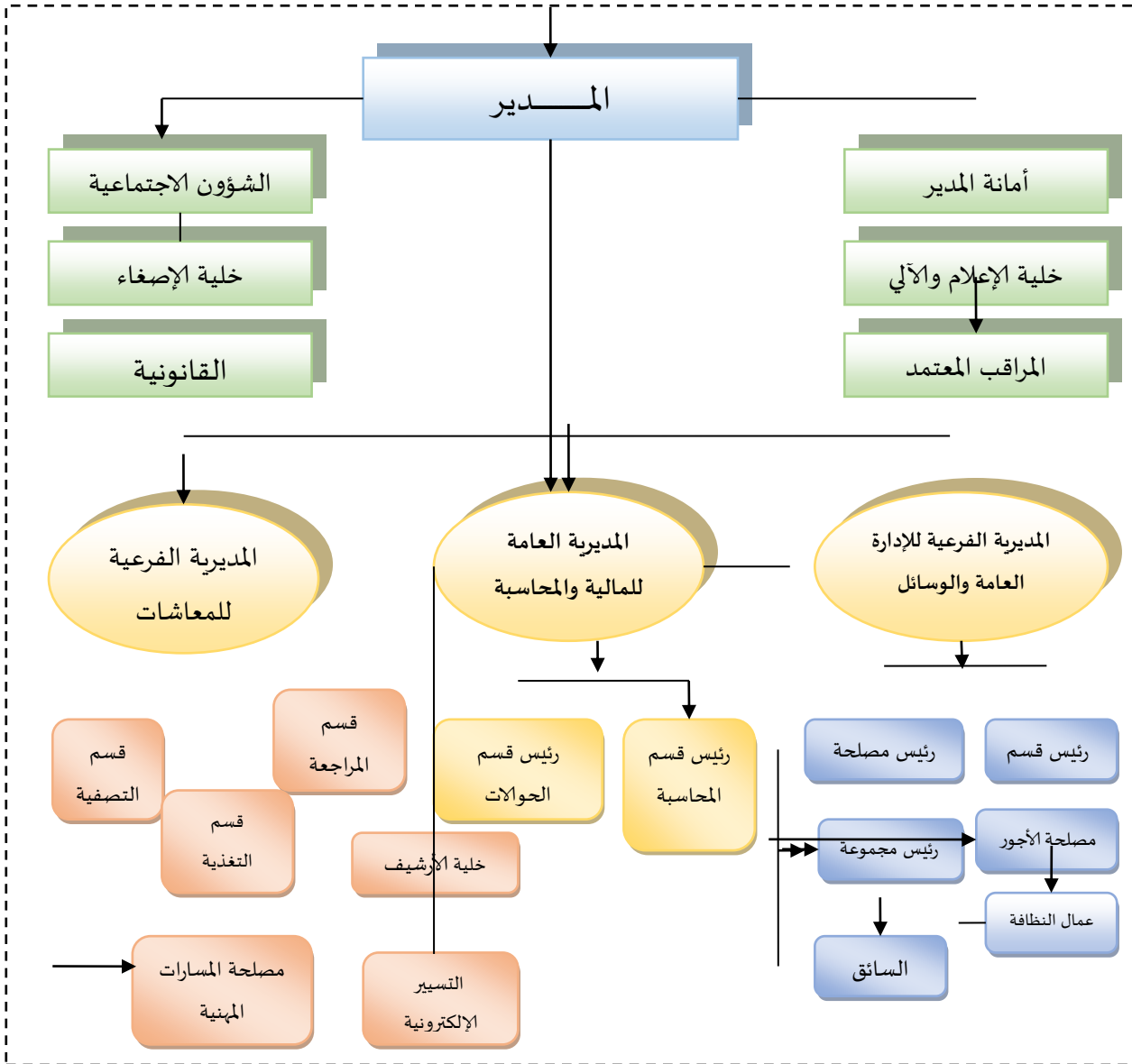
3-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال تقديم المؤسسة وذكر أهم الوظائف المنوطة إليها وأهدافها المرجوة، سنحاول أيضا توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة والذي يعطي صورة مصغرة عنها

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

. الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد ورقلة CNR



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من قبل الصندوق

نظرا لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين اخترنا عدد أفراد العينة 70 من أصل 520 والذي يمثل عدد أفراد مجتمع الدراسة حيث نجد أن نسبة العينة تتراوح من 5% إلى 10% ونحن لدينا $520/70 = 13\%$ وهي نسبة موافقة للبحث ويمكن الاعتماد عليها في التحليل حيث تم توزيع 70 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 70 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 70 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

وقد تم توزيع الاستمارات على الصناديق محل الدراسة الميدانية الثلاث التي تم اختيارها بولاية ورقلة كما يلي

الجدول رقم (1-2): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة في صناديق الضمان الاجتماعي

النسبة %	التكرار	نسبة العينة في الصندوق %	المؤسسات محل الدراسة " صناديق الضمان الاجتماعي
28,6%	20	34,4%	عدد العمال 58 CNAC
21,4%	15	19,7%	عدد العمال 76 CNR
50%	35	10,9%	عدد العمال 320 CNAS
100%	70		المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه فقد تم توزيع 35 استمارة على الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية CNAS بنسبة 50% كونها كما تقدم ذكره تعتبر أم الصناديق وكذلك لكونها تحوي أكثر من 320 موظف ، تليه توزيع 20 استمارة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC بنسبة 28.6%، أما الصندوق الوطني للتقاعد CNR تم توزيع 15 استمارة بنسبة 21.4% لتكون مجموع 70 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية بعد تفرغ البيانات بالبرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS الإصدار 26.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، حيث تمثل من خلال المتغير المستقل الاتصال غير الرسمي وكذلك المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة الاستبيان

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء (انظر الملحق رقم 1_2)

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: المؤسسة محل الدراسة، الجنس، الحالة العائلية، الشهادة العلمية، الخبرة، الفئة الوظيفية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناعات

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

• الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (21) عنصر يقيس الاتصال غير الرسمي في المؤسسة مقسم إلى ثلاث أبعاد:

▪ **البعد الأول:** الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول يقيس خمسة عناصر ممثلة في:

- الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعمال؛
- زيارة المسؤول أثناء أوقات العمل.
- التحاور مع المسؤولين.
- الزيارات في الأفراح والأقراح.
- الاتصالات الهاتفية للمسؤول.

▪ **البعد الثاني:** الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة يقيس ستة عناصر تتمثل في:

- اللقاءات خارج المؤسسة.
- اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في الصداقات.
- الاتصالات الهاتفية للسؤال عن الأحوال.
- تنظيم الخرجات بين الزملاء.
- مساعدة الزملاء في حل المشاكل.
- اللقاءات خارج أوقات العمل تزيد الإرتياح.

▪ **البعد الثالث:** الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة يقيس عشرة عناصر كالتالي:

- انتشار المعلومات الصحيحة وسط العمل.
- نقاشات داخل المؤسسة.
- التحاور داخل المؤسسة يخص العمل.
- التحاور داخل العمل يخص الأمور الشخصية.
- التحاور داخل العمل يخص الأمور الاجتماعية.
- التحاور داخل المؤسسة يروح عن النفس.
- التحاور داخل العمل مع الأقرب سنا.
- السهولة في التواصل مع المستوى العلمي الأعلى.
- التواصل مع الزملاء الأقرب سنا.
- اختيار صديق العمل على أساس التفاهم.

المحور الثاني: يتمثل في الأداء الوظيفي والذي يقيس واحد وعشرون عنصر ممثلة في مايلي:

- التقيد بأنظمة وقوانين العمل.
- الإلتزام بالمسؤوليات أثناء العمل.
- تقبل تعليمات المشرفين في اطار العمل.
- السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إنجاز العمل في وقته.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

- الرغبة في البقاء بالمؤسسة.
- احترام وقت الدخول والخروج من المؤسسة.
- السعي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
- إنجاز الأعمال بسرعة.
- التكيف والتأقلم مع المشكلات الطارئة في العمل.
- القدرة على تصحيح الأخطاء في العمل.
- الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
- الزيادة في الإنتاج.
- التعاون في إنجاز الأعمال.
- الحرص على تطوير المهارات والقدرات باستمرار في عملي.
- إبراز المهارات أثناء العمل.
- المشاركة في الدورات التكوينية .
- تقديم المسؤول للنصائح لتحسين الأداء.
- إنجاز الأعمال على أكمل وجه.
- حب العمل والإخلاص فيه.
- القدرة على الإبداع وتطوير العمل.

الفرع الثالث أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وكذلك اختبار الفروض المعلمية وغير المعلمية من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للفروق في متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) (α):** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية والوظيفية من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

- المتوسط الحسابي الموزون المرجح (*Weighted Mean*): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- المتوسط الحسابي (*Mean*): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور ومعرفة مستواها.
- الانحراف المعياري (*Std. Deviation*): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عنصر من عناصر متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عنصر من عناصر متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- اختبار (*One-Sample T-Test*) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة وشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود إختلاف معنوي (*Significant Difference*) بين متوسط إجابة المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل محور من محاور الاستبيان و المتوسط الفرضي بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم و القيمة الثابتة (المتوسط الفرضي هو 3 في هذه الدراسة). للتحقق من صحة فرضيات الدراسة
- معامل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*): يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.
- الاختبارات المعلمية وغير المعلمية تستعمل في اختبار الفروق في مستوى متغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المطلب الثالث : عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

يتم في هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية الست لعينة الدراسة من حيث المؤسسة محل الدراسة، الجنس، الحالة العائلية، الشهادة العلمية، الخبرة، الفئة الوظيفية.

