

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال



الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية

دراسة مسحية في ثانوية "حمداني سعيد" بولاية تيزي وزو.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

د/ زينب بوشلاغم.

من إعداد:

فتيحة سالمكور.

السنة الجامعية: 2020-2021

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VIII	كلمة الشكر
IX	إهداء
X	ملخص
XI	Résumé
12	مقدمة
14	إشكالية الدراسة والتساؤلات
16	فرضيات الدراسة
17	أسباب اختيار الدراسة
18	أهمية الدراسة
18	أهداف الدراسة
19	مراجعة أدبيات الدراسة
20	مفاهيم عامة حول الاتصال
21	تمهيد
22	الخلفية النظرية للدراسة
24	تعريف الاتصال ووظائفه
25	أنماط ونماذج الاتصال
31	مفهوم الاتصال الرسمي
32	أنواع الاتصال الرسمي
33	أهمية الاتصال الرسمي

34	خلاصة
35	الاتصال الغير الرسمي
36	تمهيد
37	تعريف الاتصال غير الرسمي ومراحله
38	دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
39	خصائص وأشكال الاتصال غير الرسمي
41	أسباب وجود الاتصال غير الرسمي
42	أهمية وإيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي
45	أوجه التشابه والاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي
46	خلاصة
47	ماهية الأداء الوظيفي
48	تمهيد
49	مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
50	محددات الأداء الوظيفي ومعاييرها
52	أنواع الأداء الوظيفي
53	أبعاد الأداء الوظيفي
55	العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي وخطوات تقييمه
62	مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه
65	علاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي
66	خلاصة
67	المؤسسة التربوية الجزائرية
68	تمهيد
69	تعريف المؤسسة عامة والمؤسسة التربوية
70	نشأة ومراحل تطور المؤسسة التربوية الجزائرية
75	وظائف المؤسسة التربوية

76	مبادئ وخصائص المؤسسة التربوية
78	أهداف المؤسسة التربوية
79	خلاصة
80	التصميم المنهجي للدراسة
81	منهج الدراسة
82	مجتمع البحث وعينته
90	أدوات القياس
91	وصف المقياس وثباته
92	المفاهيم والمصطلحات
96	التحليل الإحصائي
97	التحليل الإحصائي وعرض النتائج
127	دراسة علاقات الارتباط
131	مناقشة نتائج الدراسة
133	خاتمة
134	قائمة المصادر والمراجع
148	الملاحق

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين وصف المقاييس وثباتها	91
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	84
3	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	85
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها	86
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الذي تشغله	87
6	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة	88
7	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	89
8	يبين اتصال المبحوثين بإدارة المؤسسة	97
9	يبين مدى استخدام الاتصال الرسمي مع المدير	98
10	يبين الوسائل الكتابية أكثر استعمالا في المؤسسة	99
11	يبين الاجتماعات الوسيلة الأكثر استعمالا للتبليغ بالتعليمات والقرارات.	100
12	يبين استخدام الثانوية لوحة الإعلانات	101
13	يبين الاتصال النازل النوع السائد في الثانوية	102
14	يبين مدى تفضيل المبحوثين للاتصال الشفوي فيما بينهم	103
15	يبين مدى تفضيل التواصل مع الزملاء أكثر من الإدارة	104
16	يبين مدى الاعتماد على الاتصال الأفقي أكثر داخل الثانوية	105
17	يبين التواصل بين المبحوثين بشكل رسمي دائما.	106
18	يبين مدى إيجاد صعوبة في التواصل مع الزملاء أثناء العمل.	107
19	يبين طلب المساعدة من طرف الآخر عندما لا تفهم تعليمة ما.	108
20	يبين مدى تداول الأمور المهنية مع الزملاء داخل المؤسسة التربوية.	109
21	يبين مدى توفر مناخ يؤهل المبحوثين لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	110
22	يبين مدى بذل مجهود كبير من طرف المبحوثين في أداء العمل.	111

112	يبين تفكير المبحوثين في حلول للمشاكل التي تواجهه خلال أداء العمل.	23
113	يبين مدى مساهمة علاقات الصداقة مع الزملاء في تحسين أداء المبحوثين.	24
114	يبين مدى التخطيط المسبق للمبحوثين للوصول إلى أداء جيد.	25
115	يبين التقاء المبحوثين فيما بينهم خارج ساعات العمل.	26
116	يبين مدى توفر المؤسسة التربوية على الوسائل اللازمة للتواصل فيما بينهم.	27
117	يبين أداء المبحوثين للعمل دون تأخير في المؤسسة التربوية.	28
118	يبين مدى استعداد المبحوثين لتحمل مسؤوليات أعلى.	29
119	يبين مدى مساعدة جو العمل في المؤسسة التربوية على تحسين أداء المبحوثين.	30
120	يبين مدى توفر المؤسسة التربوية على ظروف عمل مناسبة لأداء المبحوثين للعمل.	31
121	يبين مواجهة المبحوثين لمعوقات أثناء أداء العمل.	32
122	يبين مدى مساهمة الأقدمية المهنية في تحسين أداء المبحوثين	33
123	يبين التقاء المبحوثين خارج ساعات العمل وعلاقته بمتغير الجنس.	34
125	يبين التأخر عن العمل لدى المبحوثين وعلاقته بمتغير الجنس.	35
128	يمثل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي	36
128	يمثل علاقة بين المستوى التعليمي والاتصال غير الرسمي	37
129	يمثل علاقة بين الجنس والاتصال غير الرسمي	38
129	يمثل علاقة بين السن والأداء الوظيفي داخل المؤسسة	39

129	يمثل العلاقة بين الجنس والأداء الوظيفي داخل الثانوية	40
130	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي	41

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	يمثل نموذج لازويل في الاتصال	1
59	يمثل إطار عملية تقييم الأداء في ظل طريقة تحديد وضع الأهداف	2
30	يمثل نموذج ولبور شرام	3
152	رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	4
152	رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها	5
153	يمثل توزيع العينة حسب متغير المنصب الذي تشغله	6
85	رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	7
88	يمثل توزيع العينة حسب متغير الصفة	8
153	يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	9

## شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره على كرمه وتوفيقه لإتمام هذا العمل، فالحم لله الذي  
بنعيمته تتم الصالحات.

أتقدم بأسمى عبارات التقدير والامتنان إلى الأستاذة " بوشلاغم زينب "،  
التي مدتنا من منابع علمها، والتي لم تتوانى يوماً عن مد المساعدة لنا، ونشكرها  
على ما بذله من جهد وما قدمته من إرشادات وتوجيهات سواء لإنجاز هذا العمل  
أو مجالات أخرى.

كما نتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة، ولموظفي ثانوية حمداني  
سعيد بذراع الميزان لقبولهم هذا العمل ومساعدتهم لنا، وكل أساتذة علوم الإعلام  
والإتصال الذين ساعدوني من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل وأساتذة جامعة  
الجزائر على توجيهاتهم ومساعدتهم.

## إهداء

الحمد لله الذي أمدنا بيد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي التي سهرت على نجاحي ووصولي إلى هذا اليوم، التي لم تنزل يداها ولم تتوقف عن الدعاء لي طيلة حياتي الدراسية، التي عملت على توفير كل ما أحتاج حتى ولو حرمت نفسها منها، كما أهديه لوالدي الذي قاوم البرد والحر والنوم ليضمن نجاحي ووصولي إلى أعلى المراتب، الذي عانى الكثير ليضمن نجاحنا وتعليمنا. فالحمد لله الذي وفقني لأفي بوعدي لهما وأحقق ولو جزء صغير من أمنياتهم، وأرد القليل من الجميل لتعبهم لأبلي حفظهما الله لنا وأطال عمرهما.

كما أهديه إلى كل إخوتي وأخي العزيز قوة عيني " سعيد ".

كما أهديه إلى كل من وقف بجانبني إلى كل أصدقائي وزملائي الذين وافقوني طيلة حياتي الدراسية.

وكل من ساعدني ولو بالدعاء، وأهديه إلى كل أساتذة علوم الإعلام والاتصال بجامعة مولود عمري تامدة.

ملخص:

إن تناولنا لموضوع الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، نابع في الحقيقة من رغبتنا في دفع المؤسسة للتطور والازدهار، والترقي في تحسين أدائها الوظيفي.

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحديد التصور النظري للاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، أما من الناحية العملية فتتجسد الأهمية في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في نجاح العملية الاتصالية وترقية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية الموجودة في المؤسسة التربوية، ومدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي وكذا تأثيره عليه.

وقد كانت دراستنا دراسة مسحية، وذلك عن طريق دراسة عينة من مجتمع البحث، والتي كانت متكونة من موظفين إداريين وأساتذة الثانوية، حيث ارتأينا أنها تتماشى وموضوع دراستنا، وتم الاعتماد على أداة الاستمارة في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوعنا، والتي من خلالها تم الخروج بما يلي:

يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء الموظفين، كما أن المستوى التعليمي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي، يعتمد الموظفون بشكل كبير على الاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية، كما يملك هذا النوع من الاتصال دورا في تحسين مستوى المؤسسة وتطويرها.

**Résumé:**

Si nous avons traité du sujet de la communication informelle et de sa relation avec la performance au travail dans l'établissement d'enseignement, nous avons en fait suivi notre volonté de pousser l'institution vers le développement et la prospérité, et l'amélioration de sa performance au travail. L'importance scientifique de cette étude met en évidence dans la détermination de la perception théorique de la communication et son rôle dans l'amélioration du rendement au travail dans l'établissement d'enseignement. L'étude visait à identifier la nature des relations de communication informelles qui existent dans l'établissement d'enseignement, et l'étendue de la contribution de la communication informelle à l'amélioration de la performance au travail ainsi que son impact sur celle-ci. Connaître le rôle que joue la communication informelle dans la réussite du processus de communication et la promotion et l'amélioration du rendement au travail dans l'établissement d'enseignement. L'étude visait à identifier la nature des relations de communications informelles qui existent dans l'établissement d'enseignement, et l'étendue de la contribution de la communication informelle à l'amélioration de la performance au travail ainsi que son impact sur celle-ci. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur une enquête, en étudiant un échantillon de la communauté de recherche, qui était composé de personnels administratifs et d'enseignants du secondaire, comme je l'ai vu en lien avec l'objet de notre étude, et nous nous sommes appuyés sur le formulaire outil de collecte de données et d'informations qui sert notre sujet, qui est de au cours de laquelle a été conclu ce qui suit: que la communication informelle contribue à améliorer la performance des employés, et que le niveau d'éducation contribue au développement de la performance au travail. Les employés comptent beaucoup sur la communication informelle dans l'établissement d'enseignement, car elle contribue à l'amélioration et au développement de l'établissement.

## مقدمة:

يعتبر الاتصال غير الرسمي في المؤسسة حلقة وصل بين مختلف الموظفين، والذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين، فهو شبكة اتصالية تتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمية. وهذا النوع من الاتصالات التي تحدث كغيرها من الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات، وبين الأفراد في جوانب الحياة المختلفة أو يتم خلال التنظيمات غير الرسمية، ويكون بصورة علنية أو سرية ذلك حسب الأحوال والأمور التي يتحدث عنها وهو في معظم الأحيان يحدث إلى جانب الاتصالات الرسمية المتبعة داخل المؤسسات والذي يساعد على حدوثه كون المنظمة تضم عوامل اجتماعية ونفسية، ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات، أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة. لذلك فهو يقوم بنقل الموضوعات التي من المؤكد أنها تضم حقائق كاملة أو جزئية، أو أنها تكون محرفة أو هي في الأساس شائعات دون الاهتمام بالإطار الرسمي للاتصال فمثلا في مجال التربية والتعليم قيام مدراء المدارس بالاتصال مباشرة مع المدير العام دون إخبار المفتشين أو الرجوع إليهم في أي مشكلة من مشاكل المدرسة. فالاتصال غير الرسمي قد يؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة. فالأداء الوظيفي هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها. فأداء الموظفين يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها نوع الاتصال السائد في المنظمة وبين الموظفين خاصة الاتصال غير الرسمي الشائع بين الموظفين فيما بينهم. فالاتصال غير الرسمي مكمل للعملية الاتصالية داخل أي تنظيم، يؤثر على أداء العاملين وهذا ما جعلنا نختار هذا الموضوع نظرا لأهميته وإبراز العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية، نظرا لكونه قطاع حساس ومهم في المجتمع، لتكوين جيل صاعد من الشباب ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قسمنا دراستنا إلى أقسام وهي:

- الإشكالية والتساؤلات، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة.

ثم يليه مراجعة أدبيات البحث والذي احتوى على مجموعة من العناصر وهي:

مراجعة أدبيات البحث: تناولنا فيه: العنصر الأول الذي احتوى على الخلفية النظرية للدراسة، مفهوم الاتصال ووظائفه وأنماطه ونماذج الاتصال، وأيضا الاتصال الرسمي الذي احتوى على مفهوم الاتصال، أنواعه وأهميته.

العنصر الثاني احتوى على تعريف الاتصال غير الرسمي ومراحلته، الوسائل المستخدمة في الاتصال غير الرسمي، أنواع ووظائف الاتصال غير الرسمي، وكذا شروط وأهمية الاتصال غير الرسمي، ايجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي، أوجه الاختلاف والتشابه بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

أما العنصر الثالث تناولنا فيه: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، محدداته ومعايير، أنواع الأداء الوظيفي، وأبعاد الأداء الوظيفي، العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي وخطوات التقييم، مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

العنصر الرابع احتوى على تعريف المؤسسة عامة والمؤسسة التربوية، نشأة ومراحل تطور المؤسسة التربوية، مبادئها وخصائصها، أهداف المؤسسة التربوية الجزائرية.

التصميم المنهجي للبحث: احتوى على مجتمع البحث وعينته، منهج الدراسة، أدوات القياس، وصف المقاييس وثباتها، المفاهيم والمصطلحات.

وأخيرا التحليل الإحصائي وعرض النتائج.

## - الإشكالية:

يعد الاتصال داخل المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي، وله أدوات كثيرة في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجماهيرها، وذلك من خلال مهامها الساعية للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها، إلى جانب دراسة انطباع الجماهير عن تلك النشاطات والأخذ بها لرسم سياسة المؤسسة المبنية على التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها.

كما نجد أن المؤسسة تهتم بالاتصال الداخلي كونه العامل الذي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها والوصول إلى حلّ مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعّالاً تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية ومساهمة في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبقدر ما كان الاتصال غير فعّال في المؤسسة فإنّه يصبح وسيلة عرقلة لهذه الأخيرة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، إذ يمثل الاتصال عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب.

ينقسم الاتصال في المؤسسة أو المنظمة إلى الاتصال الرسمي والغير الرسمي فهما أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دوراً هاماً في مختلف المجالات والأصعدة، وذلك راجع إلى طبيعة ما يقدمه ويساهم به في مجال التفاعل البشري؛ فهو بمثابة حلقة الوصل والربط بين مختلف الأفراد في مستوياتهم التنظيمية المتعددة عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية المتوفرة، وكذا مجموعة من الشبكات المستخدمة حسب نوع وطبيعة المؤسسة التي تسعى للوصول إلى أهدافها، إذ نجد أنّها تعتمد على الاتصال الرسمي الذي يتم من خلاله نقل المعلومات بين الأفراد داخل التنظيم وفق قواعد وضوابط محددة وله ثلاث

اتجاهات وهي اتصال صاعد، اتصال نازل، وأفقي، وما يلاحظ هو وجود قيود من شأنها أن تضعف من فعاليته في المجالات الإدارية.

ويمثل الاتصال غير الرسمي في المؤسسة والذي يغفل عنه الكثير من المسؤولين، تلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين، تتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد والزّماء وأعضاء العمل تتصل بظروفهم ومشكلاتهم ودوافعهم، وتتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمية، وتتبع من الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد وهو تعبير تلقائي عن عدّة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي، فهو غير مقيد بالمسارات الرسمية المحددة لقنوات الاتصال الرسمي، وقد يعزز هذا النمط الاتصالات الرسمية إذا ما توافقا في الأهداف.

تعتبر المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فهي تعمل على الجماعة التي يعيش فيها، حيث تعدّ التربية عملية مستمرة وتكاملية حيث تظلّ مستمرة بالأخذ والعطاء بين الفرد ومحيطه، ذلك أنّ التربية هي التي تعنى بالسلوك الإنساني وتتميته وتطويره، وحتى تتمكن المؤسسة التربوية من النجاح في تحقيق أهدافها ينبغي عليها الاهتمام بكلّ ما يوجه ويوطد العلاقات الإنسانية التنظيمية بين مختلف مواردها البشرية، لذا نجد أنّ المؤسسات التربوية الجزائرية تسعى إلى تحقيق أهدافها الكبرى، وتحقيق أهداف مرحلية لزيادة فعاليتها، وتحسين منتوجها التربوي وتحقيق نسب نجاح معتبرة خاصة في الامتحانات الرسمية، وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها ونجاحها ينبغي عليها الاهتمام بكلّ ما يوطد علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي بالاعتماد على أساليب ووسائل رسمية وغير رسمية.

هذه الأخيرة هي التي لا تعتمد على قواعد قانونية وإدارية وتتنبثق عن العلاقات غير الرسمية في التنظيم، لأنّ القواعد القانونية قد تغفل بعض الجوانب الإنسانية والعاطفية التي تعطي للعملية الاتصالية بعدا إضافيا يحقق الأهداف المرجوة منها.

نجد أهمية هذه الاتصالات في أثرها الفعّال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية؛ لأنّ فهم مضمون الرّسالة يتوقف على عدّة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوك عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعّال في رفع مستوى الأداء، وانطلاقاً من هذا الطّرح حاولنا في هذه الدّراسة الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال غير الرّسمي والأداء الوظيفي. واستناداً إلى ما ذكر فإن السؤال المركزي لدراستنا يتمثل في: كيف تتجسد العلاقة بين الاتصال غير الرّسمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة التّربوية؟

وتندرج ضمن هذا التّساؤل الجوهري تساؤلات فرعية وهي كالآتي:

- ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرّسمية في المؤسسة التّربوية؟
- كيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرّسمية على الأداء الوظيفي في ثانوية حمداني سعيد؟
- وكيف يساهم الاتصال غير الرّسمي في تحسين الأداء الوظيفي في ثانوية حمداني سعيد؟

#### \* فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي لموظفي ثانوية حمداني سعيد.
- 2- هناك علاقة بين المستوى التعليمي والاتصال غير الرسمي.
- 3- هناك علاقة بين الجنس والاتصال غير الرسمي.
- 4- هناك علاقة بين السن والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- 5- هناك علاقة بين الجنس والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- 6- هناك علاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

## - أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الأسباب الذاتية والموضوعية من العوامل التي تحدد اختيار الباحث لموضوع دراسته، فاختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائياً؛ بل راجع لأسباب عدة نوجزها في النقاط الآتية:

### -أسباب ذاتية:

- \* الميولات الشخصية لدراسة المواضيع المتعلقة بالمؤسسات التعليمية.
- \* الميل إلى المواضيع المتعلقة بالاتصال لاسيما أنه تخصصنا الجامعي.
- \* حداثة الموضوع وجدّته وقلة تناوله في الدراسات السابقة.
- \* السعي إلى تقديم تصور شخصي لواقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

### -أسباب موضوعية:

- تعدد مجالات الاتصال ليشمل كافة مجالات الحياة، بما في ذلك دوره الرئيسي في الميدان التربوي والتعليمي.
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
- قلة البحوث المتعلقة بالاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية.
- معرفة مكانة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية.
- قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

## \* أهمية وأهداف الدراسة:

### - أهمية:

تستقي الدراسة الرّاهنة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال غير الرّسمي داخل المنظمة يعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام من طرف الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات والتّخصصات، وتكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يتم الوصول إليها، فمن خلال هذه الدراسة نسعى لتوضيح الرّؤية حول أهمية الاتصال غير الرّسمي داخل المؤسسة التّربوية، وباعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يؤدون دورهم من أجل تحقيق هدف معين، فمن الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرّسمي في نجاح هذه العملية، وفي ترقية مستواهم ومردودهم الوظيفي، وهذه الدراسة تعطي صورة عن الاتصال غير الرّسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التّربوية.

## \* أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي تشتمل أساسا على:

- معرفة مدى أهمية الاتصال غير الرّسمي في المؤسسة التّربوية.
- الكشف عن طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرّسمية الموجودة في المؤسسة التّربوية.
- إبراز مدى مساهمة الاتصال غير الرّسمي في تحسين الأداء الوظيفي.
- معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرّسمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة التّربوية.

مراجعة أدبيات

الدراسة

# 1. مفاهيم عامة حول الاتصال.

تمهيد:

1-1: الخلفية النظرية للدراسة.

1-2: مفهوم الاتصال.

1-3: تعريف الاتصال ووظائفه.

1-4: أنماط ونماذج الاتصال.

2-1: الاتصال الرسمي.

1-2: مفهوم الاتصال الرسمي.

2-2: أنواع الاتصال الرسمي.

2-3: أهمية الاتصال الرسمي.

خلاصة.

### تمهيد:

يعتبر الاتصال أداة ضرورية في تنظيم وسير العلاقات الإنسانية بغية الوصول إلى درجة من التفاهم والتواصل بين الأفراد، حيث يسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف رواتبها ومكانتها. كما يعد الاتصال الرسمي من بين أبرز المقومات والأسس التي تركز عليه أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية، تربوية منها، سياسية، صناعية وباختلاف نشاطاتها وحجمها؛ وذلك من أجل السير الحسن للعمل، وتحقيق التواصل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا، علاوة على ذلك يعمل الاتصال على تحقيق التفاهم بين الموظفين وحل المشاكل والأزمات من أجل زيادة نشاطها وتحقيق أهداف.

## 1-1- الخلفية النظرية للدراسة:

### \* النظرية السوسيومترية:

القياس الاجتماعي نظرية خاصة بالعلاقات الاجتماعية، أو موضوع من موضوعات العلوم الاجتماعية الجديدة، أو منهج في البحث الاجتماعي، أو هو كل ما ذكر في آن مع، أي نظرية وموضوعا ومنهجها وطريقة وأداة من أدوات جمع البيانات.

ويعود الفضل في التأسيس للقياس الاجتماعي أو " السوسيومترية " وتطويره إلى عالم النفس المعروف Jacob L . Moreno ( عبد الله، 2017، ص 86)

فالمقاييس السوسيومترية تستخدم لدراسة التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة الاجتماعية، والإجراء الأساسي في القياس السوسيومترية يعتمد على أن يطلب الباحث من أفراد الجماعة الصغيرة، أن يختار كل واحد منهم فردا آخر بصفة معينة فيه، كأن يطلب من كل منهم أن يذكر أحب جماعة إليه، أو أن يختاره جارا له، أو من يقع عليه اختياره ليصحبه لرحلة أو ليزامله في العمل ثم يترجم الباحث النتائج إلى شبكة للعلاقات الاجتماعية، ويرمز فيها لكل فرد بدائرة، ولاتجاه الاختيار بسهم يتجه من المختار إلى من اختاره ( محمود، 1989، ص 382) (الحفنى، 1995، ص 31)

ومن أهم ما يميز القياس السوسيومترية ( الاجتماعي) أنه طريقة في البحث أكثر منه نظرية في العلم، ولقد أدت الطريقة السوسيومترية إلى اكتشاف حقائق علمية تصلح لتفسير بعض مظاهر الحياة النفسية في آفاقها الاجتماعية، وأدت أيضا إلى دراسة حياتنا اليومية وإلى إمكان تنظيم هذه الحياة على أسس علمية قوية تقوم على التآلف ولتأزر والتواد وسعادة الفرد وتماسك الجماعة. فهي بذلك تحقق لعلم النفس الاجتماعي بعض أهدافه التي تسعى ومازال يسعى لبلوغها، وأهم ما تستخدم فيه الطريقة السوسيومترية هو دراسة التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين أفراد أي جماعة صغيرة، وبين الجماعات الأصغر التي تشتمل

عليها تلك الجماعات الصغيرة وبين الأفراد والجماعات الأصغر، وبذلك تصبح الطريقة السوسيوومترية هي الوسيلة العملية لقياس العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين فرد وفرد آخر، وبين فرد وجماعة أو بين جماعة وجماعة أخرى، ولقياس مكانة الفرد في الجماعة والزعامة، ومدى تماسك الجماعة وانحلالها، ومدى استمرارها وغير ذلك من الخصائص المختلفة للجماعة الصغيرة، ومدى تأثير الفرد بتلك الخصائص في تفاعله معها أو مع غيره من الأفراد (البيهي، عبد الرحمن، 1999، ص ص 185، 186)

يقدم هذا النموذج وبشكل هندسي الشبكة المشار إليها بـ " العلاقات غير الرسمية " في مجموعة ما.

تظهر هذه العلاقات والانتماءات، التعاطف أو الكراهية، في شكل السهام التي تشكل شكلا هندسيا سمي بالسوسيوغرام وبهذا تبرز بنية العلاقات الاجتماعية والعاطفية للمجموعة. فالاختبار السوسيوومتري وسيلة لقياس العلاقات التي تظهر بين أفراد الجماعة الواحدة، فهو يدرس البنية الاجتماعية على ضوء التجاذب والتنافر الذين يظهران في الجماعة، إذ أن " العلاقة الناتجة عن الاختيار التلقائي تختلف عن العلاقة المفروضة، وأن وضعية ومكانة أي فرد لا تتحدد إلا إذا أخذنا بعين الاعتبار جميع الأفراد من جهة، والجماعة التي ينتمي إليها عاطفيا من جهة أخرى، غير أن الاختبار السوسيوومتري تعترضه عدة مشاكل عند تطبيقه، خاصة إذا لم تظهر التلقائية في وسط الجماعة. ( Morino (J), 1996)

## 2-1: تعريف الاتصال ووظائفه.

### \* لغة:

جاء في المعجم اللساني فنجد: « أن التّواصل هو انتقال معلومة من نقطة إلى أخرى (مكان أو شخص)، وعملية نقل هاته المعلومة تتم من خلال خطاب يحمل شكلا وسنا محددًا.» ( عيساني، دس، ص11).

\* كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية *comminis*، وبالانجليزية *common*، وبالفرنسية *commun* أي عام ومشترك، أي أنه اشترك مع الغير سواء كان شخصا أو مجموعة أشخاص، في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات. (فرحاتي، 2008، ص12)

### \* اصطلاحا:

عرفه تشارلز كولي أنه: « ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتتمو وتتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة والبرق والتليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.» ( عيساني، دس، ص12)

كما عرفه الطنوي أنه: « ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بن طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما، ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية، وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية.» (كسيرة، 2019، ص3)

ويعرف أيضا أنه: «الاتصال هو عملية ربط مقصودة بين طرفين مرسل ومستقبل لتأدية وظيفة محددة في إطار النشاط الإنساني والاتصال أيضا، وهو عملية اجتماعية إنمائية وغايتها هو حصول الفرد أو الجماعة على المعارف والمعلومات والإلمام بتجارب الأفراد والجماعات الأخرى». (أبو العلا، 2014، ص14)

### \* وظائف الاتصال:

- يقوم الاتصال على مجموعة من الوظائف والتي تتمثل فيما يلي:
  - \* الإعلام جمع المعلومات والمعرفة وتخزينها وتحليلها ومعالجتها وبنائها في شكل أخبار، بيانات، حقائق ورسائل وأفكار لاتخاذ موقف مناسب.
  - \* التّعليم: أي توفير العلوم والمعارف والمعلومات بقصد رعاية وتنمية القدرات العقلية، وتكوين الشخصية والحصول على المهارات والقدرات.
  - \* الإقناع أو الإغراء: أي إثارة الجمهور وإغراءه قصد الاهتمام بالمسائل العامة التي تهم الناس والمجتمع.
  - \* الحوار والجدل: أي تسهيل وسائل تبادل الآراء والأفكار للتوصل إلى هدف محدد ومشترك.
  - \* ترقية الثقافة: أي نشر الثقافة وتطويرها والمحافظة على التراث والإنتاج الفني.
- ( زويوش، 2016، ص12)

### 3-1: أنماط ونماذج الاتصال.

قام كل من بافلر و باريت و ليفيت ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات، وكشفت هذه البحوث أن التّظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات

المعقدة، وذكر **العديلي** إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط للاتصالات جميعها تقريبا تستند على الأنماط الأربعة التالية:

**\* نمط شكل العجلة:**

في هذه الشبكة يجلس الشّخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشّخص نفسه، ويكون هذا الشّخص قائدا للمجموعة وصانع القرارات لها، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

**\* نمط شكل الدائرة:**

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين؛ أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، والاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

**\* نمط شكل السلسلة:**

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد؛ حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين ( إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

(طبيش، 2011، ص52)

**\* نمط الشكل الكامل المتشابك:**

في هذا النمط يتاح لكل فرد من أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى أن هذا الاتصال يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة

وفعالة. (طبيش، 2011، ص53)

**\*\* نماذج الاتصال:**

يعتبر النموذج محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تضع حدثاً أو نظاماً معيناً في شكل رمزي، لذلك فهو عبارة عن أدوات ثقافية تساعدنا على أي ظاهرة وإدراك العلاقات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو ذلك النظام، تهدف النماذج إلى تنظيم المعلومات، وتشجيع القيام بالأبحاث والمساعدة على التنبؤ والسيطرة على الظواهر أو التحكم فيها.

ومن بين هذه النماذج كالتالي:

**1- نموذج لازويل: Lasswel (1948):**

لخص فيه عملية الاتصال في نموذج يتكون من: المرسل، الرسالة، الوسيلة أو القناة، المستقبل، التأثير.

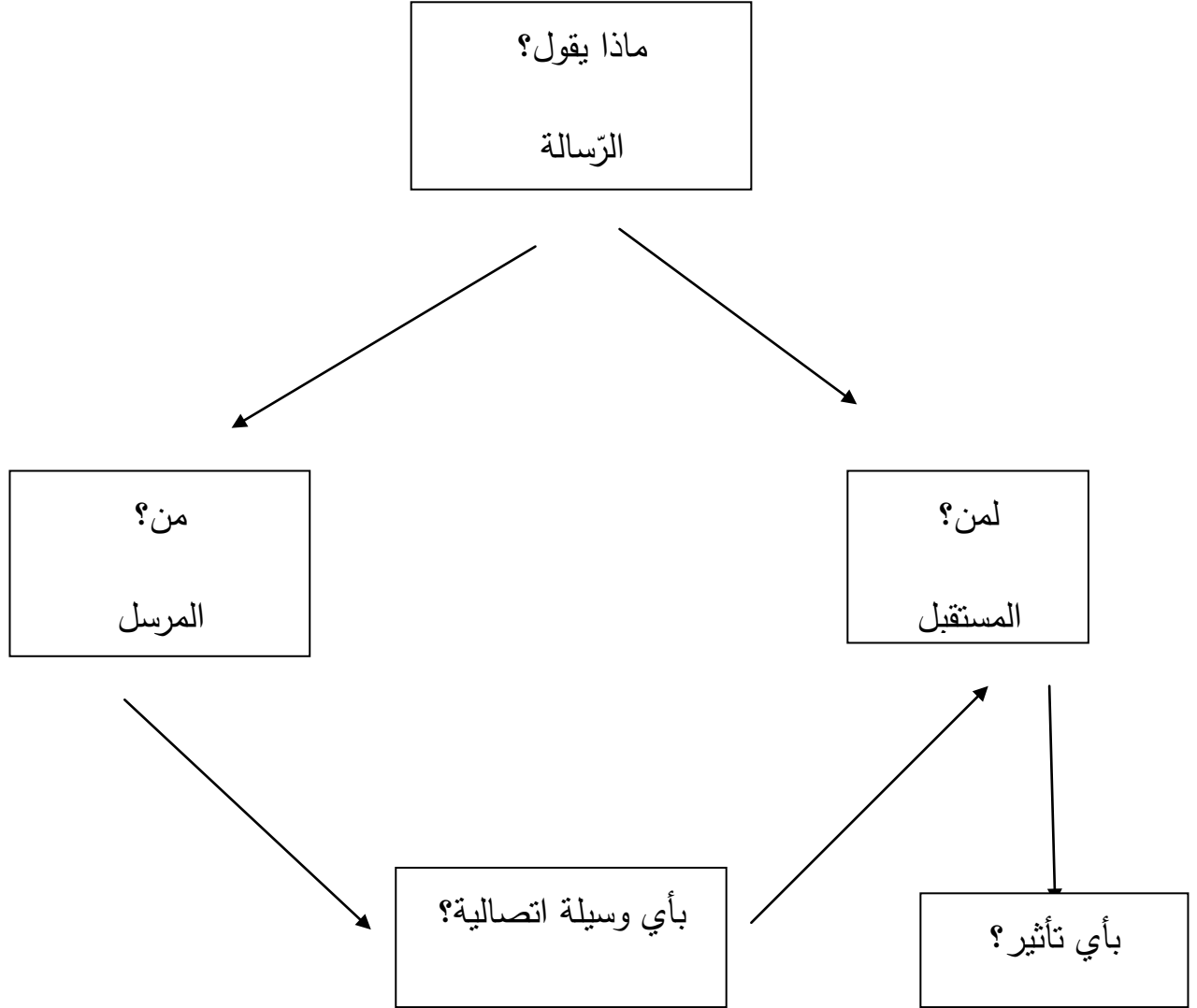
ثم أضاف "بردوك" إلى نموذج لازويل عنصرين من عناصر عملية الاتصال وهما:

- تحت أي ظرف يتم إرسال الرسالة.

- ما هو هدف المتصل من قوله شيئاً أي ( من إرسال الرسالة) ومن أنهما مهمان،

ولكنه أهمل ردة الفعل تماماً كما مثل لازويل. (فرحاتي، 2008، ص12)

الشكل (1) يمثل نموذج لازويل في الاتصال:



المصدر : محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا

الاتصال "، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999، ص17.

## 2- نموذج شانون، ويفر W Sahmon:

يعتمد هذا النموذج على نظرية المعلومات التي قدمها الباحث "كلود شانون" عام 1948، وتقوم هذه النظرية على مفاهيم رياضية شبيهة بعمل الآلات التي تنقل المعلومات، والمكونات الأساسية التي تصنع النظام الاتصالي وفقا لهذا النموذج هي:

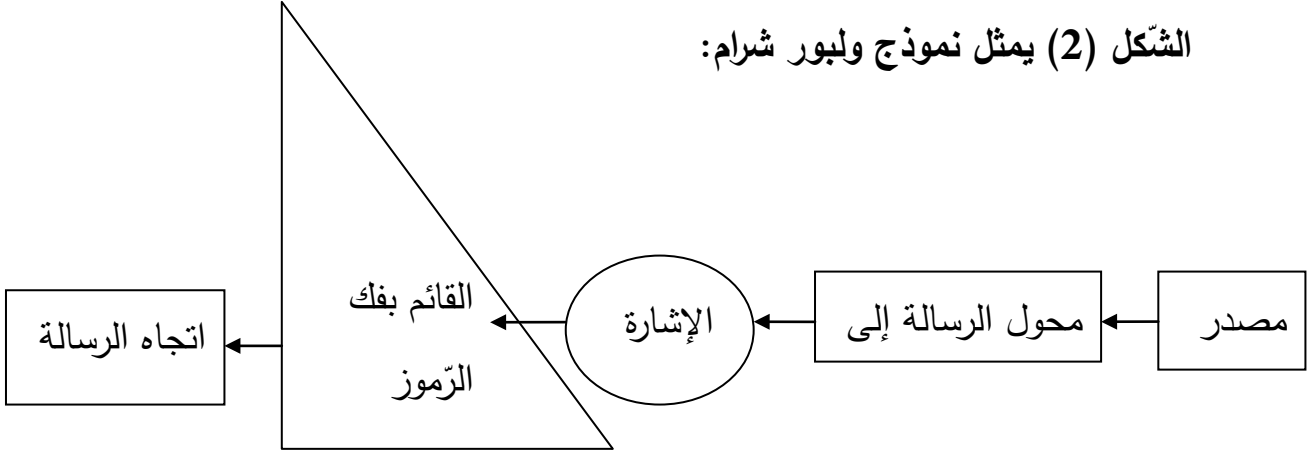
- 1- مصدر المعلومات.
- 2- ينقل الرسالة .
- 3- عبر جهاز إرسال .
- 4- يحمل الإشارة (الرموز).
- 5- يحدث تشويش.
- 6- جهاز استقبال يتلقى الإشارة.
- 7- الهدف.

ويتضح من ذلك وجود مصدر يختار رسالة ويضعها ف كود (رموز)، بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إشارات، ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات، ويحولها إلى رسالة يستطيع الهدف (المتلقي) أن يستقبلها، والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في الجهاز ترجع إلى التشويش الذي يشير إلى مصدر الخطأ الذي يسبب حدوث اختلافات بين العلامات أو الإشارات التي تدخل جهاز الإرسال وتخرج من جهاز الاستقبال. (منقريوس، 2010، ص56)

## 3- نموذج ولبور شرام W. SCHIRAMM:

حاول شرام أن يطور نموذج كل من SHANNON و WIENER من خلال كتابه "كيف يعمل الاتصال الذي نشر عام 1954. (قبائلي، 2007، د ص)

## الشكل (2) يمثل نموذج ولبور شرام:



و يشرح " شرام " ذلك بقوله أنه حينما نتحدث عن عملية الاتصال وعناصرها، فإننا نتحدث عن شيء شبيه جدا بدائرة الراديو أو الهاتف.

كما يتضح أن لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسله والمستقبل، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد والظروف المحيطة به، وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الاتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما. (قبايلي، 2007)

## 4- نموذج ديفيد برلو David Berlo:

يتضمن نموذج " برلو " للاتصال أربعة عناصر رئيسية هي:

1- المصدر.

2- الرسالة.

3- الوسيلة.

4- المتلقي.

ويحتوي هذا النموذج على عنصرين فرعيين هما الرمز Encoder الذي يضع الرسالة في شكل رموز Codes، مثل الجهاز الصوتي في الإنسان والعنصر الثاني: هو جهاز فك

الشفرة Decoder، الذي يقوم بفك رموز الرسالة مثل: الأذن، في حالة الاتصال الشفوي اللفظي. (منقريوس، 2010، ص 68)

#### 4-1: مفهوم الاتصال الرسمي:

##### \* لغة:

يعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي بأنه: «الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل. (عيساني، دس، ص31)

##### \* اصطلاحا:

يعرف أنه: هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. (عليان، 1999، ص77)

ويعرف أيضا: على أنه هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبيّنة لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصور مكتوبة ورسمية، أو ما شابه ذلك، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات. (علي محمد، دس، ص93)

والاتصال الرسمي: هو كل اتصال يغلب عليه الطابع الرسمي، وهو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى. (عبد الباقي عمر، 1997، ص06)

### 5-1: أنواع الاتصال الرسمي:

وفقا لاتجاه سريان المعلومات في الاتصال الرسمي يصنف علماء الإدارة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع:

#### أ- الاتصال الهابط:

وهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية، وتتوقف عليه حياة المنشأة، إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها، وأنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط أي من الرئيس أو المسئول إلى المرؤوسين تتضمن الموضوعات الآتية:

- 1- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهمّات أو حول أداء العمل.
- 2- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى.
- 3- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة أو التنظيم.
- 4- رجوع الصدى إلى المرؤوسين فما يتعلق بأداء عملهم.
- 5- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة. (حجاب، 2007، ص45)

#### ب- الاتصال الصاعد:

يرى "بوفلجة غياث" أنّ الاتصال الصاعد هو «الاتصالات التي تصدر من العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم، لهذا فإن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قواتها، وتحتوي الاتصالات الصاعدة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة، كما توضح مدى التّجارب مع اتجاهات الإدارة العليا، فتوفر بذلك التّغذية الرجعية

اللازمة لضبط العمليات الإنتاجية والتنظيمية، وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير عن القرارات التي تأخذ في المستويات العليا، بما يصدر عنه من معلومات وتعد النقابة أحد صور الاتصالات الصاعدة. ( بوفلجة، 1997، ص 98 ).