الفرع الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الحالة الاجتماعية، والشهادة العلمية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	41	58.6%
أنثى	29	41.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنایق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 58.6% لصالح الذكور في حين 41.4% لصالح الإناث حيث يمكن تفسير هذه النسب المتقاربة من خلال :

- أن المؤسسات محل الدراسة توظف جميع فئات المجتمع ذكورا وإناثا ولا يقتصر التوظيف على أحدهما
 - التقارب من شأنه أن يعزز المشاركة والتفاعل
 - خروج المرأة للعمل في السنوات الأخيرة.
 - حصول العنصر النسوي على أعلى الشهادات من مختلف المعاهد والجامعات مكنها من تقلد مختلف المناصب.
 - طبيعة العمل في قطاع صنایق الضمان الاجتماعي والذي يمكن للذكور والإناث من العمل على حد سواء.
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

جدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	9	12,9%
متزوج	59	84,3%
مطلق	2	2,9%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة متزوجين بعدد 59 ونسبة 84.3% وهي نسبة عالية جدا يمكن تفسيرها للدرجة المادية لموظفي الصناديق محل الدراسة نظرا للأجور التي يتقاضونها مما يحفزهم للبقاء كونهم مستقرين اجتماعيا وهو ما ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة ، تليها فئة العزاب بعدد 9 ونسبة 12.9%، أما فئة المطلقين بعدد 2 ونسبة 2.9% من المجموع الإجمالي للنسب.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية

جدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية

الشهادات العلمية	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	11	15,7%
تقني سامي	26	37,1%
شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	27	38,6%
دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)	6	8,6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب متقاربة لكل من فئة حاملي الشهادة الجامعية (ليسانس وماستر) وفئة تقني سامي حيث قدرت على التوالي: 38.6%؛ 37.1% على التوالي، تليها فئة ثانوي فأقل بعدد 11 ونسبة 15.7%، أما فئة دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بعدد 6 ونسبة 8.6% من المجموع الإجمالي للنسب ومنه نستنتج أن:

- أغلب عروض العمل وأغلب الاحتياجات الوظيفية لمؤسسات الصناديق تستهدف أصحاب الشهادات الجامعية.
- أغلب عمال الصناديق لديهم شهادات جامعية وهو ما يفسر انتشار مؤسسات التعليم العالي بمختلف مؤسساته .
- النسبة الكبيرة لحاملي الشهادات العليا بمختلف درجاتها كبيرة في الصناديق محل الدراسة تؤدي لتوفر الكفاءات داخلها مما يساهم في أدائها.

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	1	1,4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	18,6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	37,1
15 سنة فأكثر	30	42,9
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

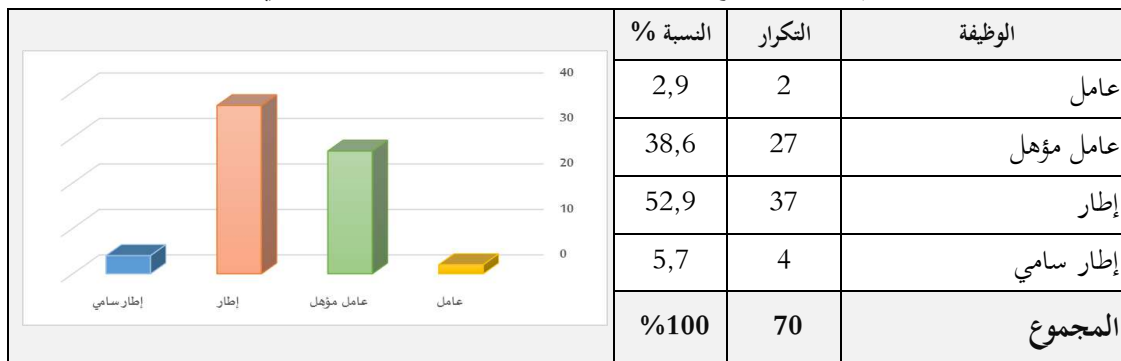
تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات خبرة أكثر من 15 سنوات بعدد 30 ونسبة 42.9%، تليها من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد 26 ونسبة 37.1% في حين من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 13 ونسبة 18.6%، أما أقل من 5 سنوات بنسبة 1.4% من المجموع الإجمالي للنسب ومنه نستنتج:

- أن نسبة 42.9% من الموظفين لديهم خبرة تفوق 15 سنة عمل وهذا ما يعكس أن الموظفين لهم رضا بمؤسساتهم ويعكس كذلك بالإيجاب على كفاءة المورد البشري كيف كلما تقادم المورد البشري بالمؤسسة وزادت فترة مكوثه بما كلما زادت قيمته وخبرته المهنية وهو ما ينعكس على أداء المؤسسات.
- أن نسبة 37.1% من الموظفين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهي نسبة كبيرة وهو ما يفسر عملية فتح المناصب المالية للتوظيف في الفترة ما قبل 2015 داخل الصناديق.
- أن نسبة 1.4% من الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهو ما يفسر نقص عملية التوظيف داخل الصناديق.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من فئة إطار بعدد 37 ونسبة 52.9%، تليها عامل مؤهل بعدد 27 ونسبة 38.6%، في حين كل من إطار سامي وعامل بنسب متقاربة على التوالي 5.7%، 2.9% من المجموع الإجمالي للنسب حيث يفسر هذا نسبة الإطارات التي تمتلكها عينة الدراسة الخاصة بالصنابير والتي تتماشى مع متغير الشهادة العلمية والتي تنعكس إيجاباً من خلال كفاءة وفعالية المورد البشري ومنه أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: تقدير ثبات الأداة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة والتحليل من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض على المشرف أولاً ثم مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" سواء من جانبها الاقتصادي أو الإحصائي (أنظر الملحق رقم 01).

2- صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة ويتمتع بالثبات.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الجدول رقم (2-7): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوَر الدراسة
0.892	21	المحور الأول: الاتصال غير الرسمي
0.910	21	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
0.900	42	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

لقد تبين من خلال الجدول المستخرج من البرنامج أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.900 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات، بمعنى أنه حتى لو أعيد توزيع الاستبيان في نفس الظروف ستكون إجابات أفراد العينة الخاصة بالصناديق التي تم توزيع الاستبيان عليها هي نفسها وهو ما يؤكد ثبات المحاور وكذلك الجذر التربيعي للمعامل والذي يساوي 0.94 وهو ما يؤكد مصداقية النتائج التي يمكن استخراجها وتحليلها والاعتماد عليها من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة.

المبحث الثاني: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الإجتماعية) النتائج والمناقشة)

من خلال هذا المبحث سنحاول الإجابة فيه على الإشكالية الرئيسة والإشكاليات الفرعية واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والكمية اللازمة التي تتيحها نظرية الإحصاء الوصفي والإستدلالي والاقتصاد القياسي.

المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة

في هذا الجزء نحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية الأولى والمتعلقة بأولويات تطبيق كل من جوانب الاتصال غير الرسمي في صناديق الضمان الاجتماعي وذلك من خلال تقدير الاتجاه العام لإجابات العينة على كل فقرة التي تقيس هاته العناصر باستخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي (النزعة المركزية والتشتت) وكذلك معرفة الجوانب الأكثر أهمية في الإتصال غير الرسمي من خلال تقدير الاتجاه العام للأبعاد وهذا .

الفرع الأول : تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق عناصر الاتصال غير الرسمي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتقدير الاتجاه العام للإجابات الخاصة بأفراد العينة.

حيث يوضح المتوسط الحسابي لكل فقرة معدل درجات الموافقة للعينة عليها ، بمعنى أنه كل ما كان المعدل أكبر كل ما كان العنصر المقاس أكثر تطبيق في المؤسسات محل الدراسة ، ويوضح الانحراف المعياري درجة الاختلاف والتجانس بين آراء العينة، أي أنه كل ما تكون نسبة الانحراف الى المتوسط (معامل التشتت النسبي) كل ما يكون أقل كل ما تكون العينة أكثر اتفاقا حول الفقرة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

من خلال هذا المنطلق يمكن تقدير الاتجاه العام حول آراء العينة حول تطبيق كل عنصر وكل بعد من أبعاد الإتصال غير الرسمي بواسطة مقياس ليكارت الثلاثي وقبل التطرق لتحليل أبعاد المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعماله مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

الجدول رقم (2-8): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق	1] - 1.66
محايد	12.33 - 1.66]
موافق	3] - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

1- البعد الأول: الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول

الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الأول

العبارات	الترتيب حسب الأولوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
زيارة المسؤول أثناء أوقات العمل.	1	2,31	0,910	متوسط
التحاور مع المسؤولين	2	2,29	0,935	متوسط
الزيارات في الأفراح والأفراح	3	2,13	0,916	متوسط
الاتصالات الهاتفية للمسؤول	4	2,10	0,950	متوسط
الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعمال.	5	1,70	0,890	متوسط
البعد الأول: الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول		2,1057	0,779	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات البعد الأول للاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن هناك تحفظ في تطبيق العناصر الخمسة للاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول في المؤسسات محل الدراسة، حيث كان الإتجاه العام لموافقة العينة نحو هذه العناصر نحو المستوى المتوسط، حيث معدل الموافقة لعباراته محصور بين (1.70 - 2.31)، وذلك بأولويات مختلفة، حيث نجد أن أكثر عنصر تهتم به المؤسسات هو زيارة المسؤول أثناء أوقات العمل وهو الأعلى حسب الترتيب، ثم التحاور مع المسؤولين والزيارات في الأفراح والأفراح، وأقل من ذلك نجد الاتصالات الهاتفية للمسؤول، وأقل عنصر تطبيقاً في المؤسسات وهو الإهتمام بالمشكلات الشخصية للعمال حيث كان معدل الموافقة (1.70) وعليه يمكن استخلاص مايلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

__ الاتجاه العام لإجابات الأفراد حول الإتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول كان متوسطا حيث أنهم تحفظوا في إجاباتهم حول اتصالمهم غير الرسمي مع مسؤوليهم يرجع ذلك للعلاقة بينهم ومدى شعور المسؤول بروح المسؤولية والأمانة والصدق وعدم التعالي على مرؤوسيه.

__ أن المسؤول يقوم بزيارة الموظفين أثناء عملهم وهو ما يعكس الاهتمام والمتابعة من طرف المسؤول والإمام من خلال هذه الزيارات بكل صغيرة وكبيرة ومحاولة الوقوف على مختلف العراقيل والمشاكل التي تحول دون القيام بالواجبات على أكمل وجه من طرف الموظفين.