### ج- الاتصال الأفقي:

ونعني به الاتصال الذي يتم بين اثنين من أعضاء المؤسسة على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم، وهذا النوع من الاتصال يوفر على هؤلاء مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي، فمدير شؤون الأفراد يتصل بمدير الإعلانات أو الإنتاج لأنه إذا لم يتح له هذا الاتصال فمن الممكن أن يتم عبر مدير المؤسسة. ( حجاب، 2007، ص 46)

يعرف أيضا أنه: الاتصال الذي يتم بين الموظفين بغاية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأفكار والآراء، ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفها وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية ويتم هذا الاتصال عن طريق اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل ( بدوي، دس، ص 104 )

### 6-1: أهمية الاتصال الرسمي.

تكمن أهمية الاتصال الرسمي فيما يلي:

- الاتصال ضروري لتحسين العلاقات الإنسانية وشعور الموظفين بالعدل؛ إذ لا يكفي أن تعامل الإدارة الموظفين معاملة عادلة ليشعر الجميع بالعدل. ( رشوان، ص 271 ).
- يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على المعلومات، والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال ( ماهر، 2004، ص 31 ).
- كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو لم يتم إنجازه، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها، وبذلك نحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق

التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التعاون والتفاهم بينهم. (بن نوار، 2000، ص ص  
120، 121)

### خلاصة:

نستخلص أن الاتصال ضروري في الحياة الإنسانية، فهو وسيلة لنقل المعلومات وتبادل الآراء والأفكار، كما أن للاتصال الرسمي دور هام في المؤسسة مهما اختلفت أنواعها أو نشاطاتها، فالاتصال الرسمي وظيفة حيوية تتطلب مهارات وإجراءات وهيكل تنظيمية؛ حيث يركز على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة وحسن سيرورة العمل ونشاطها ولاستمراريتها.

## II. الاتصال غير الرسمي:

تمهيد.

- 2-1:المطلب الأول: تعريف الاتصال غير الرسمي ومراحله.
- 2-2: دوافع وجود الاتصال غير الرسمي.
- 2-3: خصائص وأشكال الاتصال غير الرسمي.
- 2-4: أسباب وجود الاتصال غير الرسمي.
- 2-5: أهمية وإيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي.
- 2-6: أوجه الاختلاف والتشابه بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

### تمهيد:

يعتبر الاتصال ضرورة اجتماعية للتّعامل والتّواصل بين الأفراد والجماعات؛ حيث نجد الاتصال غير الرّسمي داخل المؤسسات أو المنظمات، فالاتصال الفعال يساعد العمال على فهم المشاريع الإستراتيجية وذلك ما يعزز انخراطهم، فالاتصال يمثل الوسيلة والأداة المفصلة لتسيير المنظمة.

حيث تناولنا تعريف الاتصال غير الرّسمي، مراحل الاتصال غير الرّسمي، ودوافع وجود الاتصال غير الرّسمي. خصائص الاتصال غير الرّسمي، أشكال الاتصال غير الرّسمي، أسباب وجود الاتصال غير الرّسمي. أهمية الاتصال غير الرّسمي، إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرّسمي، أوجه التّشابه والاختلاف بين الاتصال الرّسمي وغير الرّسمي.

## 1-2: تعريف الاتصال غير الرسمي ومراحله:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار، أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم تستدل بعملهم، فتبادل المعلومات هنا يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية أو بعيد عن خطوط تحديدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم، وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص. (شهاروي، 2017، ص47).

وفي تعريف آخر هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجواز الاتصالات الرسمية وتكملها، ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الاحترام التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، هذا فضلا عن عامل الولاء الذي قد يدين به العمال للقسم أو الفرع الذين ينتمون إليه أو نتيجة التقارب الاجتماعي والثقافي بينهم. (فراحي، 2016، ص23).

ويعرف أيضا أنه اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية. (الحوش، 2006).

إنّ عملية الاتصال في الواقع داخل تأخذ الشكل الرسمي فقط ولكن تشمل على أشكال أخرى غير رسمية وفي غير الرسمي لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الإيصالات، ولكن يتم الاتصال بين الأفراد بطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال. (منقربوس، 2010، ص36).

**\* مراحل الاتصال غير الرسمي:**

تمر الاتصالات غير الرسمية بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

❖ **مرحلة ما قبل التكوين:** وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر، بحيث تهدف العملية الاتصالية لمعرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة، وفي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة، ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها. (حفظ الله، 2016، ص44)

❖ **مرحلة التكوين:** وهي المرحلة التي تتعمق فيها الاتصالات ويزيد فيها الترابط وتوطيد العلاقات، وزيادة مستوى الاتصال والمجاملات والذهاب سويًا إلى مطعم المؤسسة والمقهى وربما تبادل الهدايا. (حفظ الله، 2016، ص44).

❖ **مرحلة تنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:** وهي المرحلة التي يتم خلالها تبادل الأفكار والآراء، والبحث عن الأمان والراحة النفسية داخل العمل، وذلك من خلال التعاون والمبادرات التي يسعى من خلالها العمال إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائمًا أو مؤقتًا حسب طبيعة الموضوع، وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركة الجماعة ذاته، ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي. (حفظ الله، 2016، ص44)

**2-2: دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:**

لا يخلو أي تنظيم أو مؤسسة من الاتصال غير الرسمي، فعمليات التفاعل بين الموظفين لا تتوقف على الاتصالات المباشرة فقط، بل تتجاوز إلى اللجوء للاتصال غير الرسمي، وفيما يلي الأسباب التي تؤدي إلى مزولة الاتصالات غير الرسمية نجد:

- 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 الوجود اختناقات في مسارات الاتصال الرسمي، بما يكسب الرسائل ويجعلها تنسم بالبطء والجمود، لذلك يجب عدم كبت الاتصالات غير الرسمية. (مسعودي، 2018، ص36)

- تسهيل التفاعل الاجتماعي: بما أن العمّال يلتقون يومياً، 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. (بلخيري، 2003، ص89)

### 3-2: خصائص وأشكال الاتصال غير الرسمي:

#### \* خصائص الاتصال غير الرسمي:

\_ الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة، لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.

\_ الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة، متخطياً حدود السلطة الرسمية.

\_ الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط، بل يتعداه إلى خارجه.

\_ يتم بين العمال بشكل عفوي وتلقائي.

\_ يتم غالباً بشكل شفهي.

\_ عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي، نظراً لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلاً.

\_ يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد، وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.

\_ الحركة والتغيير نظرا لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد طرق الاتصال الرسمية في كثير من المواقف. (مسعودي، 2010، ص42،41)

\_ يمتاز بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.

\_ يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد. (مسعودي، 2010، ص32)

### \* أشكال الاتصال غير الرسمي:

يتميز الاتصال غير الرسمي بأشكال متعددة، لاسيما في شكل درشة بين الأفراد ومن الأشكال الأكثر شيوعا نجد:

1- نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط، فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال، حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بطرف سابق له وآخر لاحق له، من خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة، فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث. (مسعودي، 2010، ص38)

2- نموذج العنقود: وهو شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي، تأخذ شكل شبكة، وتتميز بوجود طرف مركزي يتولى الاتصال بمجموعة من الأطراف مع افتراض أن لكل طرف منها سيتولى الاتصال بأطراف أخرى معروفة ومحددة مسبقا، بحيث تنتشر المعلومات إلى الجميع. (راوية، 3013، ص 283)

3- الإدارة بالتجوال: هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المنظمة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوجيههم بشكل غير رسمي ويكثر هذا النوع في منظمات الأعمال الخدمائية مثل الفنادق والمستشفيات. (العامري، 2008، ص282)

4- نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات: حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود، وفي نفس الوقت. ومن أمثلة ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد، أو فرق العمل المتكاملة، حيث يتم تبادل الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء، إمّا لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخص المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً. (مسعودي، 2010، ص38)

5- الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحياناً بلغة الإشارة أو اللّغة الجسدية، وهي تشكل نسبة عالية في عمليات الاتصال، وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت، ويبدو أنّ من خلال الاتصال وجها لوجه فإنّ التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة، أساس نتيجة لنبرات الصّوت وتعبيرات الوجه وحركات اليدين وغير ذلك من الإشارات، وحتى فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف، فهي قد تعني الشكّ أو عدم الفهم أو عدم الموافقة لكن بشكل مؤدب. (العامري، الغالبي، ص528)

#### 4-2: أسباب وجود الاتصال غير الرّسمي:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل الأفراد في المؤسسة أو التّنظيم يلجؤون للاتصال غير الرّسمي، ومن بين هذه الأسباب نذكر:

\* إشباع الحاجات النفسيّة والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التّنظيم الرّسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجالاً لإشباع هذه الحاجات.

\* الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة. (عقبي، 2015، ص 20)

\* إنَّ التَّنْظِيمَ الرَّسْمِيَّ لَا يَتِمَّتُ بِالْمَرُونَةِ وَلَا يَتَطَوَّرُ بِشَكْلِ مَلَائِمٍ لظُرُوفِ الْمُنْظَمَةِ.

\* إِتِّبَاعُ الْمُنْظَمَةِ لِنَمَطِ الْقِيَادَةِ الدِّيْكَتَاتُورِيِّ وَالْمَرْكَزِيَّةِ الزَّائِدَةِ، وَمَنْعُ حُرِيَّةِ التَّعْبِيرِ وَالْمِشَارَكَةِ لِلْأَفْرَادِ وَالْعَامِلِينَ.

\* عَدَمُ التَّقْيِيدِ وَالِاتِّزَامِ بِقَنَوَاتِ التَّنْظِيمِ الرَّسْمِيَّةِ، وَيَعُودُ السَّبَبُ فِي ذَلِكَ إِلَى غَمُوضِهَا وَعَدَمِ وَضُوحِهَا لِلْأَفْرَادِ الْعَامِلِينَ. (عقبى، 2016، ص20)

2-5: أهمية وإيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

أ) أهمية الاتصال غير الرسمي:

\_ تُعْتَبَرُ الْإِتِّصَالَاتُ غَيْرَ الرَّسْمِيَّةِ مَكْمَلَةً، فَهِيَ تَقُومُ بِنَقْلِ وَإِرْسَالِ وَاسْتِقْبَالِ مَعْلُومَاتٍ مَكْمَلَةٍ وَمُعَزَّزَةٍ لِلْمَعْلُومَاتِ الَّتِي تَنْهَلُ عِبْرَ الْإِتِّصَالِ الرَّسْمِيِّ، وَالِاتِّصَالِ غَيْرِ الرَّسْمِيِّ يَسْهَلُ آيَاتِ التَّخَاطُبِ وَاللِّقَاءِ الْمُبَاشِرِ بَيْنَ الرُّؤَسَاءِ وَالْمَرْؤُوسِينَ، مِنْ خِلَالِ تَبَادُلِ الْأَفْكَارِ وَالْمَعْلُومَاتِ بِطَرِيقَةٍ مَبَاشِرَةٍ مِمَّا يَسْهَلُ عَمَلِيَّةَ الْإِتِّصَالِ مِنَ الْأَسْفَلِ إِلَى الْأَعْلَى. (معييري، 2013، ص41).

\_ يُعْتَبَرُ الْإِتِّصَالُ غَيْرَ الرَّسْمِيِّ هُوَ الْمَحْرَكُ الْأَسَاسِيُّ لِلْعَمَلِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ بِالْمَوْسَسَةِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ التَّوْجِيهِ السَّلِيمِ لَجُهُودِ الْأَفْرَادِ الَّذِي لَا يَتِمُّ إِلَّا بِوُجُودِ سِيَاسَةِ اتِّصَالِيَّةٍ فَعَالَةٍ تَخْدُمُ الْجَوَانِبَ الْمُتَعَلِّقَةَ بِأَدَاءِ الْفَرْدِ الْعَامِلِ لِلْمَهَامِ الْمَوْكَلَةِ إِلَيْهِ، فَلَا يُمْكِنُ تَصَوُّرُ تَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ الْمَرْجُوعَةِ دُونَ وُجُودِ مَصَادِرٍ لِلْمَعْلُومَاتِ وَمِنَاحٍ لِلْعِلَاقَاتِ بَيْنَ أَفْرَادِ التَّنْظِيمِ. (حربي، 1992، ص194)

\_ إِنَّ الْإِتِّصَالَاتِ غَيْرَ الرَّسْمِيِّ يَمُدُّ الْمَدِيرَ بِالْمَعْلُومَاتِ عَنِ الْمَرْؤُوسِينَ، وَتَجَارِبِهِمْ مَا يَزِيدُ مِنْ فَهْمِهِ لَهُمْ وَيَسْهَلُ تَغْذِيَّةَ قَنَوَاتِ الْإِتِّصَالِ الرَّسْمِيِّ، مِمَّا يُوَدِّي إِلَى مَضَاعَفَةِ جُهُودِهِمْ وَيَذَلُّ الْمَصَاعِبَ الَّتِي تَقِفُ عَائِقًا فِي طَرِيقِ الْأَدَاءِ وَالتَّطَوُّرِ، وَيَنْمِي الشُّعُورَ بِالِانْتِمَاءِ لَدَى الْعَامِلِينَ، كَمَا يَعْمَلُ عَلَى إِزَالَةِ عَوَامِلِ الْإِنْفِعَالِ وَالتَّوْتَرِ وَالْقَلْقِ دَاخِلَ جَوْ الْعَمَلِ، فَيَحَقِّقُ

التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي. (يسري، عبي، 1999، ص113)

\_ كما أنّ الاتصال غير الرسمي ذو طبيعة اجتماعية، فالفرد يحتاج إلى أنّ يرتبط بالآخرين من أجل الصداقة والعلاقات الإنسانية التي يحتاجها الفرد من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية، التي عن طريقها يتم التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين مما ينقلب على أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. (عياصرة، الغناتي، 2007، ص108)

### ب) إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي:

#### \* إيجابيات الاتصال غير الرسمي:

\_ إنّ الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية، كما أنّها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا تمكن المرؤوسين من الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية. (شيحا، 1913، ص397)

\_ يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي عن عدّة مشاكل وقضايا هذا التعبير يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي. (عزي وآخرون، 1992، ص ص 25-26)

\_ يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية. (السواط وآخرون، ص278)

\_ التعريف بما يجري داخل الوحدة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في الوحدة وبين العاملين بعضهم ببعض، ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة، وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة، وذلك بإبداء آرائهم إزاء المواضيع المطروحة. (الجميل، 1997، ص35)

كذلك الاتصال غير الرسمي يمكّن القائد من التعرف على ما يحدث داخل الوحدة، بصورة صادقة ما من شأنه مساعدته في اتخاذ القرارات السليمة والهامة، القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل الوحدة. (بن الطاهر، مختار، 2016، ص210)

#### \* سلبيات الاتصال غير الرسمي:

- تشويه المعلومات التي تصعد إلى الأعلى من طرف المستويات الأدنى، وذلك عن طريق انتقاء المعلومات التي تشير إلى الإنجاز والنجاح، وطمس وإخفاء المعلومات التي تشير إلى قصور الأداء أو مشكلات التنفيذ، مما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم. (الجيلاني، 1985، ص81)

- هناك شق سلبي يكون في العلاقات الاتصالية، ما نسميه خلل في العلاقات الاتصالية غير الرسمية، والذي يجعل الإدارة في مشاكل دائمة مع العاملين، وتجعل العاملين باختلاف في جماعاتهم في صراعات بينهم، مما يترك آثار سلبية على العلاقات الاتصالية بين الإدارة والجماعات وداخل الجماعات نفسها في المؤسسة مما يجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل. (رضوان، 2006، ص47)

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

- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناتجة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرتها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة الاتصال الغير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل

الاستفادة من الاتصال الغير رسمي، وتفادي الصّراعات والنّزاعات القائمة داخل التّنظيم.  
(بوعطيط، 2009، ص49)

## 6-2: أوجه التّشابه والاختلاف بين الاتصال الرّسمي والاتصال غير الرّسمي:

- يعتمد الاتصال الرّسمي على المراسلات المكتوبة خاصة، وكل أشكال الاجتماعات والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محدد سلفاً، ومن حيث الحجم يشمل الاتصال الرّسمي كلّ أعضاء المؤسسة، كلّ في موقعه في الهيكل التّنظيمي والصلاحيات المسندة إليه، ومن حيث الأهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة، ومن حيث التّوقيت يتميز بالاستمرار والدّيمومة مادامت المؤسسة قائمة.

- أمّا الاتصال غير الرّسمي فهو عفوي وتلقائي اختياري، يكون داخل جماعات غير الرّسمية أو فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها، وليس بالضرورة أن يشمل كلّ أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة، وليس من الضروري أن يدوم لفترة طويلة، فقد ينقطع لعدّة أسباب منها: مغادرة أحد الأعضاء أو تناقض المصالح وغيرها، ثمّ إنّ تنظيم لا يحترم السّلمية التي يؤكّد ويحرص عليها الاتصال الرّسمي، بحيث يركز الاتصال في القاعدة ويأخذ كلّ الاتجاهات، وهو اتصال لا يدوم ولا يكون له جدول أعمال مضبوط معينة، ومحدد سلفاً إلاّ في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارس مشكلة معينة، وفي مقابل ذلك يعتمد على علاقات النّقة والصّدقة بين الأعضاء للوفاء بالوعد استناداً إلى أسس أخلاقية، كما يتميز الاتصال غير الرّسمي بتنوع المواضيع التي منها الاجتماعية والعاطفية والأسرية والشّخصية والمهنية، وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة، بحيث ينشط ويتكيف في أوقات الأزمات والتّغيرات وتهديد مصالح العاملين، كما أن له قنواته الخاصة ورموزه الاتصالية المتفق عليها ضمناً بين أعضائه. (ميدون، 2014، دص)

ثم أنّ عامل جوهريّة في تحقيق التوازن النفسي لعاملين من خلال الإشباع النفسي والعاطفي الذي يقدمه لهم، والتخفيف من حدّة ضغوط العمل من خلال التّعبير الحر- دون خوف- الذي يجده العاملون متاحاً لهم كلما احتاجوا إليه. والاتصال غير الرّسمي سلوك يلجأ إليه العاملون لتحقيق عمليات تبادل مختلفة لا يوفرها الاتصال الرّسمي وهي حاجات ضرورية لدى الأفراد للحفاظ على حيويتهم وتوازنهم النفسي والعاطفي والاجتماعي، فهو وسيلة هامة للتّنفيس عن ضغوط العمل ووسيلة لتبادل المعلومات والمعارف المختلفة والخبرات مهنية كانت أم اجتماعية ووسيلة لتبادل المصالح المختلفة.

ويعتبر الاتصال غير الرّسمي محرك كلّ العمليات الاجتماعية داخل المؤسسة، إذ يمكن لأي نوع من علاقات الصّداقة والرّمالة خاصة العميقة منها والمرتبطة بشبكة من المصالح المتبادلة أن تؤثر في مسار المؤسسة، خاصة من حيث توزيع مراكز السّطة والمسؤولية وتوزيع الأدوار والمصالح بين الفاعلين داخل المؤسسة.

وبذلك يتضح تداخل الاتصالات الرّسمية وغير الرّسمية، بل أن الكثير من القرارات الرّسمية داخل المؤسسة يتم تداولها في إطار غير رسمي عن طريق الاتصالات المكثّفة، وعند الشّعور بالوصول إلى تحقيق إجماع ما حول فكرة ما يتم تحريك الاتصال غير الرّسمي، وبذلك يعدّ أداة هامة لمعرفة اتجاهات العاملين والرؤساء والإطارات نحو المسائل المتعلقة بالمؤسسة وأداة هامة لإقناعهم قبل الشّروع في الاتصال الرّسمي. (ميدون، 2014)

### خلاصة:

يعتبر الاتصال غير الرّسمي الاتصال الذي ينشأ داخل المنظمات والمؤسسات بين أفرادها بشكل تلقائي، ويعزز النّقة بين الموظفين ويساهم في تحسين الأداء ويخفي مستوى الصّراعات ويساهم في تنمية المؤسسة وحسن تسييرها.

### III. ماهية الأداء الوظيفي:

تمهيد.

3-1: مفهوم الأداء الوظيفي.

3-2: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

3-3: محددات الأداء الوظيفي ومعاييره.

3-4: أنواع الأداء الوظيفي.

3-5: أبعاد الأداء الوظيفي.

3-6: العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي وخطوات

التقييم.

3-7: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه.

3-8: علاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي.

خلاصة.

## تمهيد:

لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجالات عدّة، فهو يصل بالمؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ويعبر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيقها ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات العاملين.

سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره. محددات الأداء الوظيفي ومعاييرها. أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده. العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي وخطوات التقييم. دراسة مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.

### 1-3: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره:

#### \* مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد في المؤسسة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سلطان، 2003، ص 219)

عرّفه نيكولاس (F.W. NICKOLAC) «أنه» نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد داخل المؤسسة، أمّا نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك». (محجر، 2005، ص ص 25-26)

يعرف أيضا أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها وظيفته، والكيفية التي يؤدي بها العامل مهامه أثناء القيام بالإجراءات اللازمة التي تتطلبها المؤسسة أو المنظمة. (مزهودة، 2001، ص 87).

\_ أو هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي، بينما الأداء منخفض. (راوية، 2001، ص 233)

### \* عناصر الأداء الوظيفي:

يتكوّن الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

\* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنيّة والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

\* **نوعية العمل:** وتتمثّل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

\* **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

\* **المثابرة:** وتشمل الجدية والتّقاني في العمل وقدرة الموظّف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظّف للإرشاد والتّوجيه من قبل المشرفين. (أبو شرح، 2010، ص20)

### 2-3: محددات الأداء الوظيفي ومعاييرها.

#### \* محددات الأداء الوظيفي:

تتضح محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطّاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفة، ولذلك لوصول إلى أعلى معدلات في مجال عمله (بلغوثي، 2019، ص50).

2- **القدرات:** تشير القدرات إلى خصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه (بلغوثي، 2019، ص51)

3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنّه من الضّروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بدّ من وجود حد أدنى من الإتقان في كلّ مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة، وكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين. (راوية، 2001، ص216)

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

\* **الدافعية:** إنَّ الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

\* **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

\* **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكوّن منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (صقر، 2005، ص ص38-39)

\* **معايير الأداء الوظيفي:**

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التّدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

أ) **الجودة:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعدّها، وفي الوقت ذاته لا يقلّ عن قدراته وإمكاناته لأنّ ذلك يعني بطئ الأداء.

(ب) الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة.

(ج) الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق العمل للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. (خويلدات، 2014، ص8)

### 3-3: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى مجموعة من الأنواع مجموعة من المعايير كالاتي:

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

1\_ الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:

\* الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

\* الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

\* الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة. (نجوم،

2015، ص 81)

2) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، بل المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على

المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كميته أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**ثانيا: حسب معيار الشمول:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

\* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. (الشليبي، 1998، ص 96)

\* **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أو وظيفة الأفراد، أداء وظيفة لتمويل أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة تسويق. (الشليبي، 1998، ص 97)

#### 3-4: أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي، وهي كالاتي:

**1\_ كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (بوعطيط، 2009، ص 78)

**2- الجهد المبذول:** فنعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي

للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة إنتاج المواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**3- نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. ( بوعطيط، 2009، ص78).

**3-5: العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي وخطوات التقييم:**

**( أ) العوامل الأساسية المحددة لمستوى الأداء الوظيفي:**

تباينت آراء مختلف الباحثين حول تحديد العوامل المؤثرة والمحددة للأداء الوظيفي، فهي تختلف باختلاف مصادرها والتأثير الذي تلعبه، وفيما يلي بعض العوامل المحددة لمستوى الأداء الوظيفي.

**1- العوامل الجزئية المحددة لمستوى الأداء: وتتكون من عاملين هما:**

\* **غموض الدور:** يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات، الاختصاصات والسلطات أو الفرق بين ما هو مطلوب، هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه تم العمل بشكل صحيح، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي، وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعور بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه، إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات

عمل محددة أو أنها موجودة وأولويات، وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه. ( مؤيد، 2002، ص31).

\* **صراع الدور:** يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور، أو تعرض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها، ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هم تلقيه تعليمات متضاربة ومتكررة من رئيس أو من أكثر من رئيس، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب. ( مؤيد، 2002، ص31).

## 2- العوامل المؤثرة على أداء الأفراد: ومن أهم هذه العوامل نجد:

1- **التعلم:** هي أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك، فالتعلم يضمن التغير الذي قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة، فقد يتعلم العاملون سلوكيات مرغوب فيها بالإضافة إلى أخرى غير مرغوب فيها. ( عطية، 2003، ص59).

أ) **الدوافع:** هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافه أو استمراره، وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة، والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم والدوافع تعمل كعوامل نفسية وبسيطة. (سيزالافي، جي ولاس، 1991، ص 59).

ج) **الإدراك:** يتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة ومختلفة من الإثارة الحسية مثل: أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة وألوان وروائح وأشياء تلمس، ومعادلات رياضية وإعلانات الأجهزة العامة ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإثارات الحسية التي يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي. كما نجد أنّ العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو

محيط العمل لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة، فيمكن من خلالها التنبؤ بسلوكات هؤلاء العمال. ( سيزالافي، جي ولاس، 1991، ص59)

### ب) خطوات التقييم:

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصبه على الإنجازات المحققة في المؤسسة، وتمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق بما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا لم يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة، ولتقييم الأداء توجب إتباع مجموعة من الطرق أو الخطوات المتمثلة في:

#### 1- طرق التقييم التقليدية (الوصفي):

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، وهذه الطرق هي وضحا.

#### أ) طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. ( أبو شرح، 2010، ص23).

تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر، وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ويمكن معالجة هذا الاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.

### ب) طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):

يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملاء، فمثلا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

### ج) طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المميز، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

### د) طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف. (أبو شرح، 2010، ص 24)

### 2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات الكثيرة الموجهة لطرق التقييم التقليدية، فقد وضعوا طرق حديثة أكثر دقة لتقليل من عيوب الطرق التقليدية والمتمثلة فيما يلي:

## أ- طريقة تحديد وضع الأهداف:

تستخدم هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة من طرف الأفراد المتخصصين والإداريين، وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل ومنها: الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، أو التخطيط للعمل أو برنامج المراجعة.

وتقوم هذه العملية على عدّة أسس منها:

\* تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ومن خلالها يجتمع الرئيس مع كلّ مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي ستتحقق فيها.

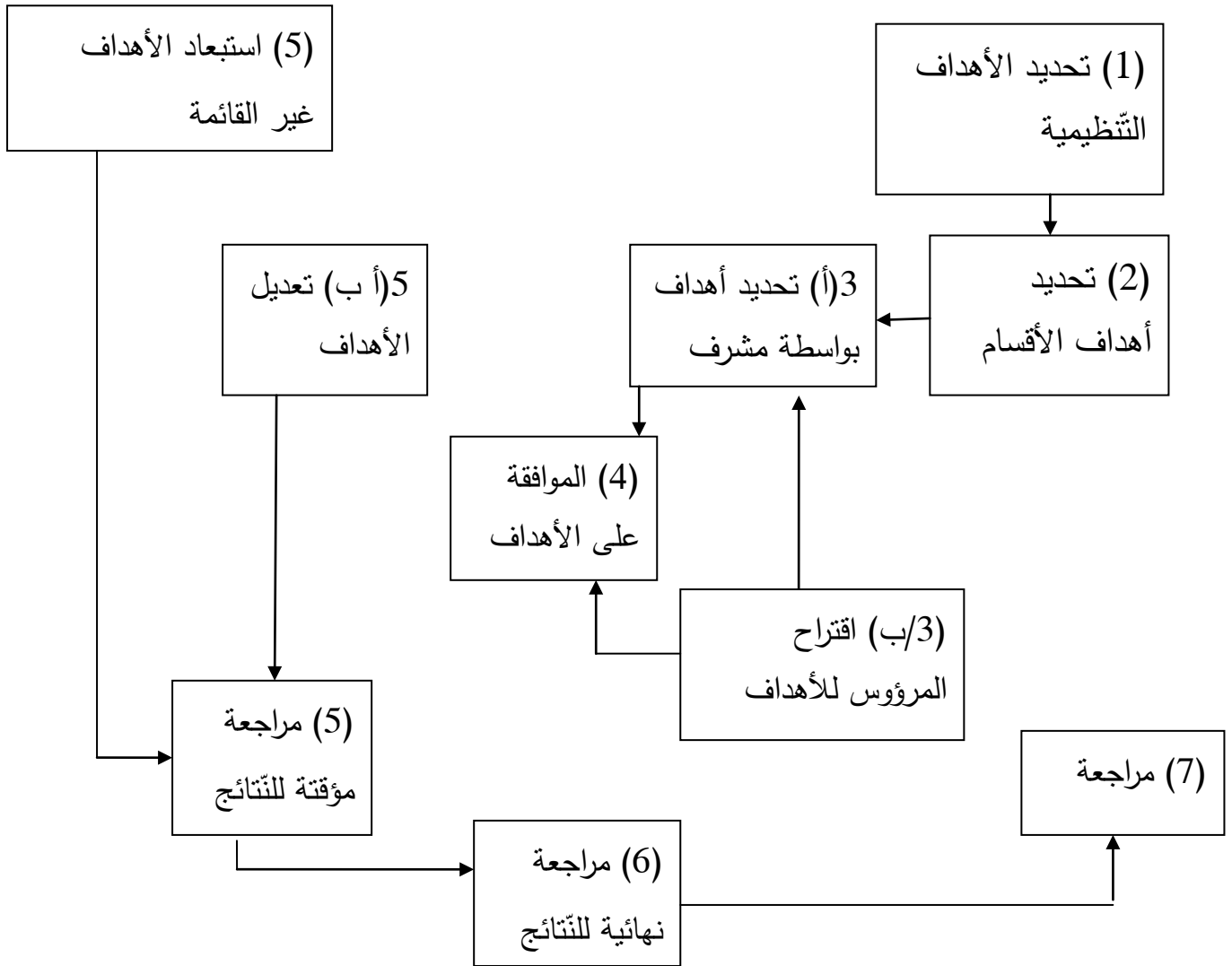
\* إعطاء فرصة للفرد حيث يحقق هذه الخطة التنفيذية.

\* عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء تتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تتم تحقيقها فعلا) بتلك التي تم وضعها في بداية المدة، ثم تحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابيا أو سلبيا، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته للعمل.

\* تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل. (بن نوار، 2006، ص ص 96-97).

شكل(1): إطار عملية تقييم الأداء في ظلّ طريقة تحديد وضع الأهداف: (مرسلي،

2006، ص 435).



### (ب) طريقة التقييم المشتركة:

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- \* اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- \* اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- \* تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم والإفادة منها.
- \* رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم. (عبدة قليلة، عبد المجيد، 2005، ص276).

### (ج) طريقة الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عملية التوظيف، سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف، وتتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتران عملية التقييم بأحداث أو وقائع جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أنّ هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف، وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية. (عبدة قليلة، 2005، ص276).

### د) طريقة الاختيار الإجباري : FORCED CHOICE :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويمتاز القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارات التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات أثناء عملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيّز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنّها تتسم بصعوبات

أهمها:

\* صعوبة المحافظة على سرية الشفرة. ( مؤيد سعيد، 2009، ص ص 243-244).

### هـ) طريقة التقييم الذاتي:

فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار، ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفته، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلاً حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللإشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بدّ من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظلّ مناخ تنظيمي جيّد. ( عبدة قليلة، عبد المجيد، 2005، ص 276).

### 5-3: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسينه:

#### أ) مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأخطاء والمشكلات التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

\* **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة، فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة. (محمد مرسل، 2006، ص 453).

\* **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، ممتاز، تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين. (حنفي، 1979، ص ص 128-129).

#### \* **عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:**

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم، ويجب علينا مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار، وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، ويجب أن يكون كل فرد مدركا بشكل واضح بما يحاول النظام أن يحققه وأي نظام، وبصرف النظر عن جودة تصميمه فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدي [لدى] المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم. (اللبيدي، 2015، ص 74).

\* **الميل نحو المركزية أو الوسطية:** ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقديم جميع الموظفين بشكل متشابه، وعادة يتم تصنيفهم جميعهم بدرجة متوسطة، وذلك إما لأنّ المقيم لا يؤمن بنظام التقييم، أو لا يريد أن يبيّن الفروق بين موظفيه، أو لينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك، أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديراً أعلى. (اللبيدي، 2015، ص76).

### ب) إجراءات تحسين تقييم الأداء الوظيفي:

يلعب الأداء دوراً بارزاً بالنسبة للمؤسسة، وتعتمد المؤسسات على مجموعة من الإجراءات لتحسين الأداء، ويتضح ذلك من خلال:

**1- عملية التدريب:** زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والستينات من القرن العشرين، حيث ارتبط الاهتمام بالأداء والعناية بتحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب هو تنمية المنظمة والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح، فهو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. (أبو طاحون، 1997، ص51).

**2- الإرشاد:** هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال المسؤول عنهم، ويكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية الخاصة بالعمال، والتي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال وتشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة ويمكن أن نذكر منها:

أ) **العلاقة بين المشكلات الشخصية والإنتاجية:** ويمكن تقييم المشكلات الشخصية إلى مشكلات تتعلق بالمستقبل الوظيفي، وأخرى تتعلق بمختلف مشاكل الحياة. (هاينز، 1988، ص379).

**ب) الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:**

يعاني كثير من الموظفين من خيبة الأمل وعدم التأكيد فيما يتعلق بمسارهم قد يكون ذلك في صورة ترقية منتظرة أعطيت لشخص آخر أو قرار نقل أو إعادة تكليف بوظيفة غير مرغوبة، أو فرصة عمل يصعب تقويمها كلياً وموضوعياً.

**ج- الإرشاد بالنسبة للمشكلات الشخصية غير المتعلقة بالمستقبل الوظيفي:**

هناك مشكلات عائلية ومالية وصحية وقانونية في حياة العاملين أو في أفراد أسرهم مما يجذب انتباههم، وطاقاتهم بعيداً عن العمل، ويؤدي هذا بالتالي إلى مشكلات في الأداء ينبغي معالجتها. ( هاينز، 1988، ص531).

**3- عملية التأديب:**

في كثير من الأحيان لا تتجح الإجراءات السابقة الذكر، أي التدريب والإرشاد لأجل تحسين أداء العامل وزيادة التزامه، مما يجعل المؤسسة في حاجة إلى أسلوب آخر الذي من شأنه أن يوقف استهتار العامل وأدائه السيئ، ولهذا الإجراء تأثير كبير وذلك نظراً لصرامته وتأثيره المباشر على العامل وتستخدم الإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العامل وبطريقة منظمة، وذلك عندما تفشل الجهود الأخرى، واستخدام التأديب يكون ضد العاملين الذي يقومون بتصرفات غير مرغوبة داخل المؤسسة، ولا تكون لهم مساهمة في دفع المؤسسة إلى الأمام. ( سويس، 2013، ص 105).

**4- معادلات الأداء:**

إنّ عملية الحكم على الأداء أو تقويمية تتطلب وصف معادلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط، والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم الأداء نشاط معين ودون تحديد معادلات الأداء يصعب قياس الوصول إلى حكم سليم على مدى فعاليته وكفايته. ( سويس، 2013، ص 107).

## 6-3: علاقة الاتصال غير الرسمي بالأداء الوظيفي:

لا يمكن حصر أي اتصال في مؤسسة بالاتصال الرسمي وغير الرسمي بعملية التفاعل، فهي لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوزها باستمرار. حتى في الأحوال العادية للقنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، ذلك أمر طبيعي وهو في أوجه الإيجابية لصالح المؤسسة. إذ يعزز هذا الاتصال الغير الرسمي العلاقات بين العاملين، ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم. مما يجعل العمل يتم بصورة سهلة وأكثر فعالية فهناك حاجات ذاتية لإقامة علاقات صداقة، أو علاقات مفضلة على مختلف مستوياتهم في المؤسسة.

ليس بالضرورة أن تكون لها علاقة بالتنظيم الرسم، ويمكن أن يكون الوضع مثاليا حقا. فعلى المدير أن يسهر على تنمية مثل هذه العلاقات في المؤسسة التي يترأسها لكي تزرع روح الانتماء عند العاملين.

فالالاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين، بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات والأفكار والخبرات خارج القنوات الرسمية دون الخضوع للقوانين والتعليمات والقنوات الرسمية.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية مكمل لأداء الأفراد عند قيامهم بأداء أنشطته داخل المؤسسة وهذا ما نلاحظه في مختلف المؤسسات فالاتصالات الرسمية، تساعد على أداء أحسن للموظفين والمساهمة أكثر في الإنتاجية.

فهناك علاقة وطيدة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، تكمن في اعتبار هذا الاتصال المحرك الأساسي للوظيفة، أو العملية الإدارية، في حين ساهم الاتصال الغير الرسمي في تحسين العلاقات بين العاملين التربويين أو الإداريين، ورفع

من روح العمل لديهم. وهذا ما يساهم في تطوير ونجاح المؤسسة، فالإتصال غير الرسمي مكمل للأداء الوظيفي للخروج من نطاق الرسمية.

### خلاصة:

يعتبر الأداء نتاج أفراد المنظمة أو المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، والمساهمة في تطورها وإستمراريتها من خلال إشراك جهودهم، ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي كان لزاما متابعة وتقييم هذا الأداء حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، فالأداء الوظيفي يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التّعامل معهم.

## IV. المؤسسة التربوية الجزائرية:

تمهيد.

1-4: ماهية المؤسسة التربوية.

2-4: تعريف المؤسسة عامة والمؤسسة التربوية.

3-4: نشأة ومراحل تطور المؤسسة التربوية الجزائرية.

1) المؤسسات التربوية ما قبل الاستعمار الفرنسي.

2) المؤسسات التربوية في عهد الاستعمار الفرنسي.

3) المؤسسات التربوية في عهد الاستقلال.

4-4: وظائف المؤسسة التربوية الجزائرية.

5-4: مبادئ وخصائص المؤسسة التربوية.

6-4: أهداف المؤسسة التربوية الجزائرية.

خلاصة.

## تمهيد:

المؤسسة التربوية هي شكل من أشكال المؤسسة بصفة عامة، لها قوانينها ووظائفها، تسعى من خلالها للوصول إلى تحقيق أهدافها، وإعداد القوى البشرية القادرة على العمل والإنتاج وتقديم الأحسن للترقي بالتعليم في الجزائر، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المؤسسة التربوية. حيث سنتناول ماهية المؤسسة والمؤسسة التربوية. مراحل تطور المؤسسة التربوية في الجزائر. وظائف المؤسسة التربوية. مبادئ وخصائص المؤسسات التربوية. أهداف المؤسسة التربوية.

## 1. المؤسسة التربوية الجزائرية:

### 1-4: تعريف المؤسسة عامة والمؤسسة التربوية:

#### (أ) تعريف المؤسسة عامة:

اختلفت تعريفات المؤسسة حسب الأوقات والاتجاهات، ونجد العديد من الباحثين الذين اهتموا بمصطلح المؤسسة، ومن بين التعريفات المقدمة نجد:

المؤسسة هو ذلك التنظيم التسلسلي لمجموعة من الأفراد ينتمون إلى هيئة أو مجموعة المنظمة، ويقومون بأعمال تقنية، إدارية تجارية أو صناعية من أجل تحقيق أهداف مسطرة من قبل.

أو هي منظمة عمومية أو خاصة تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية من تحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، وخاضعة لقانون المؤسسة، وتختلف من حيث طبيعتها، فيمكن أن تكون تجارية أو إدارية أو صناعية. (شريط، 2001، ص23).

عرّفها M.Trunchy بأنها: «الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي». (عدون، 1998، ص9).

تعرف أيضا على أنها: «تجمع بشري يعمل متضامنا اتجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا المجتمع ووفقا للمهام المناطة بهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم»

كما تعرف أنها: «مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا». (عبد المهدي، 2013، ص23).

**(ب) تعريف المؤسسات التربوية:**

عرفها أبو عزاد بأنها: « تلك البيئات أو الأوساط التي تساعد الإنسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته، والتفاعل مع من حوله من الكائنات، والتكيف مع من ما حوله من مكونات» ( الشوبير وآخرون، دس، ص4).

تعرف أيضا بأنها: « عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضا على نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل: رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد والكليات والجامعات». ( طه المهدي، 2010، ص31).

**2-4: نشأة ومراحل تطور المؤسسة التربوية الجزائرية:****(أ) نشأة المؤسسة التربوية:**

في بدايات الحياة البشرية كانت الأمور بسيطة وغير معقدة محدودة التراث وقليلة المشاكل، وكان الأطفال يتعلمون متطلبات الحياة من الكبار عن طريق التقليد والمحاكاة والاحتكاك المباشر، فالتعليم لم يكن مقصود وعندما تطورت حياة الإنسان في جميع نواحيها، أصبحت أكبر تعقيدا عندما شرعت الأسرة إلى إيجاد وسائل مساعدة لها أو بديلة عنها تتولى تعليم أبنائها شؤون حياتهم، عندها بدأت تظهر مستويات بسيطة لما يسمى بالتربية المقصودة بالمنظمة.

وعندما أصبح للمجتمعات حصيلة كبيرة من الثقافة رأى القائمون على تلك المجتمعات ضرورة إيجاد نظام محدد لإعداد فئات معينة من الصغار لتحمل الأسرار الدينية العقائدية

والاجتماعية، وتنقلها للناشئين الجدد بطريقة الوعظ والإرشاد، ويمثل هذه البداية البسيطة وهذا الهدف المحدد بدأت المدارس وكان التعليم فيها يهتم بأمر الدين والمعتقدات البيئية الأولية، ثم امتد الأثر لأمر الدنيا والدين. (عبد الحى، 2011، ص64).

### ب) مراحل تطوّر المؤسسة التربوية في الجزائر:

مرّ ظهور المؤسسات التربوية في الجزائر إلى مراحل يمكن تقسيمها إلى مجموعة من المراحل، والمتمثلة فيما يلي:

**1) المؤسسات التربوية ما قبل الاستعمار الفرنسي:** لم تكن للجزائر وزارات مختصة بالتعليم خلال هذه المرحلة، حيث كانت مسؤولية جماعية يتعاون الكل لإنشاء المساجد والكتاتيب، ومن أهم المؤسسات التربوية في هذه المرحلة نجد:

\* **المساجد:** تكون كبيرة نسبيا لذلك غالبا ما تكون في المدن وفي الأماكن والتجمعات السكنية الكبيرة والمتوسطة، حيث يتقن البناءون في بنائها وزخرفتها ويطلق عليها اسم "الجوامع" في الجزائر العاصمة.

\* **الكتاتيب:** يطلق عليها اسم "المسيد"، وهي غالبا ما تحتوي على حجرة أو حجرتين، وهدفها الأساسي تحفيظ القرآن الكريم ولصغر حجمها فهي تنتشر في القرى والمناطق النائية.

\* **الزوايا:** انتشرت خاصة في العهد العثماني نتيجة لتخلف واستبداد الحكام، وظهرت ظاهرة التصوف، فإذا اشتهر أحد الناس بالورع والتقوى وشيء من العلم أسس له مكان لاستقبال الزوار والطلاب، فيدخل عليه المحسنون بعباءاتهم، وهكذا اشتهر مركز الزاوية باسم صاحبها حتى بعد موته، ومن مهامها: قراءة وتحفيظ القرآن، الندوات العلمية والصلاة، وتقوم مقام مؤسسات الدراسة الثانوية، حيث ينتقل إليها طلاب العلم والتعليم. (عبد الله، فيليه، 2006، ص ص 284-285).

\* **الرباطات:** وتشبه الزوايا في وظائفها الاجتماعية والثقافية، إلا أنها تكون قريبة من مواقع الأعداد، ويقوم المرابطون بها بدورهم الجهادي إلى جانب المهام الأخرى من تعلم وتعليم.

\* **المدارس:** لم تبدأ المدارس كما تعرفها اليوم والمختصة بالتعليم في مراحل مختلفة، كما أنه هناك اختلاف بين المؤرخين في تحديد عدد المدارس بدقة، وذلك نتيجة لعدم استقلالها كمؤسسات مستقلة تحت اسم "مدرسة" فكانت إما كتاب أو تابعة لمسجد أو زاوية، ولم تكن خلال هذه الحقبة من الزمن جامعة في الجزائر، كما هو الحال بالنسبة للأزهر بمصر والزيتونة بتونس، فلقد كان الجامع الكبير للعاصمة للجامعة الجزائرية، بمركزه وكثرة حلقاته الدراسية، ولم يكن التعليم في هذه الحقبة من الزمن ينتهي بشهادات، وإنما كان يختم بإجازة شفوية من عند الأستاذ وتعبير صريح عن رضاه. (عبد الله، فيليه، 2006، ص 284-285).

(2) **المؤسسات التربوية في عهد الاستعمار الفرنسي:** لقد كان التعليم بمؤسساته المختلفة مزدهر نسبيا قبل دخول الاستعمار الفرنسي نتيجة لضخامة الأوقاف المتخصصة له، وذلك باعتراف الفرنسيين أنفسهم، ومن أولى الخطوات التي قام بها الاستعمار الفرنسي الاستيلاء على أملاك الأوقاف التي تمول الخدمات الثقافية والدينية والاجتماعية للمسلمين، حيث أصدر الحاكم الفرنسي "كلوزال" قرار يوم 07-12-1830 بهذا الشأن مما أثر سلبا على النشاط التعليمي الذي كان يعتمد على الأوقاف في مصاريفه، كما استشهد الكثير من علماء الدين وتشتت شملهم وهاجر غالبيتهم ممن بقوا على قيد الحياة إلى المشرق العربي، كما حوّل الاستعمار الفرنسي عدد من المساجد الكبيرة إلى كنائس للمسيحيين، والمدرسة والزاوية التابع للجامع الكبير حولت إلى حمام فرنسي، وهكذا عملت فرنسا على القضاء على التعليم في الجزائر، معتمدة على التجهيل والتفكير بهدف الفرنسة والتتصير، ولقد كانت أول مدرسة فرنسية لتعليم أبناء الأهالي والجزائريين في سنة 1830 في مدينة الجزائر، ثم تلتها

بعد ذلك مدارس في أهم المدن التي تخضع للسلطة الفرنسية حتى بلغ عدد تلاميذ هذه المدارس بعد 20 سنة من الاحتلال 646 تلميذ جزائري فقط. (عبد الله، فيليه، 2006، ص285).

فضلا عن ذلك كان النظام التعليمي الفرنسي المعمول به قبل الاستقلال بلغ إلى حدّ كبير منع التلميذ الجزائري التلقّف في القسم أو حتّى فناء المدرسة بعبارة غير فرنسية، وإجباره على حفظ التّاريخ الفرنسي وهو غريب عنه وعن أجداده وتتلخص المراحل التّعليمية في:

**1/ مرحلة التّعليم الابتدائي:** تمتد على مدى 8سنوات، سنتين منها فرصة للإعادة ويرشح التّلاميذ الذي تجاوز بينهم 14 سنة إلى شهادة التّعليم الابتدائي.

**2/ مرحلة التّعليم التّكميلي:** ويدوم 4 سنوات في نهايتها تجاز الدّراسة بشهادة الأصلية، والتي تمكن حاملها الالتحاق بشعب دراسية كمسابقة الدّخول لمدارس إعداد المعلمين.

**3/ مرحلة التّعليم الثّانوي:** ويدوم ثلاث سنوات وغالبا لا يصل إليه إلاّ القليل من الجزائريين. (عبد الله، فيليه، 2006، ص286).

**3) المؤسسات التّعليمية في عهد الاستقلال:** كان التّعليم الابتدائي سنة 1962 في حالة يرثى لها على غرار الميادين الأخرى، والجدير بالذّكر أنّ نسبة الانتساب إليه كانت تقارب 20 بالمئة من مجموع التّلاميذ الذين بلغوا سنّ الدّراسة، وكانت مهمة المدرسة تتلخص في تكوين ما يحتاج إليه الاستعمار من مساعدين، وكان أوّل دخول مدرسي في أكتوبر 1962، اتخذت وزارة التّربية قرار يقضي بإدخال اللّغة العربية في جميع الدّراس [المدارس] الابتدائية بنسبة 7 ساعات في الأسبوع، وقد تمّ توظيف 3452 معلّمة للعربية و 16450 معلّمة للغة الأجنبيّة وأكثر من 10000 معلّم الفرنسية، غادروا الجزائر بشكل جماعي، ويمكن تلخيص النّظام التّربوي في الجزائر إلى فترتين:

**الفترة الأولى: 1962-1976:** وهي فترة انتقالية كان يسودها عدّة نقائص فاقتصرت على إدخال تحويلات تمهيدا لتأسيس نظام تربوي يساير متطلبات التنمية، ومن أولويات هذه الفترة:

- تعميم التّعليم بإقامة منشآت تعليمية وتوسيعها للمناطق النائية.
- تكييف مضامين التّعليم الموروثة عن النّظام التّعليمي الفرنسي.
- التعريب التّدرجي للتّعليم.

وقد أدت هذه التدابير إلى ارتفاع نسبة المتدرسين الذين بلغوا سنّ الدّراسة، إذ قفزت من 20 بالمائة إلى الدّخول المدرسي الأول إلى 70 بالمائة في نهاية هذه المرحلة. (الواعر، زحاف، 2016، ص68).

**الفترة الثانية 1976-2002:** بدأت بصدور أمر 76-35 المؤرخ في 16 أفريل 1976 بتنظيم التّربية والتّكوين بالجزائر، وأدخلت إصلاحات على النّظام لتتماشى والتّحولات الاقتصادية والاجتماعية، كما كرس الطّابع الإلزامي ومجانبة التّعليم وتأمينه لمدّة 9سنوات، وقد شرع تعميم وتطبيق أحكام هذا الأمر ابتداء من السنّة الدّراسية 1980-1981 (المدرسة الأساسية) قد فرفت [ فرضت] المنظومة التّربوية الجزائرية خلال الموسم الدّراسي 2003-2004 تعديلات تتمثل في:

- تنصيب السنّة الأولى من التّعليم الابتدائي 2003-2004، وقد تم تغيير محتويات بعض الكتب لنفس السنّة 2004-2005.

- تنصيب السنّة الأولى من التّعليم المتوسط في إطار الإصلاح التّدرجي والتّربوي) نظام الأربع سنوات) ابتداء من الموسم الدّراسي 2003-2004 وظهور اللّغة الأمازيغية باعتبارها لغة وطنية. (الواعر، زحاف، 2016، ص68).

- أمّا التّعليم التّانوي فعرف تعديلات في هيكلته في سنة 2005-2006. (الواعر، زحاف، 2016، ص ص 68-69)

### 3-4: وظائف المؤسسة التربوية:

تقوم المؤسسات التّعليمية على الكثير من الوظائف المتمثلة في ما يلي:

\* **الوظيفة التّربوية:** تعديل وتهذيب سلوك المتعلمين وتطبيعهم مع العادات وقواعد السلوك المناسب.

\* **الوظيفة التّعليمية المعرفية:** تقديم المعارف والمعلومات ومناهج وطرق التّفكير.

\* **الوظيفة الاقتصادية:** تعتبر المؤسسات التّعليمية مجالا للاستثمار الذي له عوائد اقتصادية ينتظر منها أن تساهم في الارتقاء بالمكانة الاقتصادية والسياسية للمجتمع، وكلّ المجتمعات المعاصرة تحدد للتّعليم موارد هامة مادية وبشرية لتحقيق تلك الغاية. (زيتوني، 2020، ص 9)

وفي زمننا هذا فإنّ "اقتصاد المعرفة أول ما يتطلب قوّة عاملة ملمة باستخدامات الحاسوب المختلفة، وتلك إحدى المهمات التي على التّعليم الحديث أن يلبّيها.

\* **الوظيفة الاجتماعية:** التّطبيع والتّنشئة الاجتماعية لأفراد المجتمع، والحفاظ على مستوى معيّن من القدر المعرفية والعلمية للمجتمع تمكنه من تحقيق حاجاته المختلفة، وتسمح له بتطوير واكتشاف أدوات وسبل الحفاظ على تماسكه ووعيه لذاته كما" تعتبر المدرسة فاعل تغيير البلاد وتطويرها وتحديثها".

\* **الوظيفة العلمية:** تعليم مناهج وطرق التّفكير العلمي، وتنمية وتطوير البحث والإبداع العلمي.

\* **الوظيفة التّقافية:** الحفاظ على التّراث التّقافي للمجتمع وللإنسانية وتطويره. (زيتوني، 2020، ص ص 9-10).

#### 4-4: مبادئ وخصائص المؤسسات التربوية:

##### 1 ( مبادئ المؤسسات التربوية:

يمكن حصر مبادئ المؤسسة التربوية في مجموعة من النقاط المتمثلة في:

- **مبدأ الهدف:** يتحقق التعلّم من خلال سعي الإنسان إلى تحقيق أهداف يرغبها، أي لا بدّ من وجود هدف حتّى يحدث التعلّم.
- **مبدأ الاستجابة:** إنّ التعلّم يتضمن تغيير الإنسان لسلوكه ما، واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما أي بفعل شيء مقابل الحصول على ما يريد.
- **مبدأ الوضوح:** كلما كانت الأشياء والمواقف والعلاقات بينها واضحة، كلما كانت قدرة الإنسان وسرعته في التعلّم أكبر.
- **مبدأ الرغبة:** تتحدّد سرعة التعلّم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها. (عواد، 2013، ص1920).
- **مبدأ الطاقة:** لكلّ إنسان طاقة محدودة على التعلّم، أي بمعنى قدرة معينة على تغيير أنماط السلوك.
- **مبدأ الترابط:** ترابط خبرات الإنسان وتجاربه مع مفاهيمه واتجاهاته، وبالتالي تتوقف قدرته على التعلّم الجديد على ما سبق تعلمه فعلا.
- **مبدأ التوافق:** يستطيع الإنسان تحويل خبراته أي السلوك المستفيدين المجالات المتوافقة.
- **مبدأ الجماعة:** رغم أنّ التعلّم عملية فردية في الأساس إلاّ أنّها تتأثر سلبا وإيجابا بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- **مبدأ معرفة النتائج:** إنّ معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزا لسرعة التعلّم. (عواد، 2013، ص192).

## 2) خصائص المؤسسة التربوية:

تتميز المؤسسة التربوية بمجموعة من الخصائص أهمها:

\_ بيئة تعليمية آمنة.

\_ مناخ تعليمي جيد.

\_ القيادة التربوية.

\_ وضوح المهام المكلف بها العاملون.

\_ إتاحة الفرصة الحقيقية التي تساهم في تعلم الطالب وتحسين أدائه.

\_ التقييم المستمر لتحقيق الطالب.

\_ علاقة وطيدة بين المؤسسة وأسرّة الطالب. (سلامة، 2004، ص 276-277).

ويرى "إيرك بريرات" أنّ المدرسة كمؤسسة تعليمية تتميز بكونها:

- **مكان لنقل المعارف والتكوين:** المعارف المتنوعة التي تتعلق بمختلف الجوانب

والأبعاد، والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، والفكرية الفلسفية والأخلاقية والسياسية.

- **مكان انتقالي:** فهي فضاء وسيط يقع بين العائلة وعالمي الشغل والنشاط العام،

تحضر وتنظم مسار الانتقال من عالم إلى عوالم أخرى.

- **مكان للمحاكاة:** عن طريق ما تتيحه المدرسة للمتعلم من مهارات القراءة والحجاج

والتحليل... فهي تمنح للمتعلم إمكانية التدرج في اختيار مختلف أشكال ومضامين

الوضعيات التي تتيح له التعرف على الأخطاء وتجنبها. (زينوني، 2020، ص 8-9).

- **مكان مضياف:** وليس هذا بمعنى أنّها مفتوحة على الكلّ، بل أنّ المدرسة العامة

الأساسية (الديمقراطية) عليها أن تستقبل المتعلمين ضمن مشروعها، فتكون مفتوحة أمام كلّ

شريحة عمرية يتضمنها برنامجها التعليمي دون تمييز اللون أو العرق أو الدين... بما يميزها عن المدارس الأخرى (الخصوصية والخاصة والطائفية الدينية...).

- تعمل على توسيع أفق التلاميذ بإدراكاتهم الماضية وربطها بالحاضر، كما تعمل على توحيد ميول الفئات المختلفة للتلاميذ، وتفسح لهم المجال للتواصل مع زملائهم فتذيب بذلك الفوارق. (الخرزاعلة، 2013، ص 69).

#### 4-5: أهداف المؤسسة التربوية:

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أ- المواطنة Citizenship:

أي أنّ الهدف المتوقع من المدرسة أن تخرج لنا مواطنين صالحين، وهم الذين يكونون مزودين بالمهام المناسبة، والاتجاهات القيمة للمشاركة في المجتمع الديمقراطي، هذه الاتجاهات التي ينبغي أن تزود المدرسة بها الفرد يكون مواطناً صالحاً، ومن هذه الاتجاهات ممارسة العمل بصورة استقلالية وتقبل المسؤولية وتنمية الثقة بالنفس واحترام الوقت. (سيد فهمي، 2013، ص 18).

#### ب- المعرفة الإدراكية Knowledge:

حيث نجد أنّ الهدف الأول والأساسي للمدرسة هو إنتاج أو تخريج الأفراد الذين يكونون مزودين بالمعارف الإمبريقية التجريبية والمهارة والتفوق التكنولوجي. (سيد فهمي، 2013، ص 18).

#### ج- تحقيق التكيف والابتكار لدى الفرد والمجتمع:

تهدف إلى ربط التعليم بالحياة، بحيث يسهل الانتقال بين المدرسة والمجتمع وهو انتقال في اتجاهين:

\_ انتقال من حياة التّعليم في المدرسة إلى الحياة العملية في المجتمع.

\_ انتقال عكسي الاتجاه، من الحياة العملية في المجتمع إلى التّعليم ومواصلة الدّراسة ومتابعتها في أي وقت.

هـ- تهدف إلى علاج القصور في نظام التّعليم القائم، إذا يتعرض في نظام التّعليم الحالي لنقد لاذع بسبب قلّة صلته بالحياة، ولافتقاره للمغزى بالنّسبة للشّباب ولآثاره اللّامبالاة بالتّعليم ولانعزاله في المجتمع.(عبد الرؤوف عامر، 2014، ص38).

### خلاصة:

قاومت المدرسة الجزائرية في البداية السّيطرة الكبيرة التي فرضت عليها بعد كفاح طويل، لتحافظ على مقوماتها واسترجاع سيادتها. حيث حاولت بعد مراحل طويلة تصحيح وضعياتها ونظامها التربوي، وتجاوز الظروف والأوضاع الصعبة بعد الاستقلال. فحسب الإصلاحات الجزائرية التربوية الأخيرة تدل على أن الجزائر تحاول بناء مدرسة عصرية ديمقراطية تتماشى مع التحولات التكنولوجية والإعلام و مع الأجيال القادمة.

التصميم المنهجي

لِلدِّرَاسَةِ

## التصميم المنهجي للدراسة:

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع البحث وعينة الدراسة.

3- أدوات الدراسة.

4- تحديد المفاهيم والمصطلحات.

## 1- منهج الدراسة:

إنّ كلّ بحث علمي لا يمكنه أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص مشكلة البحث لمعرفة جوانبها وتحليل أبعادها، ومنهج البحث حسب عبد الرحمان بدوي " هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقول وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (بدوي، 1985، ص 208). يعرف أيضا أنّه: « مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حق بجمع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة». (عقيمي، 2009، ص 12).

وتختلف المناهج باختلاف المواضيع، إذ أنّ طبيعة الموضوع تفرض إتباع منهج معين لتحقيق أهداف معينة، ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة، وقد اعتمدنا على المنهج المسيحي باعتباره الأنسب لدراستنا.

### \*المنهج المسيحي:

المسح لغة: يفيد إمرار اليدّ على الشّيء الذي علقت به أجسام غريبة مثل الأثرية والسوائل وغيرها من المواد لجمعها وفصلها عنه. (بن مرسل، 2013، ص 96).

### اصطلاحا:

يعرف بأنّه: « دراسة مجموعة من الظواهر موضوع البحث، تضم عددا من المفردات المكوّنة لمجتمع البحث ولمدّة زمنية كافية بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها». (المشهداني، 2017، ص 163).

عرفه عبد الحميد بأنه: « الطريقة الأمثل لجمع المعلومات من مصادرها الأولية وعرضها في صورة يمكن الاستفادة منها حاضرا أو مستقبلا». (بن مرسلي، 2013، ص96).

## 2- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### \*مجتمع البحث:

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتوصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة.