__ الحوارات بين الموظفين ومسؤوليهم في كثير من الأحيان تعطي انطباع أكثر على التجانس وتذليل العقبات من خلال هكذا نقاشات.

__ الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعمال من طرف المسؤول، حيث نلاحظ أن هذا العنصر هو الأقل تطبيقا مقارنة بما سبق ذكره من عناصر متعلقة بالجانب الأول للاتصال غير الرسمي وهو الأضعف كما يراه موظفو القطاع المعني بالدراسة من طرف مسؤوليهم، وهو أمر لا يقتصر على الصناديق فقط بل هي ظاهرة طبيعية في الإدارة الجزائرية.

2- البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الأول

العبارات	الترتيب حسب الأولوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
اللقاءات خارج أوقات العمل تزيد الإرتياح.	1	2,44	0,773	مرتفع
الاتصالات الهاتفية للسؤال عن الأحوال.	2	2,41	0,752	مرتفع
اللقاءات خارج المؤسسة.	3	2,34	0,814	مرتفع
مساعدة الزملاء في حل المشاكل.	4	2,26	0,793	متوسط
تنظيم الخرجات بين الزملاء.	5	2,17	0,780	متوسط
اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في الصداقات.	6	2,16	0,828	متوسط
البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة				متوسط
				0,694
				2,297

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني للاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي للبعد (2.29) وبدرجة تطبيق أو موافقة متوسطة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عناصر البعد كانت بدرجة اهتمام أكبر ومعدل تطبيق أعلى حسب ماهو مرتب في الجدول لكل من العناصر الثلاث الأولى مقارنة ببقية العناصر، حيث ان العمال في المؤسسات محل الدراسة يهتمون ويؤكدون في إجاباتهم ان اللقاءات التي تتم خارج أوقات العمل تزيدهم ارتياحا، في حين أن عنصر الاتصالات الهاتفية والسؤال عن الأحوال وكذلك اللقاءات خارج المؤسسة جاءت بدرجة تطبيق أقل .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

ومن جهة أخرى نجد أن الموظفين في المؤسسات محل الدراسة يتحفظون في تطبيق كل من العناصر الثلاث الأخيرة في الجدول والمتعلقة بكل من مساعدة الزملاء لبعضهم في حل مشاكلهم، وتنظيم الخرجات بين الزملاء، واللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل حيث لم يبدي أفراد العينة اهتمام كبيرا ويتحفظون في إجاباتهم على أن لقاءاتهم المتكررة خارج أوقات العمل من شأنها أن تزيدهم في الصداقات فيما بينهم، من خلال ماتقدم نستنتج أن:

- تحفظ في تطبيق عناصر الاتصال غير الرسمي خارج المؤسسة من قبل أفراد العينة ترجع لطبيعة العلاقات داخل العمل ومدى التقارب فيما بينهم حيث تكون اتصالاتهم بدرجة متوسطة.
- اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لموظفي المؤسسات المعنية بالدراسة والسؤال عن احوالهم هاتفيا نالت الاهتمام الأكبر من الموافقة من طرف أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حيث يرجع ذلك للهروب والإبتعاد عن ضغوط العمل ومواضيعه تساعد على ترابطهم وتكوين علاقات قوية فيما بينهم.
- الموظفون في المؤسسات محل الدراسة يميلون ويهتمون ويتواصلون كثيرا فيما بينهم للسؤال عن أحوالهم وهو ما يعزز روح الفريق والتعاون والتظافر خارج إطار المؤسسة وهو ما يعكس في بعض الصناديق لدرجة القرابة فيما بينهم وحتى مدة العمل الطويلة فيما بينهم.
- التحفظ على أن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في صداقات العمال يرجع ذلك لكثرة الصراعات داخل المنظمة وتضارب المصالح فيما بينهم.

3- البعد الثالث: الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الأول

العبارات	الترتيب حسب الأولوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1. التحوار داخل المؤسسة يخص العمل.	1	2,70	0,574	مرتفع
2. اختيار صديق العمل على أساس التفاهم.	2	2,67	0,531	مرتفع
3. التحوار داخل العمل يخص الأمور الاجتماعية.	3	2,64	0,660	مرتفع
4. نقاشات داخل المؤسسة.	4	2,57	0,650	مرتفع
5. التحوار داخل المؤسسة يروح عن النفس	5	2,46	0,736	مرتفع
6. السهولة في التواصل مع المستوى العلمي الأعلى.	6	2,46	0,736	مرتفع
7. التواصل مع الزملاء الأقرب سكتنا.	7	2,33	0,737	مرتفع
8. التحوار داخل العمل يخص الأمور الشخصية.	8	2,20	0,809	متوسط
9. انتشار المعلومات الصحيحة وسط العمل	9	2,16	0,754	متوسط
10. التحوار داخل العمل مع الأقرب سنا.	10	2,06	0,778	متوسط
البعد الثالث: الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة				مرتفع
		2,4243	0,42714	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن عبارات البعد الثالث الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، والذي يبين اهتمام موظفي صناديق الضمان الاجتماعي بعناصر الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة حيث نرى أنه وحسب وجهة نظر

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

أفراد العينة المستجوبين وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة وهو ما يبين اهتمام المستجوبين بعناصر الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، وبأولويات مختلفة، حيث ان العناصر السبعة الأولى حسب الترتيب نالت اهتمام أكبر وبدرجة تطبيق عالية حسب سلم ليكارت السابق والمتمثلة في كل من الحوارات داخل العمل واختيار الصديق والحوارات الاجتماعية والنقاشات والتواصل مع الزملاء حسب الأقرب سكنا على التوالي، في حين تحفظ المستجوبون في تطبيق كل من العناصر الثلاث الأخيرة والمتعلقة بالأمور الشخصية وصحة المعلومات المنتشرة داخل والتحاوور مع الأقرب سنا حيث جاء هذا الأخير في ذيل الترتيب بمعدا أولوية 2,06

كتفسير لما سبق نرى من خلال ما تقدم أن:

- الحوارات التي تكون داخل المؤسسة تخص العمل بمعدل موافقة 2.70 وهو ما يعكس الاهتمام الكبير بالعمل وبالمهام الموكلة والإنضباط داخل العمل وعدم الخوض في أمور من شأنها تعطيل المهام وهو ما نلاحظه خاصة في الموظفين الذين يعملون في الشبائيك الخاصة بالصناديق.
- المعلومات التي تنتشر في أوساط العمل ليست بالضرورة تكون صحيحة وهو ما أكدته إجابات أفراد العينة من خلال تحفظهم وهو أمر لا يقتصر على صناديق الضمان الاجتماعي.
- أفراد العينة تحفظو وكانو أكثر حيادا في كون التحاوور داخل العمل يكون مع الأقرب سنا حيث أن الفارق في السن لا يشكل عائق لدى أفراد العينة في الاتصال فيما بينهم وهو ما يوحي بالتفاهم السائد داخل مؤسسات الصناديق والذي من شأنه نقل الخبرات من الأكبر سنا للأصغر وكذلك ما يثبت التواضع من الكبار والإحترام من من هم أقل سنا.

الفرع الثاني : الجوانب الأكثر أهمية في استخدام الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة

بعد عرض أبعاد الاتصال غير الرسمي واتجاه افراد العينة ودرجة موافقتهم عليها كل على حدى نتطرق في هذا الجزء للأبعاد الأكثر أهمية في استخدام الاتصال غير الرسمي في صناديق الضمان الاجتماعي حسب درجة الأهمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-12): ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد الاتصال غير الرسمي

الترتيب حسب الأولوية	محاوور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للعينة
1	الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة	2.424	0,42714	مرتفع
2	الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة	2.297	0,694	متوسط
3	الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول	2,1057	0,779	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع أفراد العينة وأن اهتمام موظفي صناديق الضمان الاجتماعي كان في البعد المتعلق بالاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بمعدل (2.42) بدرجة عالية واتجاه نحو الموافقة في مختلف عناصره حسب سلم ليكارت الثلاثي، وهو ما يفسر أن عمال المؤسسات محل الدراسة لديهم علاقات وطيدة فيما بينهم ويحكون كثيرا فيما بينهم وهذا راجع لطبيعة العمل، وكثرة الاستفسارات حول مختلف ما يصدر من تعليمات قد تحتاج لتفسير وتبسيط المشاكل، في حين يرون وبدرجة أقل وفي المستوى المتوسط كل من عناصر البعد الثاني والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي مع الزملاء خارج المؤسسة والبعد الثالث حسب الترتيب والمتعلق بالاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول حيث يمكن القول أنهم يميلون للمحايدة في تطبيق عناصر البعدين، وخاصة فيما يتعلق بالبعد الأخير والذي يعكس درجة الاتصال المتوسطة بين كل من المسؤول والعامل والذي مرده لكون العمال لا يميلون كثيرا لإقامة اتصالات غير رسمية مع مسؤوليهم نظرا لبعض سلوكيات وتصرفات المسؤولين والذين يترفعون عن مجالسة العمال وخارج أوقات العمل وهو أمر لا يقتصر على عمال الصناديق فقط بل يتعداه وهو ظاهرة منتشرة في كثير من مؤسساتنا.

وعليه ومن خلال ما تقدم في الجزئين السابقين وكإجابة لإشكاليتنا الفرعية الأولى للدراسة والمتعلقة بأولويات تطبيق كل من جوانب الاتصال غير الرسمي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة ومن خلال الاتجاه العام للعينة والخاصة بأبعاد الاتصال غير الرسمي نلاحظ أن الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة هو الجانب أكثر تطبيقا داخل المؤسسات محل الدراسة والذي يوليه أفراد العينة الاهتمام الأكبر بدرجة موافقة 2.42، وعليه نفي صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن جانب الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول هو الجانب الأكثر تأثرا.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة

بعدما تطرقنا لمتغير الدراسة المستقل والمتعلق بالاتصال غير الرسمي في صناديق الضمان الاجتماعي في المطلب الأول، سنحاول استعراض نتائج وتحليل العناصر المتعلقة بالمتغير الثابت والخاص بالأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال تقييم عناصر القوة والضعف فيه.

الفرع الأول: تقييم عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة

سنحاول في هذا الجزء الإجابة عن الإشكالية الثانية والمتعلقة بتقييم عناصر القوة والضعف للأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة وتحليل العناصر المتعلقة بالمحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عناصر المحور الثاني

العبارات	الترتيب حسب الأولوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
التقيد بأنظمة وقوانين العمل.	1	2,96	0,266	مرتفع
القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	2	2,91	0,282	مرتفع
الإلتزام بالمسؤوليات أثناء العمل.	3	2,91	0,329	مرتفع
تقبل تعليمات المشرفين في اطار العمل.	4	2,89	0,363	مرتفع
حب العمل والإخلاص فيه.	5	2,80	0,437	مرتفع
إنجاز الأعمال على أكمل وجه.	6	2,77	0,456	مرتفع
السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.	7	2,77	0,516	مرتفع
القدرة على تصحيح الأخطاء في العمل.	8	2,70	0,574	مرتفع
إنجاز العمل في وقته.	9	2,69	0,603	مرتفع
الحرص على تطوير المهارات والقدرات باستمرار في عملي.	10	2,67	0,557	مرتفع
إبراز المهارات أثناء العمل.	11	2,66	0,535	مرتفع
التعاون في إنجاز الأعمال.	12	2,66	0,587	مرتفع
الزيادة في الإنتاج.	13	2,61	0,597	مرتفع
السعي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	14	2,61	0,687	مرتفع
التكيف والتأقلم مع المشكلات الطارئة في العمل.	15	2,60	0,623	مرتفع
الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	16	2,57	0,627	مرتفع
المشاركة في الدورات التكوينية.	17	2,56	0,555	مرتفع
احترام وقت الدخول والخروج من المؤسسة.	18	2,53	0,696	مرتفع
إنجاز الاعمال بسرعة.	19	2,51	0,676	مرتفع
الرغبة في البقاء بالمؤسسة.	20	2,41	0,789	مرتفع
تقديم المسؤل للنصائح لتحسين الأداء.	21	2,36	0,703	مرتفع
المحور الثاني: الأداء الوظيفي				مرتفع
		2,674	0,3361	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يمكننا الإجابة عن اشكالتنا الفرعية في تقييم عناصر القوة والضعف في عناصر الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي و من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن 21 عنصر من عناصر المحور الثاني الأداء الوظيفي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي للمحور قدر بـ (2.67) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حسب سلم ليكارت، إذ نجد أن كل إجابات المستجوبين على عناصر هذا الجزء موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعناصره محصور بين (2.36- 2.96) ، وبالتالي فالجيبون يولون اهتماما كبيرا في تطبيق كل عناصر الأداء الوظيفي وهو أمر منطقي كونه نابع من تقييم ذاتي للفرد نفسه وقد يخلو من الموضوعية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

وكتقييم للعناصر جاء العنصر الخاص بالالتزام بأنظمة وقوانين العمل السارية داخل المؤسسات والالتزام بها في المرتبة الأولى من حيث أولوية التطبيق بأعلى معدل موافقة قدر ب 2.96 حسب إجابات أفراد العينة، ليليه العنصر الثاني بدرجة أقل والذي يخص توفر القدرة على الإبداع وتطوير العمل ، في حين حل العنصر المتعلق بالالتزام بالمسؤوليات أثناء العمل ثالثا حسب ترتيب الأولوية وهو ما يؤكد كذلك الشعور بالمسؤولية لدى موظفي صناديق الضمان الاجتماعي والتحلي بها ، وكذلك عنصر تقبل التعليمات الصادرة من المشرفين والمسؤولين فيما يخص العمل والذي يعكس مدى الالتزام التام بها ، وإذا انتقلنا إلى العناصر الأقل تطبيقا والأضعف في إطار الإجابة كذلك عن اشكالتنا الفرعية في ما يتعلق بمحور الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي نجد في المرتبتين الأخيرتين وبمتوسطي حسابي (2.36 2.41) على التوالي كل من الرغبة في البقاء في المؤسسة والذي قد يفسر نتيجة لضغوط في العمل وبعض الممارسات غير القانونية إضافة إلى بعض السلوكيات غير الأخلاقية التي يتعرض لها الموظفون في القطاع حسب بعض الاستطلاعات التي أجريناها من خلال دراستنا واعدادنا لهذا البحث ، وكذلك بالنسبة لتقديم المسؤولين لمختلف النصائح لتحسين الأداء لموظفين حيث يرى موظفو الصناديق أنه بدل تقديم النصائح من طرف المسؤولين نجدهم يعتمدون طرقا أخرى كالمساءلات الشفهية والكتابية والإنذارات وحتى التوبيخات وهو ما يفسر تراجع هذين العنصرين ضمن عناصر الأداء الوظيفي.

ومن خلال إجابتنا على الإشكالية الفرعية فإننا نشب الفرضية الثانية والمتعلقة بكون العنصر الأكثر تطبيقا في عناصر الأداء الوظيفي هو التقيد والالتزام بقوانين العمل والإجراءات السارية داخل المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني : العناصر الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

من خلال ما تقدم ذكره في الفرع السابق وللوقوف على العناصر والجوانب الأكثر أهمية والتي يوليها موظفو صناديق الضمان الاجتماعي أهمية كبرى مقارنة ببقية العناصر نضع هذا الجدول الذي يلخص ترتيب العناصر الأكثر أهمية في المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي من الاستبانة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (2-14): ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الأداء الوظيفي
0,266	2,96	1. التقيد بأنظمة وقوانين العمل.
0,282	2,91	2. توفر القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
0,329	2,91	3. الإلتزام بالمسؤوليات أثناء العمل.
0,363	2,89	4. تقبل التعليمات في العمل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

كما لاحظنا من خلال الفرع الأول والذي يقيم كل عناصر الأداء الوظيفي أن اتجاهات جميع أفراد العينة تقع في المجال المرتفع لكل العناصر، وعليه استنتجا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العناصر التالية : التقيد بأنظمة وقوانين العمل

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

وكذلك توفر القدرة على الإبداع وتطوير العمل وبالالتزام بالمسؤوليات أثناء العمل ، وكذلك تقبل التعليمات الصادرة من المشرفين جاءت كلها بمتوسطات مرتفعة وبدرجة موافقة عالية وهي تعتبر الجوانب الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي والتي عادة ما نلاحظها لدى موظفي القطاع والتي تفسر مدى التزام موظفو القطاع المدروس والتقييد بمختلف التعليمات والقواعد والمسؤوليات والقوانين الداخلية للمؤسسة وهذا في ظل توفر القدرة على الإبداع وتطوير العمل وهو ما يؤدي لتحسين أداء الموظف وتحقيق أهدافه وكذلك أداء المؤسسة ككل وتحقيق أهدافها .

المطلب الثالث: تقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

بعدما تطرقنا ودراسنا في المطلبين السابقين لكل من متغيري الدراسة الإتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة كل على حدا، نحاول فيه هذا المطلب دراسة وتقدير أثر الإتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية.

الفرع الأول : تقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في الصنابير

في هذا الجانب نحاول الاجابة على الاشكالية الرئيسية والمتعلقة بين متغيري الدراسة الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي وذلك باستخدام الأدوات التي تتيحها نظرية الإحصاء الاستدلالي في قياس العلاقة بين متغيرين:

- الارتباط الخطي لبيرسون والذي تقيس اشارته طبيعة وقوة العلاقة
- الانحدار الخطي: والذي يكتب العلاقة بين المتغيرين على شكل معادلة توضح التغير في الأداء الوظيفي عند تغيير الإتصال غير الرسمي.

للإجابة على الإشكالية الرئيسية يمكن الاستعانة بمعاملات الارتباط الخطي للعلاقة بين متوسط اجابات المحور الأول (الاتصال غير الرسمي) ومتوسط اجابات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) والموضحة في:

H_0 لا يوجد دلالة احصائية للارتباط الخطي بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في قطاع صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

H_1 يوجد دلالة احصائية للارتباط الخطي بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في قطاع صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي يتضح أن $\text{sig} = 0.09$ وهي أكبر من 0.05 وعليه نقبل h_0 لا توجد دلالة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة
 - **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة
- من خلال مخرجات برنامج التحليل الإحصائي وبعد معالجة المتغيرات الخاصة بالاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي نستعرض الجدول التالي:

جدول رقم (2-15): ملخص الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.154	0.093	0.041	2.908	(H_0)
تكون معادلة الانحدار من الشكل: $Y = 2.318 + 0.154x_1$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

تشير معطيات الجدول أعلاه وبالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، وذلك استنادا إلى القيمة الإحتمالية $sig=0.093$ والتي هي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية وكذلك معامل الانحدار الذي بلغ ($B=0.154$) غير دالة إحصائية وهي أكبر من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.041$) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، قدرت قيمة F الجدولية ($F=2.908$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

بناء عليه وكتيجة لاختبار الفرضية الرئيسية فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) وعليه فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

توصلنا لهاته النتيجة الرئيسية للفرضية العامة للدراسة بعد استخدام أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة وإدراج وتحليل الاجوبة على عناصرها احصائيا واختبار الفرضية الرئيسية بالأساليب الاحصائية والاستدلالية المتبعة والتي ربما لا تعكس الإطار النظري والمتمثل في تأثير منطقي وبديهي للاتصال غير الرسمي بمختلف جوانبه وأشكاله على الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني : تقدير معادلة الأداء الوظيفي بدلالة الاتصال غير الرسمي

يمكن التأكد من النتيجة السابقة واختبار فرضية عدم وجود دلالة للعلاقة بين متغيري الدراسة الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي بواسطة تقدير معادلة الانحدار للأداء الوظيفي بدلالة الاتصال غير الرسمي وفق الجدول السابق كما يلي:

من خلال القيمة الاحتمالية $sig= 0,093$ وهي أكبر من الدلالة وعليه نقبل فرضية عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل الإتصال غير الرسمي وعليه فإن المعادلة المقدرة هي عشوائية وعليه نقبل بفرضية عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الاتصال غير

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الرسمي على الأداء الوظيفي وهو ما يوافق النتيجة السابقة بعدم وجود أثر للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان الاجتماعي ويخالف الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في تأثير محتمل للاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

في نهاية هذا المطلب ومن خلال ما تقدم في الفرعين السابقين من عدم وجود دلالة إحصائية لمعامل الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صنابير الضمان الاجتماعي، يمكن تفسير هذا وتبريره واقعيًا كذهنيات وطريقة تفكير العمال في المؤسسات محل الدراسة في إجاباتهم، حيث أنه لا نرى تغير في الإجابات على عناصر الأداء الوظيفي كون العامل دائمًا يرى نفسه أنه يؤدي عمله كما يجب وبطريقة صحيحة، وإجاباته دائمًا ما تكون موجهة وغير موضوعية وتغلب عليها الذاتية، وهو ما يفسر عدم وجود أثر للاتصال غير الرسمي على أدائهم، وهو ما يخالف النظرية العامة.