يعرفه "موريس أنجرس" على أنه: «مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو النقصي». (أنجرس، 2004، ص102).

ويمكن تعريفه أيضا بأنه: "جميع المفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها". (حجاب، 2000، ص29).

ففي دراستنا المتمثلة في الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية يتمثل مجتمع بحثنا في الموظفين ثانوية حمداني سعيد بولاية تيزي وزو المتكونة من 55 أستاذ و 11 موظف إداري إضافة إلى المدير.

### \* عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم مجتمع البحث استوجب علينا تحديد العينة ليسهل علينا البحث والدراسة، والتي تعرف بأنها: « ذلك الجزء المختار من مجتمع البحث الكلي وتكون مختلفة ويشترط للعينة أن يكون فيها صفات الأصل الذي استقت منها جوانبها المختلفة، وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس». (إحسان، 1996، ص23).

وفي دراستنا هذه اعتمدنا العينة العشوائية التي تعني اختيار مفرداتها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ويتم ذلك وفقا لقواعد أو نظرية الاحتمالات، ولذلك يطلق عليها أيضا اسم ( العينات الاحتمالية).

ويتم اختيار كل مفردة من مفردات البحث عند الاعتماد على هذا النوع من العينات بشكل عشوائي، ولذلك فإن جميع المفردات يكون لها فرص متساوية للاختيار أو للظهور ضمن عينة البحث

وقد تمثلت عينتنا 67 مفردة من موظفي ثانوية حمداني سعيد بذراع الميزان المتكوّنة من 55 أستاذ و 11 موظف إداري إضافة إلى المدير.

## جدول(1): يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة %	التكرار	
28,4	28,4	28,4	19	ذكر
100,0	71,6	71,6	48	أنثى
	100,0	100,0	67	المجموع

يبين الجدول أعلاه (01) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أعلى نسبة

كانت للإناث بـ 71,6% على حساب عدد الذكور الذين نسبتهم 28,4%.

وانطلاقاً مما سبق عرضه يتضح لنا ارتفاع عدد الإناث من الأساتذة والإداريين

على غرار الذكور، دليل على توظيفهن بدرجة كبيرة في قطاع التعليم والإدارة في المؤسسات

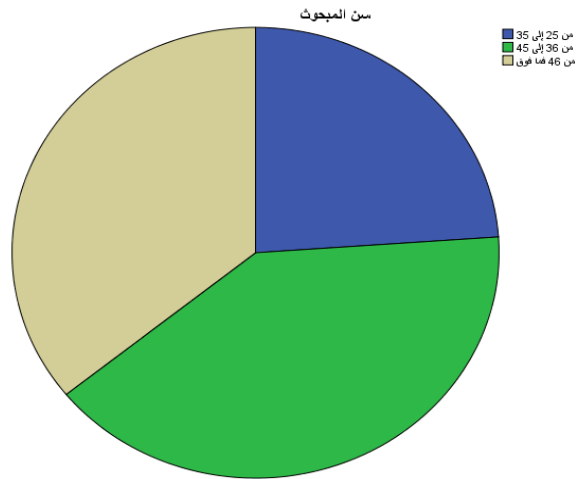
التربوية، كما نجد أن الإناث أكثر توجهها لممارسة مهنة التعليم والإدارة لما يوفره من مناصب

شغل في المؤسسات التربوية في الأطوار التعليمية الثلاثة عامة والثانوية خاصة.

## جدول (2): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة %	التكرار	
23,9	23,9	23,9	16	من 25 إلى 35
64,2	40,3	40,3	27	من 36 إلى 45
100,0	35,8	35,8	24	من 46 فما فوق
	100,0	100,0	67	المجموع

## الشكل (3): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن.



يتضح من خلال الجدول رقم 02 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 40,3%، ثم تليها الفئات العمرية من 46 سنة وما فوق بنسبة 35,8، أما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة فسجلت أصغر نسبة قدرت بـ 23,9%.

ويمكن تفسير أن أغلب الأساتذة لم يصلوا بعد لسن التقاعد، ما أدى إلى قلة المناصب الشاغرة لتوظيف أساتذة جدد خاصة من فئة الشباب خرجي الجامعات الجدد.

جدول (3): يمثل توزيع العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة %	التكرار	
44,8	44,8	44,8	30	الليسانس
74,6	29,9	29,9	20	ماستر
100,0	25,4	25,4	17	شهادة أخرى
	100,0	100,0	67	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم 03 الموضح لتوزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها، تفيد أن شهادة الليسانس حصلت على أعلى نسبة مقارنة بالشهادات الأخرى، حيث قدرت بـ 44,8%. تليها شهادة الماستر بـ 29,9%. أما الشهادات الأخرى فكانت نسبتها ضعيفة قدرت بـ 25,4%.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 03 أن معظم المبحوثين من أساتذة تحصلوا فقط على شهادة الليسانس، فهي أولى الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات نظرا لاعتمادها أكثر دون غيرها في التدريس في الأطوار الثلاثة بعد اختبار مسابقة الأساتذة. كما أن الجامعات أصبحت تعتمد على نظام LMD بعد إلغاء النظام الكلاسيكي، أما شهادة الماستر فهي متوسطة نظرا لعدم توظيف الأساتذة حاملي شهادة الماستر بكثرة عكس شهادة الليسانس المعتمدة أكثر، أما بالنسبة لشهادات الأخرى فمعظمها للموظفين الإداريين نظرا لعدم ضرورة شهادة جامعية للتوظيف في المجال الإداري.

## جدول (4): يمثل توزيع العينة حسب المنصب الذي تشغله.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة %	التكرار	
82,1	82,1	82,1	55	أستاذ
100,0	17,9	17,9	12	عاملاً إداري
	100,0	100,0	67	المجموع

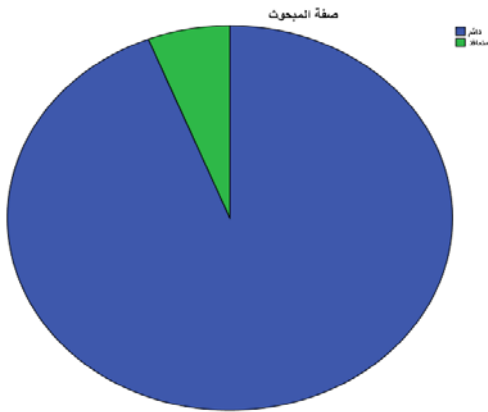
من خلال قراءة الجدول أعلاه الموضح لتوزيع المبحوثين حسب المنصب، يتضح أن أعلى نسبة في المناصب للموظفين كانت للأساتذة بنسبة 82,1 %. أما الإداريين فبلغت 17,9 %.

مما سبق يتضح أن الأساتذة الأكثر توظيفاً باعتبارها مؤسسة تربوية، مخصصة لتعليم التلاميذ.

## جدول (5): يمثل توزيع العينة حسب الصفة:

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة %	التكرار	
94,0	94,0	94,0	63	دائم
100,0	6,0	6,0	4	متعاقد
	100,0	100,0	67	المجموع

## الشكل (4): يمثل توزيع العينة حسب متغير الصفة.



يبين الجدول رقم 05 الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة فأغلب الموظفين ذو صفة دائمة بلغت نسبة 94,0%، أما المتعاقدين بلغت 6,0%.

ويمكن تفسير أن أغلبية الموظفين دائمين نظرا لتوزيعهم عن طريق مسابقة. و ليسوا متعاقدين من أجل نيل الخبرة أو تعويض أماكن الموظفين الذين أخذوا عطلة.

## جدول (6): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	النسبة	التكرار	
9,0	9,0	9,0	6	أقل من خمس سنوات
47,8	38,8	38,8	26	من 5 إلى 10 سنوات
58,2	10,4	10,4	7	من 11 إلى 15 سنة
68,7	10,4	10,4	7	من 15 سنة إلى 20 سنة
100,0	31,3	31,3	21	من 20 سنة فما فوق
	100,0	100,0	67	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 06 الخاص بتوزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية، أن أعلى نسبة كانت بـ 38,8% للفئة من 5 إلى 10 سنوات. تليها نسبة 31,3% للفئة من 20 سنة فما فوق، أما الفئتين من 11 إلى 15 سنة وفئة من 15 سنة إلى 20 سنة فكانت بنسبة 10,4 %، تليها نسبة 9,0 % للفئة أقل من 5 سنوات.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المبحوثين من 5 سنوات حتى 10 سنوات كانت أعلى نسبة مقارنة مع النسب الأخرى، وهذا راجع إلى توظيف خريجي الجامعات. كما أن الثانوية التي أجرينا على مستواها الدراسة ثانوية قديمة النشأة، فمعظم موظفيها أحيوا إلى التقاعد مما سنع بتوظيف أساتذة وإداريين جدد وأصغر سناً.

### 3- أدوات القياس:

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث، ويمكن تحديد أدوات جمع البيانات حسب طبيعة الموضوع المدروس، وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستمارة المنجزة على موظفي ثانوية حمداني سعيد بذراع الميزان وتحديدا أساتذة وإداريي هذه المؤسسة.

#### \* الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث العلمية، فهي «عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على جملة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة». (بحوش، 2007، ص56).

كما تعرّف الاستمارة على أنّها: "تلك القائمة من الأسئلة التي يحضّرها الباحث بعناية لتعبّر عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات الموضوعية لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة". (بن مورسلي، 2003، ص220).

أو هي مجموعة من الأسئلة المقننة "مغلقة أو مفتوحة" التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات أو معلومات حول قضية معينة أو اتجاه موقف معين. (الهالي، 1988، ص138).

\*وصف المقاييس وثباتها:

- المقياس الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة يتكوّن من أربع (04) محاور، و32

بند، وكلّ محور ينقسم إلى مجموعة من البنود، الذي يظهر من خلال الجدول التالي:

الأبعاد	البعد 1	البعد 2	البعد 3	البعد 4
رقم العامل	1	2	3	4
اسم العامل	البيانات الشخصية	طبيعة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية	دور الاتصال في تحسين الاتصال الوظيفي	الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية
البنود	5_4_3_2_1 6_	_11_10_9_8_7 _15_14_13_12 _17_16	_21_20_19_18 _25_24_23_22	_28_27_26 _31_30_29 _32
أمثلة عن البنود	الشهادة المتحصل عليها: الليسانس، ماستر شهادة أخرى	في رأيك الاتصال الرسمي الأحسن استخداما مع المدير.	هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟	هل توفر المؤسسة التربوية ظروف عمل مناسبة لأداء عملك؟

\*ثبات المقياس:

عدد البنود	ألفا كرومباخ
26	.71

نسبة الثبات ومصداقية المقياس عالية جدا.

#### 4- تحديد المفاهيم والمصطلحات.

##### 1- مفهوم الاتصال:

لغة:

في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية، أما قاموس "أو كس فورد" فيعرف الاتصال بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات. (دليو، 2003، ص15).

إنّ الأصل في كلمة الاتصال Communication أنها تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة، ويرى البعض الآخر أنّ هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Commun بمعنى عام أو مشترك. (منصور علي، عثمان الصديقي، 2005، ص13).

اصطلاحا:

عرفه "ALBERT HENRY" بأنه: «نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين». (عدون، 2004، ص13).

ويعرف كذلك بأنه: «عملية يقوم بمقتضاها مابين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية، ومن خلالها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين». (المفلح، 2015، ص16)

وقد عرفه "فريد مان" في قوله: «الاتصال هو إيصال الخبر بين المرسل له والمستقبل له، سواء كان المرسل شخص أو جهازا أليا» (إحدادن زهير، 2007، ص10)

كذلك يعرفه " كولن شيري " بأنه: « العملية التي يتفاعل بمقتضاها مستقبل ومرسل في مضامين اجتماعية معينة، فيتم نقل أفكار ومعلومات عن موضوع معين، وهكذا يقوم الاتصال على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء». (صالح، 2017، ص15)

### إجرائيا:

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل مختلف الأفكار والمعلومات ووجهات النظر بين الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف وإيصال الرسالة المرجوة.

### تعريف الاتصال غير الرسمي:

هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. (العطروني، 1969، ص357).

الاتصال غير الرسمي موجود في كل منظمة، وهو نتاج طبيعي للعلاقات غير الرسمية التي تتكون بين الموظفين الذين لا توجد علاقة رسمية بينهم، ولكن يجري تبادل معلومات فيما بينهم، سواء وجها لوجه، أو بواسطة الهاتف أو غير ذلك من الوسائل. (محفوظ، 1997، ص24)

يعرفه " صالح الشبكشي": «الاتصال غير الرسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأي اتجاهات محددة، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمية من ضروريات الحياة الاجتماعية». ( الشبكشي، 1978، ص296).

### إجرائيا:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بطريقة غير مباشرة بين الأفراد دون الخضوع للقوانين من أجل التواصل وإيصال وجهات النظر فيما بينهم.

## 2- تعريف الأداء الوظيفي:

لغة:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشى مشيا ليس بالسرّيع ولا بالبطيء وأدى الشّيء قام به، وأدى الشّهادة أدى بها، وأدى إليها الشّيء أوصله إليه (مصطفى وآخرون، 1960، ص10).

اصطلاحا:

عرف "عاطف محمد عبير" الأداء على أنّه: «عندما نعطي للعمال أعمالا يقومون بها فإنهم يظهرون أثناءها سلوكات وتصرفات، كما يظهرون أثناءها مقدار التّحسن الذي يطرأ على أسلوبهم في أداء ذلك العمل». (عبير، 1962، ص47).

كما يعرف بأنّه «مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظّف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التّنفيذ، والخبرة الفنيّة المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتّفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنّواحي الإدارية للعمل والسّعي نحو الاستجابة لها بكلّ حرص وفاعلية». (الحوامدة، الفهداوي، 2002).

كما يعرفه أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف لديهم، زيادة على ذلك يمكن أن يصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف". (صالح بن نوار، 2010، ص91)

فالأداء الوظيفي يعني قيام العاملين بالمهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلونها من خلال الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على

تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل. (العديلي، 1995، ص499).

### التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي عبارة عن الجهد المبذول من الأفراد لتحقيق نتائج مرضية ومخرجات نهائية للعمل.

### 3- تعريف المؤسسة التربوية:

عرفها الدكتور " محمد لبيب النجحي " بأنها: " مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتقابل حاجة من حاجاته الأساسية، وهي تطبيع أفرادها طبيعيا اجتماعيا يجعل منهم أعضاء صالحين " ( النجحي، 1998، ص63).

كما تعتبر من وجهة نظر علماء التربية بأنها: " ليست مكانا فقط لتلقين معلومات وتكوين عادات من أجل مستقبل بعيد، وإنما هي صورة مصغرة للحياة الاجتماعية يكسب فيها الطفل أو الشاب الخبرة والعادات الخلقية عن طريق نشاطه كعضو من الجماعة، كما أنها بيئة تعليمية وتربوية يذهب إليها الشباب لتعلم الحياة " ( زرهوني، 1991، ص10).

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة التربوية تنظيم اجتماعي مصغر يعمل على تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار قوانين معينة وتربيتهم وتعزيز القيم لديهم.

**التحليل الإحصائي**

**وعرض النتائج**

لقد تم التحليل الإحصائي لهذه الدراسة عبر استخدام برنامج spss في نسخته 20.

**الجدول (07): يبين اتصال الموظفين بإدارة الثانوية.**

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
10,4	10,4	0,92	7	موافق قليلا
88,1	77,6		52	موافق
94,0	6,0		4	موافق بشدة
95,5	1,5		1	محايد
98,5	3,0		2	معارض قليلا
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت بـ موافق حيث كانت بـ52، أما أصغر نسبة كانت بالنسبة للإجابات بـ محايد ومعارض بشدة بـ1، كما يظهر الانحراف المعياري كان بنسبة 0,92 وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (08): يبين الاتصال الرسمي الأحسن استخداما مع المدير.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
23,9	23,9	1,22	16	موافق قليلا
62,7	38,8		26	موافق
89,6	26,9		18	موافق بشدة
95,9	3,0		2	محايد
95,5	3,0		2	معارض قليلا
100,0	4,5		3	معارض
	100,0		67	المجموع

يبين الجدول (08) أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ موافق بنسبة 26، أما أصغر نسبة كانت بـ 2 للإجابات بمحايد ومعارض قليلا. أما بالنسبة للانحراف المعياري كان بـ 1,22، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (09): يبين مدى استخدام الوسائل الكتابية في المؤسسة.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
44,8	44,8	1,76	30	موافق قليلا
67,2	22,4		15	موافق
80,6	13,4		9	موافق بشدة
82,1	1,5		1	محايد
88,1	6,0		4	معارض قليلا
98,5	10,4		7	معارض
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات كانت بموافق قليلا بـ 30، أما اصغر نسبة بلغت 1 بالنسبة للإجابات بمحايد ومعارض بشدة. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,76، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (10): يبين اعتماد الاجتماعات كوسيلة للتبليغ بالقرارات والتعليمات.

القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
29,9	29,9	1,25	20	موافق قليلا
67,2	37,3		25	موافق
88,1	20,9		14	موافق بشدة
89,6	1,5		1	محايد
98,5	9,0		6	معارض قليلا
100,0	1,5		1	معارض
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول (10) يظهر أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ موافق بنسبة 25، أما أصغر نسبة كانت بـ 1 للإجابات بمحايد ومعارض. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,25، وهو ما يشير إلى تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (11) يبين استخدام الثانوية للوحة الإعلانات.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
4,5	4,5	0,61	3	موافق قليلا
50,7	46,3		31	موافق
98,5	47,8		32	موافق بشدة
100,0	1,5		1	محايد
	100,0		67	المجموع

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بـ32 للإجابات بموافق بشدة، وأصغر نسبة بـ1 للإجابات بمحايد، أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,61 وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبياً.

الجدول (12): يبين الاتصال النازل النوع السائد في المؤسسة.

القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
31,3	31,3	1,46	21	موافق قليلا
67,2	35,8		24	موافق
82,1	14,9		10	موافق بشدة
97,0	14,9		10	معارض قليلا
100,0	3,0		2	معارض
	100,0		67	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن الإجابات بموافق كانت أكبر بنسبة 24، وأصغر نسبة ب2 للإجابات بمعارض. أما الانحراف المعياري بالنسبة للجدول أعلاه، كان بنسبة 1,46، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول(13): يبين تفضيل الاتصال الشفوي مع الزملاء.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
19,4	19,4	1,14	13	موافق قليلا
59,7	40,3		27	موافق
91,0	31,3		21	موافق بشدة
95,5	4,5		3	محايد
97,0	1,5		1	معارض قليلا
98,5	1,5		1	معارض
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 13 أن معظم المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 27، تليها أصغر نسبة بـ1 من الإجابات بمعارض قليلا ومعارض ومعارض بشدة. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,14، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (14): يبين مدى تفضيل التواصل مع الزملاء أكثر من الإدارة.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
20,9	20,9	0,90	14	موافق قليلا
58,2	37,3		25	موافق
94,0	35,8		24	موافق بشدة
98,5	4,5		3	محايد
100,0	1,5		1	معارض قليلا
	100,0		67	المجموع

نلاحظ أن التكرار في هذا الجدول أغلب الإجابات كانت بموافق بنسبة 25 وأصغر نسبة بـ1 بالنسبة لإجابات بمعارض قليلا. أما الانحراف المعياري للجدول أعلاه، كان بنسبة 0,90 وما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (15): يبين اعتماد الموظفين للاتصال الأفقي بكثرة داخل الثانوية.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
14,9	14,9	1,01	10	موافق قليلا
70,1	55,2		37	موافق
94,0	23,9		16	موافق بشدة
95,5	1,5		1	محايد
98,5	3,0		2	معارض قليلا
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ أن أغلب الإجابات بموافق بنسبة 37 تليها أصغر نسبة بـ 1 من الإجابات بمحايد ومعارض بشدة. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,01، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (16): يبين مدى استخدام الاتصال الرسمي بشكل دائم في المؤسسة.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
37,3	37,3	2,11	25	موافق قليلا
50,7	13,4		9	موافق
58,2	7,5		5	موافق بشدة
65,7	7,5		5	محايد
74,6	9,0		6	معارض قليلا
98,5	23,9		16	معارض
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول 16 نلاحظ أغلب الإجابات بموافق قليلا بنسبة 25 وأصغر نسبة من الإجابات بمعارض بشدة 1. أما الانحراف المعياري نلاحظ أنه كان بنسبة 2,11، وهو ما يشير إلى أن العينة متشتتة بشكل كبير وقوي.