وكذلك يمكن القول كتفسير ثان أن الأداء الوظيفي مرتبط بالخبرة والتجربة والأقدمية والمستوى العلمي والتأهيلي فهي المحددات الأساسية له ولا يمكن للاتصال غير الرسمي أن يؤثر عليه.

وكدليل كذلك على عدم وجود تأثير للاتصالات غير الرسمية على الأداء الوظيفي نجد بعض العمال في الصنابير محل الدراسة قليلو التواصل مع زملائهم ولا يلتقون بهم كثيرًا، ولا يخالطونهم، وفي نفس الوقت يكون أدائهم جيد ويؤدون مهامهم بكل فعالية وكفاءة.

الفرع الثالث : تقدير الأثر الجزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان.

نحاول من خلال هذا الفرع الإجابة عن الإشكالية الفرعية الثالثة والمتعلقة بكيفية تقدير الأثر الجزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) في قطاع صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-16): ملخص الارتباط الخطي لأبعاد الاتصال غير الرسمي و الأداء الوظيفي

قرار الاختبار	مستوى المعنوية	معامل التفسير R ²	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار	
قبول الفرضية	0.199	0.047	0.137	0.086	الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول
			0.784	0.017	الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الارتباط الخطي:

من خلال العمود الثاني يظهر القيم الاحتمالية لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي البعد الأول لاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول بمستوى معنوية 0.137 والبعد الثاني: الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بمستوى معنوية 0.784 وهي أكبر من 0,05 وعليه نقبل H_0 بمعنى لا توجد دلالة إحصائية للارتباط بين الأداء الوظيفي وكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي على التوالي

الإنحدار:

معادلة الانحدار للأداء الوظيفي بدلالة أبعاد الاتصال غير الرسمي $Y = 2.454 + 0.086x_1 + 0.017x_2$

يظهر $sig = 0,199$ وهي أكبر من مستوى الدلالة وعليه لا توجد معنوية كلية للمعادلة لا توجد دلالة لمعاملات أبعاد الاتصال غير الرسمي وعليه لا توجد دلالة للأثر ومنه فإنه لا يوجد تأثير لأبعاد الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي.

وكإجابة للإشكالية الفرعية الثالثة فإنه لا يوجد تأثير جزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي وهذا امتدادا للإجابة على الفرضية العامة بعدم وجود أثر للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي.

وعليه نفي نص الفرضية بوجود أثر جزئي لكل من أبعاد الإتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الاجتماعي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات حول الفروق في الاتصال غير الرسمي حسب المتغيرات الديمغرافية

المؤسسة – الجنس – الفئة الوظيفية

في هذا المطلب سنحاول الاجابة عن الاشكالية الرابعة حول الفروق الدالة إحصائيا في مستوى الإتصال غير الرسمي بين الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (المؤسسة الجنس الشهادة العلمية الفئة الوظيفية) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة من خلال مجموعة من اختبارات الفروض التي تتيحها لنا نظرية الاحصاء التطبيقي حول وجود اختلاف الاتصال غير الرسمي في آراء الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية ونستخدم في ذلك الاختبارات المعلمية واللامعلمية المعروفة حسب شرط التوزيع الطبيعي

الفرع الأول: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير المؤسسة

نريد معرفة ما اذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة في الاتصال غير الرسمي يعزى الى الإختلاف بين المؤسسات

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

تصنف الإجابة على هذا السؤال ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير المؤسسة

$$m_1 = m_2 = m_3$$

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير المؤسسة

$$m_1 \neq m_2 \neq m_3$$

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة تحت محور المحور الأول

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		المؤسسة
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار	
0.009	0.864	0.005	0.237	CNAC
0.092	0.899	0.03	0.231	CNR
0.357	0.967	0.200*	0.113	CNAS

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من نتائج اختبار ($Kolmogorov-Smirnov^a$) لأن حجم العينة للفئات المؤسسات محل الدراسة أكبر من 50 وأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في فئة (CNAC) ، والفئة (CNR) وبذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة محل الدراسة

2- الاختبار الالمعلمي

ونظرا لأن متغير مؤسسة لا يخضع للتوزيع الطبيعي في الفئة الأولى والثانية لذا سيتم استخدام اختبار ($Kruskal Wallis$) لاختبار ما إذا كانت هناك اختلافات في إجابات أفراد العينة أم لا.

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول في م الاتصال تبعا لمتغير المؤسسة تم استخدام الاختبار الالمعلمي ($Kruskal Wallis$) لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة وذلك لمتغير المؤسسة يحتوي على ثلاث فئات، ويستخدم اختبار ($Kruskal Wallis$) إذا كانت البيانات داخل أحد فئات المؤسسة لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار (*Kruskal Wallis*) لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف المؤسسة

المتغيرات	قيمة Sig
المؤسسة والاتصال غير الرسمي	0,216

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي (0,216) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفروض، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف دال إحصائياً بين الفئات الثالث لمتغير "المؤسسة" اتجاه المحور الأول الاتصال غير الرسمي، وبناءاً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في مستوى الاتصال تبعاً لمتغير المؤسسة وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة تختلف آرائهم باختلاف المؤسسات، أي أن أفراد العينة محل الدراسة باختلاف مؤسساتهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه تقييم اتجاهات العاملين بخصوص الاتصال غير الرسمي وهذا ما يفسر كونهم يتبعون لقطاع الضمان الاجتماعي ولديهم اتفاقية جماعية واحدة بها مختلف اللوائح والقوانين والبروتوكولات التي تنظم وتحدد مختلف الحقوق والواجبات للصناديق المنطوية تحت ما يسمى بفدرالية صناديق الضمان الاجتماعي.

الفرع الثاني : هل يوجد اختلاف دال إحصائياً في مستوى الاتصال تبعاً لمتغير الجنس

في هذا الفرع سنحاول اختبار ما إذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة في الاتصال غير الرسمي يعزى إلى الاختلاف في جنس أفراد العينة

تصنف الإجابة على هذا السؤال ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة ذكور وإناث وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في مستوى الاتصال تبعاً لمتغير الجنس

$$m_1 = m_2$$

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف دال إحصائياً في مستوى الاتصال تبعاً لمتغير الجنس

$$m_1 \neq m_2$$

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق
الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الجدول رقم (2-19): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس تحت محور المحور الأول

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		الجنس
قيمة Sig	قيمة الاختبار	قيمة Sig	قيمة الاختبار	
0.010	0.926	0.002	0.179	ذكر
0.341	0.960	0.200*	0.125	أنثى

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) لأن حجم العينة للفئات المؤسسات محل الدراسة أكبر من 50 وأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) في فئة (الاناث) بذلك فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة محل الدراسة

ونظرا لأن متغير الجنس لا يخضع للتوزيع الطبيعي في الفئة الثانية لذا سيتم استخدام مانويتني لاختبار ما إذا كانت هناك اختلافات في إجابات أفراد العينة أم لا.

2-الاختبار الالمعلمي

للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول في م الاتصال تبعا لمتغير الجنس تم استخدام اختبار مانويتني لتوضيح دلالة الفروق في اجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة وذلك لمتغير الجنس يحتوي على فئتين، ويستخدم اختبار إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد اختبارها وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار مانويتني لاختبار الفروقات في إجابات أفراد الدراسة لاختلاف الجنس

المتغيرات	قيمة Sig
الجنس والاتصال غير الرسمي	0,091

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة Sig تساوي (0,091) وهي تقارب 10% بالنسبة لمتغير الجنس ، وهذا يدل على وجود اختلاف دال إحصائيا لمتغير "الجنس" اتجاه المحور الأول للاتصال غير

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الرسمي، وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الجنس وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة تختلف آرائهم باختلاف جنسهم، أي أن أفراد العينة محل الدراسة يرون أن للجنس تأثير بخصوص الاتصال غير الرسمي وهذا منطقي كون الاتصالات التي نحن بصدد دراستها متعلقة بالاتصالات غير الرسمية، والجنس هنا يلعب دور كبير حيث من الصعوبة التواصل بالطرق غير الرسمية بين الذكور والإناث، سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا نظرا لطبيعة المنطقة المحافظة.

الفرع الثالث : هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الشهادة العلمية

بعد استعراض فروق متغيرات المؤسسة والجنس سنتطرق في هذا الجزء وندرس فرضية ما اذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة في الاتصال غير الرسمي يعزى الى الإختلاف في الشهادة العلمية لأفراد العينة

تصنف الإجابة على هذا السؤال ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الشهادة العلمية
 $m_1=m_2=m_3=m_4$

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الشهادة العلمية
 $m_1 \neq m_2 \neq m_3 \neq m_4$

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-22): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الشهادة العلمية تحت محور المحور الأول

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		الشهادة العلمية
Sig	قيمة الاختبار	Sig	قيمة الاختبار	
0.290	0.920	0.200*	0.187	ثانوي فأقل
0.646	0.971	0.200*	0.110	تقني سامي
0.068	0.930	0.047	0.169	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)
0.437	0.905	0.200*	0.228	(دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

يتضح من نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov³) لأن حجم العينة للفئات المؤسسات محل الدراسة أكبر من 50 وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة محل الدراسة

ونظراً لأن متغير الشهادة العلمية يخضع للتوزيع الطبيعي لذا سيتم استخدام أنوفا لاختبار ما إذا كانت هناك اختلافات في إجابات أفراد العينة أم لا.

2- الاختبار المعلمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغيرات الوظيفة (الفئة الوظيفية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-22): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب

متغيرات، الشهادات العلمية للمحور الأول

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الشهادات	بين المجموعات	0.844	1.469	0.231
	خلال المجموعات	12.635		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير الشهادات (Sig) أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة الاتصال غير الرسمي بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الاتصال غير الرسمي بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية من حيث الشهادة العلمية، بمعنى أن الشهادات مهما كان نوعها لا تعتبر عاملاً في تحديد مستوى الاتصال غير الرسمي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صنابير الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

الفرع الرابع : هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الفئة الوظيفية

في الفرع الرابع والأخير ضمن المطلب الخاص باختبار الفروق في المتغيرات الشخصية والوظيفية سنختبر فرضية ما اذا كان هناك اختلاف في آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة في الاتصال غير الرسمي يعزى الى الاختلاف في الفئة الوظيفية لأفراد العينة

تصنف الإجابة على هذا السؤال ضمن اختبار تساوي متوسطات العينات المستقلة وتكتب الفرضية بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الفئة الوظيفية

$$m_1=m_2=m_3 =m_4$$

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الفئة الوظيفية

$$m_1 \neq m_2 \neq m_3 \neq m_4$$

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (2-23): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الوظيفة تحت محور المحور الأول

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a		الوظيفة
Sig قيمة	قيمة الاختبار	Sig قيمة	قيمة الاختبار	
0.286	0.866	-	0.330	عامل
0.418	0.962	0.200*	0.123	عامل مؤهل
0.152	0.955	0.060	0.143	إطار
0.988	0.996	-	0.171	إطار سامي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتضح من نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) لأن حجم العينة للفئات المؤسسات محل الدراسة أكبر من 50 وأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) بذلك فإن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي لمتغير المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناعات الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

ونظرا لأن متغير الفئة الوظيفية يخضع للتوزيع الطبيعي لذا سيتم استخدام مانويتني لاختبار ما إذا كانت هناك اختلافات في إجابات أفراد العينة أم لا.

2- الاختبار المعلمي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (الفئة الوظيفية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-25): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب

درجات ، الفئة الوظيفية للمحور الأول

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
الوظيفة	بين المجموعات	1.319	2.386	0.077
	خلال المجموعات	12.160		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت 0.077 وهي تقارب 10% بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية، بمعنى يمكن القول أن لها دلالة إحصائية أي أنه توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية فيما يتعلق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين آراء أفراد وموظفي صناعات الضمان الاجتماعي المستجيبين لهذه الدراسة من حيث مستوياتهم الوظيفية ويمكن القول أن الموظفين الذين يشغلون المناصب العليا في المؤسسات محل الدراسة تختلف مستويات التواصل غير الرسمي بينهم وبين العمال العاديين وهذا يرجع لطبيعة لكون الكثير من الإطارات وأصحاب المناصب العليا في الصناعات من خارج الولاية والبعض منهم تم تنصيبهم مؤخرا، مما أثر على عدم وجود علاقات كبيرة، حيث مستويات التواصل وخاصة الاتصال غير الرسمي متباينة جدا .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

من خلال ما تقدم عرضه في هذا المطلب، ومن خلال النتائج المتحصل عليها وبالإجابة على إشكالتنا الفرعية الرابعة فإن كل من المتغيرات الوظيفية الجنس والمؤسسة والشهادة العلمية لا تعد عوامل مؤثرة في مستويات الاتصال غير الرسمي في قطاع الصناديق محل الدراسة، في حين أنه يوجد اختلاف في مستوى الإتصال غير الرسمي يعزى للفئة الوظيفي.

وعليه ننفي نص الفرضية بوجود فروق ذات دالة إحصائية في مستوى الاتصال غير الرسمي بين الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية بالنسبة للمؤسسة والجنس و الشهادة العلمية باستثناء عامل الفئة الوظيفية فإنه عامل مؤثر في مستوى الاتصال غير الرسمي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق

الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي بدراسة حالة مجموعة من صناديق الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية ورق CNAS ، CNAC ، CNR حيث تم تقديم لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة من هيكل تنظيمي ومهام وأهم الخدمات المقدمة وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه لا يوجد أثر للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة توصلنا من خلال مجموعة من النتائج النظرية والنتائج التطبيقية نذكر أهمها:

أولا: النتائج النظرية

- العملية الاتصالية خمسة عناصر تتمثل في المرسل والرسالة وقناة الاتصال والمستقبل والتغذية العكسية التي تساهم إيصال الرسالة بين المرسل والمستقبل
- يتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل تشكيلات التواصل الرسمي،
- هناك فروق بين الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي حيث يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة في المؤسسة، وبالوسائل المحددة وفي الوقت والمكان المحدد، أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة طول خطوط الاتصال، أو قصور في النظام الرسمي، أو لنمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، ولا خوف من الاتصالات غير الرسمية ما دامت لا تؤدي إلى تحريف المعلومات التي تقلل من دقة الاتصال وتحد من فاعليته .
- ينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة القرب المكاني، وتشابه الوظيفة والسن والأقدمية في العمل والمكانة الاجتماعية
- يعبر التنظيم غير الرسمي عن العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية،
- تؤدي عدم سلامة التنظيم الرسمي ووجود اختلالات كثيرة به كفشل القيادة الرسمية في أداء الأعمال المسندة إليها؛
- توجد مجموعة من العوامل تؤدي إلى مزاوله الاتصالات غير رسمية بالمؤسسة منها الحصول على معلومات إضافية، وتسهيل التفاعل الاجتماعية
- يعتبر وجود الاتصالات غير الرسمية في حد ذاته ظاهرة صحية لان وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخويا وبالتالي ينبغي على المدير ألا يغفل عن وجود الاتصال غير الرسمي ويعمل على التعايش معه لصالح المؤسسة.
- من أهم وسائل الاتصال غير الرسمي الوسائل الشفوية والتي تتمثل في اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسين والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات، واجتماعات العمل، وحفلات أو عشاء عمل، والمقابلات الشخصية بالإضافة للوسائل المكتوبة بين المرسل والمستقبل، والوسائل الالكترونية التي تعتمد على الانترنت الرقمنة.

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي حيث ان الاتصال الفعال يعتمد على مستوى المعرفة لدى الفرد حيث أنه لا يستطيع ممارسة عملية الاتصال دون الإحاطة بمعلومات لا يعرفها ولا يفهمها، فإدراكه لمضمون الموضوع يزيد من قدرته في تحديد أفكاره واختيار الجمل المناسبة والتعبير بشكل فعال، وهذا ما يفسر لجوء الأفراد إلى الاتصال غير الرسمي الذي يتم عادة بين الأصدقاء والأفراد، أين تتصف العلاقات بالاستقلالية عن العمل والوظيفة والسلطة الرسمية، أين يجمع بين هؤلاء نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، وبالرغم من كون هذا النوع من الاتصال يتم بطريقة غير تنظيمية،

ثانيا: النتائج التطبيقية

بعد دراستنا لعينة من موظفي قطاع صناديق الضمان الاجتماعي من خلال توزيع الاستبيان وجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التطبيقية التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة وبعد اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، ومن خلال القيمة الاحتمالية $sig= 0,093$ وهي أكبر من الدلالة، أنه لا يوجد تأثير للاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة وهو ما يخالف الفرضية بوجود تأثير إيجابي للإتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي.

- إذا وقفنا على نتائج الدراسات السابقة المعتمدة في الفصل الأول ونتيجة دراستنا الحالية، فإننا نلاحظ أن نتيجة دراستنا الرئيسية والمتعلقة بعدم وجود أثر للإتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في قطاع الصناديق محل الدراسة قد خالفت نتيجة بعض الدراسات سابقة، منها نتيجة الدراسة الرابعة لكل من الزويبر جنيدي، اقبال العربي، والمعنونة بالاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، حيث توصلت هاته الأخيرة لوجود أثر للإتصال غير الرسمي على الأداء، قد يفسر هذا الاختلاف باختلاف مجتمع الدراسة وكذلك الإطار الزمكاني لها.

- خالفت كذلك نتيجة دراستنا الدراستين الثالثة والرابعة في الدراسات الأجنبية.

- أكدت نتائج الدراسة أن الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة هو الجانب الأكثر تطبيقا داخل المؤسسات محل الدراسة والذي يوليه أفراد العينة الاهتمام الأكبر بدرجة موافقة 2.42 وهو ما يعاكس الفرضية الأولى و المتمثلة في أن جانب الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول هو الجانب الأكثر تأثيرا .

- أظهرت نتائج الدراسة أن التقييد بالأنظمة والقوانين السارية العنصر الأكثر تطبيقا في الأداء الوظيفي في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بكون العنصر الأكثر تطبيقا في عناصر الأداء الوظيفي هو التقييد والالتزام بقوانين العمل والإجراءات السارية داخل المؤسسات محل الدراسة بمعدل تطبيق 2.96..

- بينت نتائج الدراسة من خلال القيمة الإحتمالية $sig= 0,199$ وهي أكبر من مستوى الدلالة وعليه لا توجد معنوية أي أنه لا يوجد تأثير جزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة وهو ما يخالف فرضية وجود أثر جزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي.

- أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاتصال غير الرسمي بين الموظفين باختلاف متغيرات المؤسسة والشهادة العلمية في حين أنه يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإتصال غير الرسمي بين الموظفين تبعا

لإختلاف الفئة الوظيفية والجنس في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، وهو ما يوافق جزئياً فقط الفرضية الأخيرة المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الإتصال غير الرسمي باختلاف متغيراتهم الوظيفية في متغيري الفئة الوظيفية والجنس ، اما فيما يخص متغيري (المؤسسة والشهادة) فهي تخالف الفرضية.

ثالثاً: توصيات الدراسة

على ضوء ما توصلنا اليه من استنتاجات بخصوص أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة، نتقدم ببعض الاقتراحات وهي كما يلي:

- تشجيع العاملين على أهمية الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة وتفعيله؛
- توفير أماكن ومرافق في المؤسسة للراحة.
- توفير مختلف وسائل الاتصال داخل المؤسسة.
- العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وملائمة ومشجعة للتعاون بين العاملين ومعززة للشعور بالثقة و التواصل.
- دمج العمال في التظاهرات العلمية والثقافية والرياضية من أجل رفع الروح المعنوية لديهم وخلق روح التعاون بينهم.
- ضرورة مشاركة العمال في وضع اللوائح وتسطير الأهداف.