الجدول (17): يبين إيجاد صعوبة في التواصل مع الزملاء أثناء العمل.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
17,9	17,9	2,18	12	موافق قليلا
23,9	6,0		4	موافق
31,3	7,5		5	موافق بشدة
35,8	4,5		3	محايد
41,8	6,0		4	معارض قليلا
83,6	41,8		28	معارض
100,0	16,4		11	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بـ28 للإجابات بمعارض، وأصغر نسبة من الإجابات بموافق ومعارض قليلا بـ4. أما بالنسبة للانحراف المعياري من خلال الجدول، كان بنسبة 2,18، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة بشكل كبير وقوي.

الجدول (18): يبين طلب المساعدة من الطرف الآخر عندما لا تفهم تعليمة ما.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
4,5	4,5	1,06	3	موافق قليلا
64,2	59,7		40	موافق
95,5	31,3		21	موافق بشدة
97,0	1,5		1	معارض
100,0	3,0		2	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الإجابات بـموافق بـ40، تليها أصغر نسبة بـ1 للإجابات بمعارض. أما الانحراف المعياري بلغ نسبة 1,06، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبي.

الجدول (19): يبين مدى تداول الأمور المهنية بكثرة داخل المؤسسة التربوية.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
32,8	32,8	1,51	22	موافق قليلا
61,2	28,4		19	موافق
82,1	20,9		14	موافق بشدة
86,6	4,5		3	محايد
92,5	6,0		4	معارض قليلا
100,0	7,5		5	معارض
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 19 الخاص بمدى تداول الأمور المهنية بكثرة داخل المؤسسة التربوية، أن أغلب الإجابات بـموافق قليلا بنسبة 22، أما أصغر نسبة كانت للإجابات بمحايد بنسبة 3. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,51، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (20): يبين وجود مناخ يؤهل المبحوثين لأداء عملهم بكفاءة وفعالية.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
34,3	34,3	2,07	23	موافق قليلا
46,3	11,9		8	موافق
59,7	13,4		9	موافق بشدة
62,7	3,0		2	محايد
80,6	17,9		12	معارض قليلا
95,5	14,9		10	معارض
100,0	4,5		3	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 يظهر أعلى نسبة بـ23 للإجابات بموافق قليلا، وأصغر نسبة بـ2 للإجابات بمحايد. وبالنسبة للانحراف المعياري بنسبة 2,07، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة بشكل كبير وقوي.

الجدول (21): يبين الجهد المبذول في أداء العمل.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
9,0	9,0	0,84	6	موافق قليلا
47,8	38,8		26	موافق
97,0	49,3		33	موافق بشدة
98,5	1,5		1	محايد
100,0	1,5		1	معارض
	100,0		67	المجموع

نلاحظ في الجدول 21 الخاص بالجهد المبذول أثناء العمل، حيث نجد أعلى نسبة بـ26 للإجابات بموافق، وأصغر نسبة بـ1 من الإجابات بمحايد ومعارض. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,84 وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (22): يبين مدى تفكير المبحوثين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
7,5	7,5	0,89	5	موافق قليلا
50,7	43,3		29	موافق
95,5	44,8		30	موافق بشدة
97,0	1,5		1	معارض قليلا
98,5	1,5		1	معارض
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للتكرارات كانت بـ 30 بالنسبة للإجابات بموافق بشدة. أما أصغر نسبة من التكرارات كانت بـ 1 بالنسبة للإجابات بمعارض قليلا، معارض ومعارض بشدة. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,89 وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (23): يبين مدى مساهمة علاقات الصداقة في تحسين الأداء الوظيفي.

النسبة العليا	النسبة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
4,5	4,5	0,90	3	موافق قليلا
41,8	37,3		25	موافق
92,5	50,7		34	موافق بشدة
95,5	3,0		2	محايد
97,0	1,5		1	معارض قليلا
100,0	3,0		2	معارض
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 23 أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بموافق بشدة بنسبة 34، أما أصغر نسبة كانت بالنسبة للإجابات بمعارض قليلا بنسبة 1. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,90 وهو ما يشير أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول ( 24): يبين التخطيط المسبق للمبحوثين للوصول إلى أداء جيد.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
6,0	6,0	0,60	4	موافق قليلا
37,3	31,3		21	موافق
100,0	62,7		42	موافق بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول 24 الذي يبين لنا التخطيط المسبق من أجل أداء جيد، نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 42، أما أصغر نسبة كانت بـ4 للإجابات بموافق قليلا. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,60، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (25): يبين التقاء الموظفين خارج ساعات العمل فيما بينهم.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
28,4	28,4	1,91	19	موافق قليلا
50,7	22,4		15	موافق
71,6	20,9		14	موافق بشدة
77,6	6,0		4	محايد
82,1	4,5		3	معارض قليلا
94,0	11,9		8	معارض
100,0	6,0		4	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 25 الخاص بالتقاء الموظفين فيما بينهم خارج ساعات العمل، أعلى نسبة كانت بموافق قليلا وأصغر نسبة كانت بـ4 بالنسبة للإجابات بمحايد ومعارض بشدة الانحراف المعياري كان بنسبة 1,91، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (26): يبين مدى توفر المؤسسة على الوسائل اللازمة للتواصل.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
29,9	29,9	2,07	20	موافق قليلا
53,7	23,9		16	موافق
62,7	9,0		6	موافق بشدة
68,7	6,0		4	محايد
80,6	11,9		8	معارض قليلا
92,5	11,9		8	معارض
100,0	7,5		5	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 26 الخاص بتوفر المؤسسة التربوية على وسائل للتواصل، أنّ أعلى نسبة كانت بـ 20 بالنسبة للإجابات بموافق قليلا، وأصغر نسبة كانت 4 بالنسبة للإجابات بمحايد. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 2,07، وهو ما يشير إلى أن العينة متشتتة بشكل كبير وقوي.

الجدول (27): يبين مدى أداء المبحوثين للعمل دون تأخر.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
16,4	16,4	1,09	11	موافق قليلا
47,8	31,3		21	موافق
94,0	46,3		31	موافق بشدة
95,5	1,5		1	محايد
97,0	1,5		1	معارض قليلا
98,5	1,5		1	معارض
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه 27، نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 31 بالنسبة للإجابات بموافق بشدة، أما اصغر نسبة كانت بـ 1 من الإجابات بمحايد، معارض قليلا، معارض ومعارض بشدة. ويظهر الانحراف المعياري بنسبة 1,09، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (28): يبين مدى استعداد المبحوثين لتحمل مسؤوليات أعلى.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
11,9	11,9	1,68	8	موافق قليلا
44,8	32,8		22	موافق
76,1	31,3		21	موافق بشدة
80,6	4,5		3	محايد
85,1	4,5		3	معارض قليلا
94,0	9,0		6	معارض
100,0	6,0		4	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 22، تليها أصغر نسبة بـ3 للإجابات بمحايد ومعارض قليلا، أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,68، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول(29): يبين مساعدة جو العمل في المؤسسة التربوية في تحسين أداء  
المبحوثين.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
29,9	29,9	1,99	20	موافق قليلا
53,7	23,9		16	موافق
65,7	11,9		8	موافق بشدة
67,2	1,5		1	محايد
80,6	13,4		9	معارض قليلا
97,0	16,4		11	معارض
100,0	3,0		2	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه الخاص بتوفر ظروف عمل مناسبة للعمل، أن أكبر نسبة كانت بـ20 للإجابات بموافق قليلا، أما أصغر نسبة بـ 1 من الإجابات بمحايد. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,99، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول(30): يبين مدى توفر المؤسسة التربوية على ظروف عمل مناسبة لأداء

العمل.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
38,8	38,8	2,19	26	موافق قليلا
55,2	16,4		11	موافق
61,2	6,0		4	موافق بشدة
65,7	4,5		3	محايد
80,6	14,9		10	معارض قليلا
91,0	10,4		7	معارض
100,0	9,0		6	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بـ 26 للإجابات بموافق قليلا، أما

أصغر نسبة بـ 3 للإجابات بمحايد. كما يظهر الانحراف المعياري بنسبة 2,19، وهو ما

يشير إلى أن العينة متشتتة بشكل كبير.

الجدول (31): يبين مواجهة المبحوثين لمعوقات أثناء أداء العمل.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
31,3	31,3	1,91	21	موافق قليلا
58,2	26,9		18	موافق
70,1	11,9		8	موافق بشدة
79,1	9,0		6	محايد
82,1	3,0		2	معارض قليلا
95,5	13,4		9	معارض
100,0	4,5		3	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 الخاص بمواجهة معوقات أثناء أداء العمل أنّ أغلب المبحوثين أجابوا بموافق قليلا بنسبة 21، وأصغر نسبة أجابوا بمعارض قليلا بنسبة 2. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 1,91، وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

الجدول (32): يبين مدى مساهمة الأقدمية المهنية في تحسين الأداء.

القيمة العليا	القيمة الأدنى	الانحراف المعياري	التكرار	
7,5	7,5	0,68	5	موافق قليلا
31,3	23,9		16	موافق
98,5	67,2		45	موافق بشدة
100,0	1,5		1	معارض بشدة
	100,0		67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه 32، يبين أن أعلى نسبة كانت بـ 25 الإجابات بموافق بشدة أما اصغر نسبة كانت بـ 1 للإجابات بمعارض بشدة. أما الانحراف المعياري كان بنسبة 0,86 وهو ما يشير إلى أن تشتت العينة ضعيف نسبيا.

## الجدول (33) التقاء المبحوثين خارج ساعات العمل وعلاقته بمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
28,4	19	25,4	17	3,0	2	موافق قليلا
22,4	15	9,0	6	13,4	9	موافق
20,9	14	13,5	9	7,5	5	موافق بشدة
6,0	4	4,5	3	1,5	1	محايد
4,5	3	4,5	3	0,0	0	معارض قليلا
11,9	8	11,9	8	0,0	0	معارض
	4	3,0	2	3,0	2	معارض بشدة
	67	71,6	48	28,4	19	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبيّن التقاء الزملاء خارج ساعات العمل وعلاقاته بمتغير الجنس، نلاحظ أنّ:

فيما يخص الذكور نجد أنّ أعلى نسبة كانت 13,4% أجابوا بـ "موافق"، تليها نسبة 7,5% للإجابات بـ "موافق بشدة"، أمّا الأجوبة بموافق قليلا ومعارض بشدة كانت بنسب 3,0% ونسبة 1,5% للإجابات بـ "محايد" ونسبة معدومة للإجابات بـ "معارض قليلا ومعارض".

وفيما يخص الإناث، أعلى نسبة أجابت 25,4% للإجابات بـ "موافق قليلا"، تليها نسبة 13,5% للإجابات بـ "موافق بشدة"، أمّا الإجابات بـ "معارض" بنسبة 11,9%، ونسبة 9,0%

للإجابات بـ "موافق"، أمّا الإجابات من "محايد ومعارض قليلا" كانت بنسبة 4,5% وأخيرا نسبة كانت بـ 3,0% للإجابات بـ "معارض بشدة".

نلاحظ من خلال النسب أنّ المبحوثين يلتقون بزملائهم خارج ساعات العمل، وهذا ما نلاحظه عند مقارنة النتائج فنجد الذكور يلتقون بكثرة خارج ساعات العمل عكس الإناث، وهذا راجع إلى التزامات المرأة من حيث الأسرة، ومن حيث عادات وعقائد المجتمع كون الرجل له حرية عكس المرأة مقيّدة بمسؤولية خارج إطار العمل.

الجدول (34) التأخر عن العمل لدى المبحوثين وعلاقته بمتغير الجنس.

المجموع	أنثى		ذكر			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		النسبة %
16,4	11	10,4	7	6,0	4	موافق قليلا
31,3	21	22,4	15	9,0	6	موافق
46,3	31	34,3	23	11,9	8	موافق بشدة
1,5	1	1,5	1	0,0	0	محايد
1,5	1	1,5	1	0,0	0	معارض قليلا
1,5	1	1,5	1	0,0	0	معارض
1,5	1	0,0	0	1,5	1	معارض بشدة
100	67	71,6	48	28,4	19	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يبيّن العلاقة بين أداء العمل دون تأخر بمتغير الجنس أنّ أعلى نسبة بالنسبة للذكور كانت 11,9% للإجابات بموافق بشدة، تليها نسبة 9,0% للإجابات بموافق، ونسبة 6,0% للإجابات بموافق قليلا، تليها نسبة 1,49%، أمّا الإجابات من " محايد، معار قليلا ومعارض كانت بنسبة معدومة.

أمّا فيما يخص الإناث فأعلى نسبة كانت 34% للإجابات بموافق بشدة، تليها نسبة 22,4% للإجابات بموافق، أمّا الإجابات بـ " موافق قليلا" كانت بنسبة 10,4%، ونسبة 1,5% للإجابات بـ " محايد، معارض قليلا، معارض"، ونسبة معدومة للإجابات بـ " معارض بشدة.

نلاحظ من خلال النسب أنّ كلا الجنسين يؤدون عملهم دون تأخر، وهذا راجع لشعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، وحرصهم على الالتزام بوقت عملهم.

ف نجد أنّ للجنس علاقة بأداء العمل وهذا نظرا لكون المرأة مسؤولة عن الحياة الأسرية، فالتزاماتها الأسرية قد تمنعها من أداء العمل دون تأخر، لكن ما يوضحه الجدول أنّ كلا الجنسين يؤدون العمل في وقته.

\* دراسة علاقات الارتباط:

هناك طرق عديدة يمكن اعتمادها لتفسير علاقات الارتباط بين مختلف المتغيرات، وفي الدراسة التالية استخدمنا ارتباط Pearson Product moment correction بهدف دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ويشير Pearson إلى أن الارتباط في هذا الاختبار يتراوح بين  $-0.1$  وهي العلاقة المثالية السالبة، و  $0.0$  والتي تعني أنه لا يوجد أي ارتباط، وصولاً إلى  $+0.1$  وهي العلاقة المثالية الموجبة. ويشير الإيجاب والسلب في الارتباط إلى الزيادة والنقصان في أطراف الارتباط، فإذا كان هذا الارتباط موجبا فذلك يعني أنه كلما  $+0$  كان العامل الأول زاد العامل الثاني والعكس صحيح، وهو ما يسمى بعلاقة طردية، في حين إذا كان الارتباط سالبا فإن ذلك يشير إلى أنه كلما زاد العامل الأول نقص العامل الثاني والعكس صحيح وهذا ما يسمى بعلاقة عكسية، وانطلاقاً من هذه المعطيات قمنا باختبار العلاقات الموجودة في فرضيات الدراسة باستخدام ارتباط Pearson كما ذكرنا سابقاً.

- العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي لموظفي ثانوية حمداني سعيد (الفرضية الأولى):

كما يوضح الجدول رقم (35) توجد علاقة ارتباط بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي حيث قدر  $(r = 1, p = .012)$ ، وهذا يعني أن الاتصال غير الرسمي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (35): يمثل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي	الاتصال غير الرسمي	
.012	1	الاتصال غير الرسمي
.012	1	الأداء الوظيفي

\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0,05.

- العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال غير الرسمي ( الفرضية الثانية):

يوضح الجدول (36) أنه توجد علاقة ارتباط بين المستوى التعليمي والاتصال غير الرسمي، حيث قدر ( $r=1$  ،  $P= .008$ )، وهذا يعني أن المستوى التعليمي يساعد على تحديد نوع الاتصال وأساليب استخدامه.

جدول(36): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي والاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي	المستوى التعليمي	
.008	1	المستوى التعليمي
1	.008	الاتصال غير الرسمي

\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 0,01.

- العلاقة بين الجنس والاتصال غير الرسمي (الفرضية الثالثة):

كما يوضح الجدول (37) لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس والاتصال غير الرسمي، وهذا يعني أن توقع مساهمة الجنس في استخدام الاتصال غير الرسمي لا توجد.

الجدول (37): يمثل العلاقة بين الجنس والاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي	جنس المبحوث	
.328	1	جنس
1	.328	الاتصال غير الرسمي

\_ العلاقة بين السن والأداء الوظيفي داخل المؤسسة (الفرضية الرابعة):

يبين الجدول (38) لا توجد علاقة ارتباط بين السن والأداء الوظيفي في هذه الدراسة، فهذا يعني أنّ السنّ ليس عامل محدد لتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول (38): يمثل العلاقة بين السن والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الأداء الوظيفي	سن المبحوث	
.563	1	سن
1	.563	الأداء الوظيفي

- العلاقة بين الجنس والأداء الوظيفي داخل المؤسسة (الفرضية الخامسة):

يوضح الجدول (39) لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس والأداء الوظيفي، فهذا يعني أنّ الجنس لا يتدخل في تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (39): يمثل العلاقة بين الجنس والأداء الوظيفي في الثانوية:

الأداء الوظيفي	الجنس	
.001	1	الجنس
1	.001	الأداء الوظيفي

\_ العلاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة (الفرضية السادسة).

كما يوضح الجدول (40) وجود علاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث قدر (  $r=1$  ،  $P= 001$  )، وهذا يعني أنّ المستوى التعليمي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

جدول(40): يمثّل العلاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي	المستوى التعليمي	
.001	1	المستوى التعليمي
1	.001	الأداء الوظيفي

\*\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند المستوى 001.

## \* مناقشة نتائج البحث:

من خلال فرضيات الدراسة نستنتج أن الاتصال غير الرسمي له علاقة مع الأداء الوظيفي لموظفي ثانوية حمداني سعيد، وذلك بارتباط ذو دلالة إحصائية قدرت ب 0,05، وهذا راجع أن الموظفين يعتمدون بشكل كبير على الاتصال غير الرسمي أكثر من الاتصال الرسمي الذي يحتاج إلى وسائل اتصالية رسمية، كما أن الاتصال غير الرسمي لا توجد فيه التزامات وأوامر وضغوطات من طرف الإدارة فهو سهل ويستخدم في كل الأوقات. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فله أيضا علاقة مع الاتصال غير الرسمي بدلالة إحصائية قدرت ب 0,01، فهو علاقة تكاملية فعندما يكون الشخص مثقف ومتعلم يعلم كيف يستخدم الاتصال غير الرسمي، ويمكنه التمييز بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي ومع أي جهة يستخدم كل من الاتصاليين ومتى يجب استخدامه. فأما بالنسبة للجنس فليس له علاقة مع الاتصال غير الرسمي حسب موظفي ثانوية حمداني سعيد، فالإتصال غير الرسمي ليس بالضرورة يكون لجنس واحد، بل كلا الجنسين يستخدمان الإتصال غير الرسمي للتواصل فيما بينهم ولتسهيل العمل والتعاون بينهم. كما أن السن ليس له علاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، فالسن ليس المعيار الوحيد المحدد للأداء الوظيفي فالعمل لا يتوقف على السن فنجد الشباب وكبار السن يعملون كمدرسين وإداريين، فهو لا يحدد نوع العمل للشباب وكبار السن فمثلا شاب بعمر العشرين سنة يمكن أن يعمل كحارس أو إداري، وشخص ذو 60 سنة يمكن أن يعمل كمدرس أو إداري والعكس أيضا، ونفس الشيء للجنس ليس له علاقة بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حسب أجوبة المبحوثين فكلا الجنسين يبذلان جهدا في العمل، فهم لا يتهاونون في العمل، فنجد المرأة في الآونة الأخيرة اقتحمت كل مجالات العمل وأصبحت تعمل جنبا إلى جنب مع الرجل، فالجنس ليس معيار لتحديد الأداء الوظيفي. وبالنسبة للمستوى التعليمي فله علاقة مع الأداء الوظيفي بدلالة إحصائية قدرت ب 0,01، وهذا راجع إلى مساهمة المستوى التعليمي في تحسين الأداء الوظيفي، فنجد مثلا

خريجي الجامعات أكثر تمكنا من حاملي شهادات البكالوريا أو المتوسط، كما أن كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما اكتسبت معلومات حول مجال العمل، وامتك خبرة ودراية أكثر حول جوانب العمل وأصبح أكثر تخصصا فيه. كما أن المستوى التعليمي يساعد على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه في العمل، ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي وإضافة معلومات وخبرات جديدة مما تعلمه في مشواره الدراسي ويساهم في تحسين وتقدم المؤسسة وتحقيق نتائج جيدة على المستوى الولائي والوطني في مؤسسات التعليم.