رابعاً: آفاق الدراسة:

الموضوع حديث الساعة لذا نقترح مجموعة من المواضيع التي ستكون موضوع للدراسة في المستقبل والتي نوجزها كما يلي:

- دور تكنولوجيا الاتصال في تحقيق التفاعل الاجتماعي بالمؤسسة
- دور التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.
- دور الاتصال غير الرسمي في تفعيل الاتصال الرسمي

قائمة المراجع

المراجع العربية الكتب

1. آمال ين سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2019
2. بشير العلاق، نظريات الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
3. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006
4. حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. روية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
6. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم: المحددات، الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2019.
7. سامية قطوش، عولمة الاتصال، دار الخلدونية، الجزائر، 2017
8. طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2013.
9. طلق عوض الله السواط، طلعة عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر، سوريا، 2000.
10. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015.
11. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
12. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
13. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2020.
14. محمود عبد الفتاح رضوان، الاتصال (اللفظي وغير اللفظي)، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
15. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008
16. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2013.
17. نصيف فهمي منقربوس، الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، 2010.
18. الهادي كفر أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل (النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

المذكرات

1. باسم مصطفى على البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة ماجستير مهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021
2. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة الحالة: مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص تسيير ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
3. بن علي مهملي، دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، مديرية التوزيع لولاية غليزان، تخصص إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
4. خولة واصل، أثر تبني الحوسبة السحابية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للتأمين 2A ، أطروحة دكتوراه علوم، فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020،
5. عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جينيرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة ، 2014-2015.
6. علي بن عبد الرحمن بن علي القحطاني الغامدي، الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار التربوي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة التعليمية، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 1426 هـ.
7. كنزة مقدود، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصورة الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام للمشروبات فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة، 2014، 2017، أطروحة دكتوراه، في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسسي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016-2017.
8. محمد دويس، أثر الاتصال الداخلي في تفعيل أداء العنصر البشري بالمؤسسات، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، أطروحة دكتوراه في القانون، فرع القانون الاجتماعي، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 1، 2010-2011
9. مساعد سلامة عطية الشراري، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، 2012، ص 33.
10. يمينة عبد الرحمان، علاقة الاتصال الداخلي الرسمي واللا رسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال الشبه الطبي، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي نفيسة حمود بالعاصمة، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرففونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2014-2015.

المقالات

1. أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائص الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، 2016.
2. أحلام محمد شؤاي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسنه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 64، العدد 4، 2016.
3. أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020.
4. أمير عباس جبار، صالح مهدي محمد الحسناوي، تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض المدارس الأهلية في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 42، جوان 2022
5. أمين محمد حسن، بسمة رحمن عودة الصباح، الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022.
6. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة A.D.E، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011
7. بوساحة نجاة، واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر عنابة فلاح الصفصاف، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 13، 2021.
8. جمادى منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدار الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019.
9. جمادي منيرة، الاتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدار الفكر الإداري والتنظيمي، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01، العدد 01، مارس 2019.
10. خالد عبد الفتاح موسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المديرين، دراسة حالة المدارس الخاصة، محافظة عكار، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 69، جويلية 2022.
11. رائدة مال الله محمد، تأثير إدارة الالتزام العالي في الأداء الوظيفي، بحث تحليلي في مستشفى الكندي التعليمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 49، 2021.
12. رحاب مختار، المنظومة القيمية والظواهر التنظيمية غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جوان 2016
13. الزوير جنيدي، اقبال العربي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة، دراسة ميدانية على الأستاذات في الأطوار التعليمية الثلاثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 19 أبريل 2021،

14. زينب ليث عباس، الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات العامة في المؤسسات التعليمية (جامعة بغداد انموذجاً)، مجلة آداب المستنصرية، المجلد 44، العدد 91، 2020.
15. سامي بن خيرة، باديس بوخلوة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، 2021.
16. السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011-2012.
17. سليمان عائشة، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم، مجلة المالية والأسواق، المجلد 09، العدد 01، مارس 2022.
18. شوقي مرداسي، سامية معتوق، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ماي 2022.
19. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ورقلة - الجزائر، المجلد 07 العدد 07 2009-2010، ص 218.
20. عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافية المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 14، 2022.
21. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
22. عدنان محسن جاسم، حسن رحيم عزيز، محمد عبد النبي هويت، جودة الأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في محافظة واسط، مجلة واسط للعلوم الرياضية، المجلد 07، العدد 04، فيفري، 2022.
23. علي داود سليمان، سالم حميد عبيد، الوهن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمرشدين التربويين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 03، 2020.
24. عمرو محمد صالح علي، مغاز نوري عبد الودود، نبيل حمود عبد الله الصلاحي، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 57، العدد 03، 2023.
25. فايق جواد كاظم، علي رحمه راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، 2017.
26. قحطان ياسين جاسم العبيدي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي في كلية الإمام الأعظم رحمه الله الجامعة، مجلة كلية الإمام الأعظم، العدد 39، 2022.
27. محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.
28. محمد طرفة، دراسة دور الاتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة، بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 02، 2021.

29. محمد هني، علاقة الاتصال غير الرسمي بدافعية الموظفين نحو العمل، دراسة ميدانية ببلدية القبة الجزائر العاصمة، مجلة المفكر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2022.
30. مزهر عبد الله أحمد، فراس حسن رشيد، أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في عدد من كليات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، الجزء 02، 2020،
31. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015
32. ميين محمد حسن، بسمة رحمن عوده الصباح، الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 04، العدد 01، 2022.
33. نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 66، 2022.
34. نور صلاح حسن، راضي عبد الله علي، تأثير الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 66، 2022.

المراجع الأجنبية

1. Impact Of Informal Communication On Corporate Creative Performance, JooYeon Park, Korea University, south Korea, <https://clutejournals.com/index.php/JABR/article/download/10411/10458>
2. Martha J. Fay, **Informal Communication of co-workers: a thematic analysis of messages**, Qualitative Research in Organization and Management: An International Journal, Vol06, N⁰ 03, 2011
3. Muhammad Saleem, Narina Perveen, **The Impact of Formal and Informal Communication in Organizations a Case Study of Government and Private Organization in Gilgit- Baltistan**, Journal of Business and Management Sciences, Vol05, N⁰ 04, 2017.
4. Roya Anvari & Mariam Janjaria, **Contributing Management Factors to Performance Management Effectiveness**, Journal of Business & Management, Vol01, N⁰ 01, January 2023.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم / اللقب	
الدكتور سعيد هتهات	محكم إحصائي
الدكتور نجمي سعيدات	محكم إقتصادي

الملحق رقم (02): الاستبيان أداة الدراسة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المستوى: سنة ثانية ماستر تسيير موارد بشرية.

الاستبيان

المشرف: د/ هتهات السعيد.

من إعداد الطلبة: هتهات منير_ رقيق نسيمة

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الذي تندرج في إطار انجاز مذكرة لنبل شهادة الماستر حول موضوع: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في قطاع صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة وذلك لغرض الحصول على معلومات حول الموضوع، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها بكل موضوعية وصدق، ونؤكد لكم أن إجاباتكم تستغل لأغراض علمية وتبقى سرية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

CNAS	CNR	CNAC	1- المؤسسة

انثى	ذكر	2- الجنس
------	-----	----------

--	--

مطلق	متزوج	أعزب	3- الحالة العائلية

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	تقني سامي	ثانوي فأقل	4- الشهادات العلمية

15 سنة فأكثر	10- أقل 15 سنة	5- أقل من 10 سنة	أقل من 5 سنوات	5- الخبرة

إطار سامي	إطار	عامل مؤهل	عامل	6- الفئة الوظيفية:

الجزء الثاني محاور الدراسة

أبعاد	المحور الأول: الاتصال غير الرسمي ¹ .	غير موافق	محايد	موافق
الاتصال غير الرسمي بين العامل والمسؤول	01 يهتم مسؤولي بمشكلاتي الشخصية.			
	02 -يزورنا المسؤول أثناء أوقات العمل.			
	03 -أتحاور مع مسؤولي في كثير الأحيان			
	04 - يزورني مسؤولي في الأفراح والأحزان			
	05 -يتصل مسؤولي بي هاتفيا			
الاتصال غير الرسمي مع زملاء خارج المؤسسة	60 -ألتقي بزملاء العمل خارج المؤسسة.			
	07 - ألتقي باستمرار مع زملائي خارج أوقات العمل مما يزيد من صداقتي معهم.			
	08 - يتصل بي زملائي هاتفيا للسؤال عن أحوالي.			
	09 - أقوم بتنظيم خرجات مع زملاء العمل.			

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة ويكون هذا الاتصال بدون قواعد وتعليمات¹ تنظيمية محددة وواضحة.

			في حل بعض مشاكله.
			عندما ألتقي بزملائي خارج العمل.
			تنتشر في وسط العمل معلومات صحيحة
			زملائي داخل المؤسسة نقاشات.
			زملائي داخل المؤسسة حوار يخص العمل.
			ن زملائي داخل المؤسسة حوار يخص أموراً
			ن زملائي داخل المؤسسة حوار يخص أموراً
			ي تدور بيني وبين زملائي داخل المؤسسة تروح
			في في العمل الأقرب مني سناً.
			في التواصل مع زملائي الذين يكون مستواهم
			مع زملائي الذين يسكنون بالقرب مني.
			عمل على أساس التفاهم.

موافق	محايد	غير موافق	المحور الثاني الأداء الوظيفي ¹
			01 أتقيد بأنظمة وقوانين العمل.
			02 ألتزم بمسؤولياتي أثناء عملي.
			03 أتقبل التعليمات الصادرة من المشرفين فيما يخص العمل.
			04 أسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
			05 أنجز عملي في الوقت المحدد.
			06 لدي رغبة في البقاء بالمؤسسة.
			07 أحترم وقت الدخول والخروج من المؤسسة.
			08 ابذل كل ما في وسعي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

الأداء الوظيفي: هو سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة أي درجة الإنجاز¹ بكفاءة وفعالية

09	أنجز عملي بسرعة.
10	أتكيف وأتأقلم مع المشكلات الطارئة أثناء العمل.
11	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملي.
12	تتوفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
13	أسعى للزيادة في الإنتاج.
14	أنتعاون مع زملائي في إنجاز الأعمال.
15	أحرص على تطوير مهاراتي وقدراتي باستمرار أثناء مزاولتي عملي.
16	أبرز مهاراتي أثناء أداء عملي.
17	أشارك في الدورات التكوينية من أجل أداء أفضل.
18	يقدم لي مسؤولي النصح باستمرار لتحسين أدائي.
19	أنجز عملي على أكمل وجه.
20	أحب عملي وأخلص فيه.
21	تتوفر لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.

شكرا لتعاونكم.

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل أوقات أثناء للعمال المسؤول زيارة	70	2,31	,910
العمال مع المسؤول تحاور	70	2,27	,931
الأفراح في للعمال المسؤول زيارة والأفراح	70	2,13	,916
هاتفيا بالعمال المسؤول اتصال	70	2,10	,950
الشخصية العمال بمشاكل المسؤول اهتمام	70	1,70	,890
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الزملاء التقاء عند بالإرتياح الشعور العمل خارج	70	2,46	,774
الأحوال عن للسؤال هاتفيا الزملاء اتصال	70	2,41	,752
المؤسسة خارج العمل بزملاء الإلتقاء	70	2,34	,814
المشاكل بعض حل في الزملاء مساعدة	70	2,26	,793
العمل زملاء مع خرجات بتنظيم القيام	70	2,19	,786
خارج الزملاء مع المتكررة اللقاءات صداقاتهم في تزيد العمل اوقات	70	2,17	,834
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حوارا المؤسسة داخل الزملاء بين يدور العمل يخص	70	2,70	,574
التفاهم أساس على العمل صديق اختيار	70	2,66	,535
حوار المؤسسة داخل الزملاء بين يدور إجتماعية أموراً يخص	70	2,64	,660
داخل الزملاء بين النقاشات تدور المؤسسة	70	2,59	,648
داخل الزملاء بين تدور التي الحوارات النفس عن تروح المؤسسة	70	2,49	,717
الزملاء مع التواصل في سهولة توجد أعلى العلمي مستواهم يكون الذين	70	2,44	,735
الذين الزملاء مع التواصل إلى الميل بعضهم من بالقرب يسكنون	70	2,33	,737
حوار المؤسسة داخل الزملاء بين يدور شخصية أموراً يخص	70	2,23	,802
العمل وسط في تنتشر التي المعلومات صحيحة معلومات	70	2,17	,742
سنا الأقرب الزملاء مع العمل في التحاور	70	2,06	,778
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
حوارا المؤسسة داخل الزملاء بين يدور العمل يخص	70	2,70	,574
التفاهم أساس على العمل صديق اختيار	70	2,66	,535
حوار المؤسسة داخل الزملاء بين يدور إجتماعية أموراً يخص	70	2,64	,660
داخل الزملاء بين النقاشات تدور المؤسسة	70	2,59	,648
داخل الزملاء بين تدور التي الحوارات النفس عن تروح المؤسسة	70	2,49	,717
الزملاء التقاء عند بالإرتياح الشعور العمل خارج	70	2,46	,774
الزملاء مع التواصل في سهولة توجد أعلى العلمي مستواهم يكون الذين	70	2,44	,735
الأحوال عن للسؤال هاتفيا الزملاء اتصال	70	2,41	,752
المؤسسة خارج العمل بزملاء الإلتقاء	70	2,34	,814
الذين الزملاء مع التواصل إلى الميل بعضهم من بالقرب يسكنون	70	2,33	,737
العمل أوقات أثناء للعمال المسؤول زيارة	70	2,31	,910
العمال مع المسؤول تحاور	70	2,27	,931
المشاكل بعض حل في الزملاء مساعدة	70	2,26	,793
حوار المؤسسة داخل الزملاء بين يدور شخصية أموراً يخص	70	2,23	,802
العمل زملاء مع خرجات بتنظيم القيام	70	2,19	,786
العمل وسط في تنتشر التي المعلومات صحيحة معلومات	70	2,17	,742
خارج الزملاء مع المتكررة اللقاءات صداقاتهم في تزيد العمل اوقات	70	2,17	,834
الأفراح في للعمال المسؤول زيارة والأفراح	70	2,13	,916
هاتفيا بالعمال المسؤول اتصال	70	2,10	,950
سنا الأقرب الزملاء مع العمل في التحاور	70	2,06	,778
الشخصية العمال بمشاكل المسؤول اهتمام	70	1,70	,890
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة داخل الرسمي غير الاتصال	70	2,3048	,69965
خارج الزملاء مع الرسمي غير الاتصال المؤسسة	70	2,3048	,69965
العامل بين الرسمي غير الاتصال والمسؤول	70	2,1029	,77851
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
صناديق في الرسمي غير الاتصال الاجتماعي الضمان	70	2,3163	,44198
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العمل وقوانين بأنظمة التقيد	70	2,96	,266
العمل وتطوير الإبداع على القدرة	70	2,91	,282
العمل أثناء بالمسؤوليات الإلتزام	70	2,91	,329
فيما المسؤول من الصادرة التعليمات تقبل العمل يخص	70	2,89	,363
فيه والإخلاص العمل حب	70	2,80	,437
وجه أكمل على الاعمال انجاز	70	2,77	,456
المؤسسة أهداف تحقيق إلى السعي	70	2,77	,516
الأخطاء تصحيح على القدرة	70	2,70	,574
المحدد الوقت في العمل إنجاز	70	2,69	,603
والقدرات المهارات تطوير على الحرص العمل أثناء	70	2,67	,557
العمل أداء أثناء المهارات إبراز	70	2,66	,535
الأعمال إنجاز في الزملاء مع التعاون	70	2,66	,587
صحيحة بطريقة الاعمال لإنجاز السعي	70	2,61	,687
الإنتاج في للزيادة السعي	70	2,60	,600
الطارئة المشكلات مع والتأقلم التكيف العمل أثناء	70	2,60	,623
أجل من التكوينية الدورات في المشاركة أفضل أداء	70	2,57	,554
الأعمال إنجاز في والحماس الرغبة توفر	70	2,56	,629
من والحروج الدخول وقت احترام المؤسسة	70	2,54	,695
بسرعة الأعمال انجاز	70	2,50	,676
المؤسسة في البقاء في الرغبة	70	2,43	,772
لتحسين باستمرار النصائح المسؤول تقديم الأداء	70	2,39	,687
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
صناديق مؤسسات في الوظيفي الأداء الاجتماعي الضمان	70	2,6755	,33655
N valide (liste)	70		

Corrélations

		الرسمي غير الاتصال الضمان صناديق في الاجتماعي	في الوظيفي الأداء صناديق مؤسسات الاجتماعي الضمان
صناديق في الرسمي غير الاتصال الاجتماعي الضمان	Corrélation de Pearson	1	,203
	Sig. (bilatérale)		,093
	N	70	70
صناديق مؤسسات في الوظيفي الأداء الاجتماعي الضمان	Corrélation de Pearson	,203	1
	Sig. (bilatérale)	,093	
	N	70	70

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,203 ^a	,041	,027	,33199

a. Prédicteurs : (Constante), الاجتماعي الضمان صناديق في الرسمي غير الاتصال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,321	1	,321	2,908	,093 ^b
	de Student	7,495	68	,110		
	Total	7,815	69			

a. Variable dépendante : الاجتماعي الضمان صناديق مؤسسات في الوظيفي الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الاجتماعي الضمان صناديق في الرسمي غير الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,318	,213		10,875	,000
	صناديق في الرسمي غير الاتصال الاجتماعي الضمان	,154	,090	,203	1,705	,093

a. Variable dépendante : الاجتماعي الضمان صناديق مؤسسات في الوظيفي الأداء

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية والانجليزية
II	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ_ هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي
03	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي
03	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال غير الرسمي
10	الفرع الثاني: أساسيات حول الاتصال غير الرسمي
13	الفرع الثالث: الاتصال غير الرسمي مراحل وأشكاله
18	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للأداء الوظيفي
18	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
21	الفرع الثاني: الأداء الوظيفي أهميته ومحدداته
25	الفرع الثالث: العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)
29	الفرع الأول: الدراسات السابقة على المستوى المحلي (الجزائري)
32	الفرع الثاني: الدراسات السابقة على المستوى العربي
34	الفرع الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية
35	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة
38	الفرع الثاني أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الاجتماعي بولاية ورقلة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في تحليل أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

43	الفرع الأول: تقديم مجتمع الدراسة (قطاع صناديق الضمان الإجتماعي بولاية ورقلة)
44	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة CNR، CNAC، CNAS ورقلة
50	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
50	الفرع الأول: التعريف بمتغيرات الدراسة
50	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة الاستبيان
52	الفرع الثالث: أدوات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
53	المطلب الثالث : عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة
53	الفرع الأول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	الفرع الثاني: تقدير ثبات الأداة
57	المبحث الثاني: أثر الإتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان الإجتماعي (النتائج والمناقشة)
57	المطلب الأول: أولويات تطبيق كل من عناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة
57	الفرع الأول : تقييم مستوى تطبيق كل من عناصر الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة
61	الفرع الثاني : الجوانب الأكثر أهمية في استخدام الاتصال غير الرسمي في المؤسسات محل الدراسة
62	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة
62	الفرع الأول: تقييم عناصر القوة والضعف في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة
64	الفرع الثاني: العناصر الأكثر أهمية في الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة
65	المطلب الثالث: تقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة
65	الفرع الأول: تقدير أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي في الصناديق
66	الفرع الثاني: تقدير معادلة الأداء الوظيفي بدلالة الاتصال غير الرسمي
67	الفرع الثالث: تقدير الأثر الجزئي لكل من أبعاد الاتصال غير الرسمي (بين العامل والمسؤول داخل وخارج المؤسسة) على الأداء الوظيفي في صناديق الضمان
68	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات حول الفروق في الاتصال غير الرسمي حسب المتغيرات الديمغرافية المؤسسة – الجنس -الفئة الوظيفية
68	الفرع الأول: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير المؤسسة
70	الفرع الثاني: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الجنس
72	الفرع الثالث: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الشهادة العلمية
74	الفرع الرابع: هل يوجد اختلاف دال احصائيا في مستوى الاتصال تبعا لمتغير الفئة الوظيفية
76	خلاصة الفصل
79	خاتمة
83	المراجع
89	الملاحق