## خاتمة:

تعتمد كل مؤسسة على نوع من الاتصالات الفعالة التي تضمن سيرورة العمل، حيث في دراستنا ركزنا على الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، الذي وجدنا أنه ينشأ نتيجة لتواجد مجموعة من الأفراد لفترة طويلة داخل أي تنظيم، وهو خلفية لظروف شخصية واجتماعية يعيشها الموظفون. وكل العوامل التي يعيشها الفرد تساهم في تشكيله، فحاجتهم لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة، التي تساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتسهيل العمل فيما بينهم، خاصة وأنهم في نفس مجال العمل، والاتصال فيما بينهم دون اللجوء إلى الوسائل الرسمية ساعدهم على حل الكثير من المشاكل التي يواجهونها. وكذا نمو روح العمل الجماعي من أجل ضمان نجاح العام الدراسي وسير المؤسسة قدما وتطويرها، وتخطي كل العراقيل التي تواجه الاتصال الرسمي في المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دط، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، دس.
- 2\_ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ج1، تركيا، 1960.
- 3- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي ف العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، ط2، 2004.
- 4- أسامة محمد السيد، عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي رؤية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 5- أحمد ماهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 6- أحمد ماهر، كيف ترفع المهارات الإدارية في الاتصال، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 7- أندرو دي سيزالافي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء التنظيمي، جعفر أبو القاسم الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- 8- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1996.
- 9- بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي، دار المعارف الجامعية، القاهرة، 1985.

- 10- بن مرسلې أحمد، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
- 11- بحوش عمار، مناهج البحث العلمي و فرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، ط4، 2007.
- 12- بن مرسلې أحمد، مناهج البحث العلمي في بحوث الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 13- بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
- 14- جمال الدين محمد مرسلې، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006.
- 15- حجاب محمد منير، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2000.
- 16- حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس والاجتماع، علم الإدارة، دب، دس.
- 17- حسان الجيلاني، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 18- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.
- 19- الخميسي سلامة، التربية والمدرسة والمعلم قراءة اجتماعية ثقافية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.

- 20- رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، ط2، القاهرة، دار النشر للجامعات، 1989.
- 21- ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 22- رحيمة الطيب عيساني، الإعلام والاتصال، المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن.
- 23- ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 24- رضوان بلخيري، سارة جابري، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 25- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- 26- رمزي أحمد عبد الحي، الإعلام التربوي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 27- زيان عمر محمد، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1998.
- 28- زرهوني طاهر، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
- 29- سعد سالم مؤيد، تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، دار عالم للكتاب للحديث، ط1، الأردن، 2002.

- 30- سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2004، ص ص 276-277.
- 31- السّلم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، **مدخل استراتيجي تكاملي**، إثراء للنشر والتّوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 32- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، 2000.
- 33- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008.
- 34 - صالح بن نوار، **فعالية التّظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 35- طلق عوض الله السّواط وآخرون، **الإدارة العامة**، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دط، دار حافظ للنشر.
- 36- طارق عبد الرؤوف عامر، **التّربية والتّعليم المستمر**، دار المسيرة للنشر والتّوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014
- 37- عبيدات محمد، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1995.
- 38- عبد الحميد محمد، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
- 39- عدون ناصر دادي، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

- 40- عقيمي أحمد، منهجية كتابة المذكرات والأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2009.
- 41- عبير عاطف محمد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1964
- 42- عبد الله محمد النذير، ابستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، د ب، 2017.
- 43- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
- 44- عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دط، الفكر العربي، دس.
- 45- عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، دط، الفكر العربي، دس.
- 46- عبد الرحمن عبد الباقي عمر، الإتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
- 47- علي عياصرة، خاتم الغناتي، الاتصال المؤسساتي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 48- عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1913.
- 49- عبد الرحمن عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 50- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 51- عمر محمد تومي الشلبي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، دط، 1998.
- 52- عدلي علي أبو طاحون، التغيير الاجتماعي المفاهيم والنظريات، الاتجاهات والأنماط الاستراتيجية، الآثار والمعوقات، المردودات والتكاليف، المقياس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 53- العديلي ناصر، السلوك الانساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 54- غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 1997.
- 55- فؤاد البهي، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 56- فتحي أحمد زياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 57- فاروق عبدة فليلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التحليلية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 58- كمال عبد الله، عبد الله فيليه، مدخل إلى علوم التربية، الديوان الوطني للمطبوعات، ط1، الجزائر، 2006.
- 59- محمد مبارك محمد الطاوي، البحث العلمي أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
- 60- منصور علي أميرة، عثمان الصديقي سلوى، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.

- 61- محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، ط1 دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2014.
- 62- محمد يسري دسيس، الاتصال والسلوك الإنساني " رؤية في أنثروبولوجيا الاتصال"، الإسكندرية، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
- 63- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 64- محمد علي أبو العلا، فن الاتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق، 2014.
- 65- محمد منير حربي، سحر محمد وهبي، مداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- 66- محمد يسري، إبراهيم عيسي، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 67- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 68- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر، القاهرة، دط، 2001.
- 69- ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 70- مجدي صلاح طه المهدي، اقتصاديات الجودة التعليمية، دار الفكر، ط1، عمان الأردن، 2010.

- 71- محمد سلمان الخزايلة، تحسين علي المومني، العلم والمدرسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013.
- 72- محمد سيد فهمي، المدرسة المعاصرة والمجتمع، دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- 73- ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 74- محمد سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
- 75- ماريون هاينز، إدارة الأداء، معهد الإدارة العلمية السعودية، دط، 1988.
- 76- المشهداني سعد، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة والجمهورية اللبنانية، 2017.
- 77- نصيف فهمي منقريوس، الاتصال بين الجوانب الإنسانية والتكنولوجية المعاصرة، 2010.
- 78- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 79- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، منشورات دار دجلة، عمان، 2015.
- 80- النجحي محمد لبيب، الأسس الاجتماعية للتربية، دار النهضة العربية، ط8، بيروت، 1998.
- 81- الهمالي عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1988.

- 82- ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 83- أحمد سويسي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013
- 84- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (SBC) بورقلة خلال فترة مارس 2014، مذكرة ماستر في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 85- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز، عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
- 86- حياة قبايلي، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 87- حورية شريط، مكانة الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة لشركة الأكياس والصناديق لوادي السّمار (1990-2000)، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.

88- رزيقة نجعوم، سميرة العمري، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر، أم البواقي، مذكرة ماستر في العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

89- رنا عبد اللطيف الشويعر وآخرون، الدور التربوي للمؤسسات التربوية (الرسمية وغير الرسمية) لمواجهة المشكلات المجتمعية، مذكرة ماجستير في أصول التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، دس.

90- سلمة زوبوش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

91- سامية رضوان، أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مركب المجارف والرافعات cpc ، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

92- سعاد الواعر، كنزة زحاف، واقع الاتصال في المؤسسات التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض الثانويات أم البواقي، مذكرة ماستر في الإعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

93- صالح مسعودي، الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كونين الوادي، مذكرة ماستر، العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018.

94- فرح فراحي، الاتصال المؤسساتي ودوره في التنسيق بين وحدات المؤسسة وأثره على الجمهور الخارجي، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للحماية المدنية، سعيدة، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2016.

95- فؤاد حفظ الله، دور الاتصال الغير رسمي في إقضاء أسرار المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة تبسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

96- لويذة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس، باتنة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة لخضر، باتنة، 2008.

97- ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

98- مريم كسيرة، نبيلة فروار، الاتصال الداخلي وأثره ف تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة ف شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، مذكرة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019.

99- ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

- 100- مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس، باتنة، الجزائر نموذجاً، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة العقيدة الحاج لخضر، باتنة، 2006.
- 101- محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغر (SCHLOM BARGER) الأمريكية بحاسي مسعود، ورقلة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 102- محمد بلغوتي، الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال تنظيمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019.
- 103- نوال شهرابي، إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة الإعلامية، دراسة حالة لإذاعة سعيدة، مذكرة ماستر في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة د الطاهر مولاي، سعيدة، 2017.
- 104- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين **Assessment of the Impact of Inncentives on the work. Performance level in the palestestinian Telecommunications company : Employee Prospective.** رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص20.

105- هشام معيري، دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتّقنية E.A.T.I.T. بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

\* باللغة الفرنسية:

106- Morino (J ). (M). Précisde sociologie. Ed Nathan. Paris. 1996.

\* المجلات والدوريات:

107- حمزة بن الطاهر، رحاب مختار، المنظومة القيمية والظواهر التّظيمية غير الرّسمية (الاتصال غير الرّسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، جامعة المسيلة، جوان 2016.

108- الحوامدة نضال، الفهداوي فهمي، أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضى الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية، 2002.

109- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، 2000.

110- عبد المنعم الحفنى، موسوعة مدارس علم النفس، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1995.

111- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

112- العياشي زيتوني، محاضرات في علم اجتماع المؤسسات02، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.

## الملاحق

## الاستمارة المعتمدة في الدراسة:

هو ذلك سجل طلبة كى وكماحت طبع لي

جاء لي بد الكهخ لع لنى قورى هرر

كي بطبع كل و الأمز نهي بد و لاجة لنهي بد

فزل بطبع كل و الأمز نهي بد

تخ شذروة شك تطي لي

ىزة لقب احح لعوم:

ى لابة شك فى نطك نزل لى هع لافة ن اللأخى الكهطى لى غى نك ل أز ز بطعة ناهي بد

تتهي بد ح لى نى زى نى م لهدج

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، وعلى هذا الأساس نرجو منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة، ونتعهد لكم أن هذه المعلومات التي تضعونها بين أيدينا وتدلون بها لنا، لن تستغل إلا في نطاق البحث العلمي لتكون دليلنا في مشروع بحثنا الأكاديمي الجامعي، ولكم منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

والمطلوب منكم الإجابة حول الأسئلة المطروحة، ووضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة بما

يتوافق مع اتجاهاتكم ويعبر عن آرائكم فعلا.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

زينب بوشلاغم

فتيحة سالمكور

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 25 إلى 35  من 36 إلى 45  من 46 فما فوق
- 3- الشهادة المتحصل عليها: الليسانس  ماجستير  الدكتوراه
- 4- المنصب الذي تشغله: أستاذ  عامل إداري
- 5- الصفة: دائم  متعاقد
- 6- الأقدمية: أقل من خمس سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة  من 15 سنة إلى 20 سنة  20 سنة فما فوق

1) طبيعة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة التربوية:

معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق قليلا	البنود
							7- هل تتصل بإدارة مؤسستك
							8- في رأيك الاتصال الرسمي الأحسن استخداما مع المدير
							9- هل الوسائل الكتابية هي أكثر استعمالا في مؤسستك
							10- هل الاجتماعات الوسيلة الأكثر استعمالا لتبليغكم بالتعليمات والقرارات
							11- هل تستخدم الثانوية لوحة للإعلانات
							12- في رأيك هل الاتصال النازل ( الذي يكون من طرف المدير إلى الموظفين ) النوع السائد في الثانوية
							13- هل تفضل الاتصال الشفوي مع الزملاء

							14- هل تفضل التواصل مع الزملاء أكثر من الإدارة
							15- هل تعتمد على الاتصال الأفقي (الاتصال الذي يكون بين الموظفين فيما بينهم) أكثر داخل الثانوية
							16- هل التواصل بينكم يكون بشكل رسمي دائماً
							17- هل تجد صعوبة في التواصل مع الزملاء أثناء العمل

(2) دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي:

معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق قليلا	البنود
							18- هل تطلب مساعدة من الطرف الآخر عندما لا تفهم تعليمة ما
							19- هل الأمور المهنية هي الأكثر تداولاً مع زملائك داخل المؤسسة التربوية
							20- هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية
							21- هل تبذل مجهود كبير في أداء عملك
							22- هل تفكر في حلول للمشاكل التي تواجهك خلال أداء العمل
							23- هل تساهم علاقات الصداقة مع زملائك بالعمل في تحسين أدائك
							24- هل تخطط مسبقاً للوصول إلى أداء جيد
							25- هل تلتقي مع زملاء العمل خارج ساعات العمل

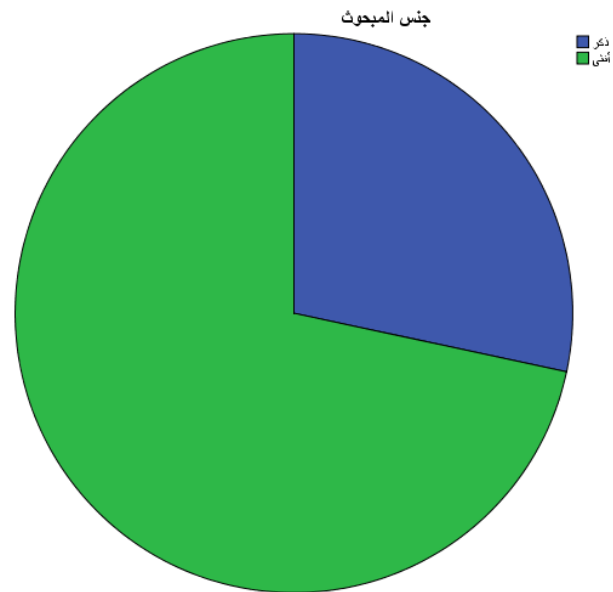
## 3) الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية:

معارض بشدة	معارض	معارض قليلا	محايد	موافق بشدة	موافق	موافق قليلا	البنود
							26- هل تتوفر المؤسسة التربوية على الوسائل اللازمة للتواصل فيما بينكم
							27- هل تقوم بأداء عملك دون تأخير في المؤسسة التربوية
							28- هل لديك استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
							29- هل جو العمل في المؤسسة التربوية يساعدك على تحسين أدائك
							30- هل توفر المؤسسة التربوية ظروف عمل مناسبة لأداء عملك
							31- هل تواجه معوقات أثناء أداء عملك
							32- هل تساهم الأقدمية المهنية في تحسين أدائك

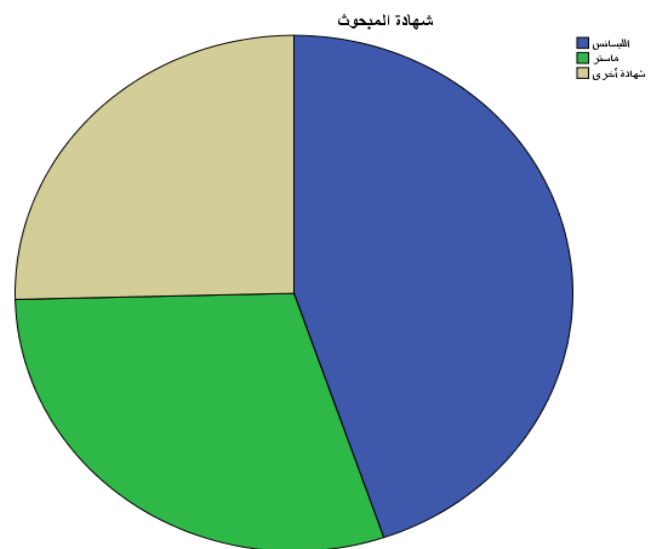
نشكركم على تعاونكم معنا

## عينة عن العمل في برنامج spss:

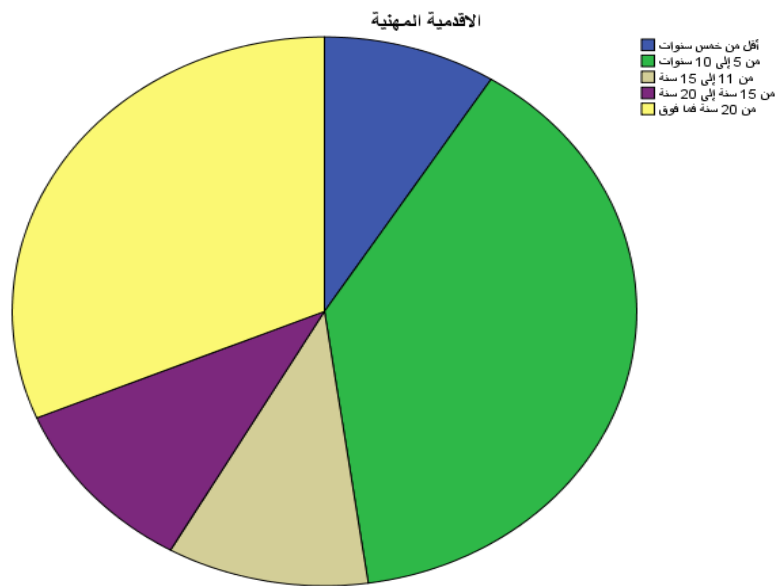
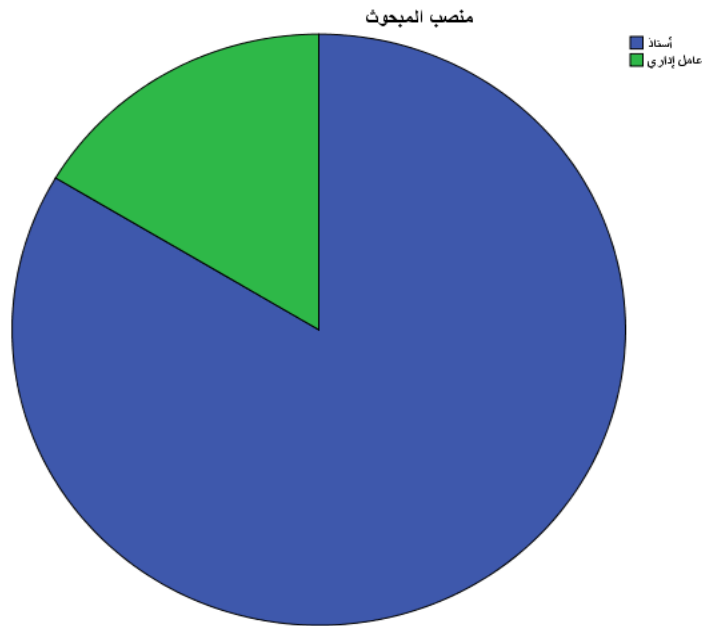
رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.



رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير شهادة المبحوث.



رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير منصب.



رسم توضيحي يمثل توزيع العينة حسب متغير الشهادة المتحصل عليها

## عينة من جداول spsp:

## جنس المبحوث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	28,4	28,4	28,4
Valide أنثى	48	71,6	71,6	100,0
Total	67	100,0	100,0	

## المهنية الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات خمس من أقل	6	9,0	9,0	9,0
سنوات 10 إلى 5 من	26	38,8	38,8	47,8
Valide سنة 15 إلى 11 من	7	10,4	10,4	58,2
سنة 20 إلى سنة 15 من	7	10,4	10,4	68,7
فوق فما سنة 20 من	21	31,3	31,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

## الاتصال الرسمي الأحسن استخداما مع المدير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
قليلًا موافق	16	23,9	23,9	23,9
موافق	26	38,8	38,8	62,7
بشدة موافق	18	26,9	26,9	89,6
Valide محايد	2	3,0	3,0	92,5
قليلًا معارض	2	3,0	3,0	95,5
معارض	3	4,5	4,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الوسائل الكتابية أكثر استعمالاً في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق قليلاً	30	44,8	44,8	44,8
موافق	15	22,4	22,4	67,2
موافق بشدة	9	13,4	13,4	80,6
محايد	1	1,5	1,5	82,1
معارض قليلاً	4	6,0	6,0	88,1
معارض	7	10,4	10,4	98,5
معارض بشدة	1	1,5	1,5	100,0
Total	67	100,0	100,0	

عينة من جداول اختبار الفرضيات:

Corrélations

	المبحوث جنس	الثاني المحور
Corrélation de Pearson	1	,121
جنس المبحوث Sig. (bilatérale)		,328
N	67	67
Corrélation de Pearson	,121	1
المحور الثاني Sig. (bilatérale)	,328	
N	67	67

Corrélations

	الرابع المحور	الثالث المحور
Corrélation de Pearson	1	,395**
المحور الثالث Sig. (bilatérale)		,001
N	67	67
Corrélation de Pearson	,395**	1
المحور الثاني Sig. (bilatérale)	,001	
N	67	67

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).