



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة :علم المكتبات

التخصص: تسيير ومعالجة المعلومات

العنوان:

## دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية

دراسة ميدانية بمكتبتي كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة 2019

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين:

بوطورة أكرم

1. أيمن نجاة

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

2. أيمن يمينة

اللجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير الحمزة	استاذ محاضر - أ -	رئيسا
أكرم بوطورة	استاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقررا
فطيمة طالبي	استاذ مساعد - أ -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2019/2018



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۗ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُتُ فِي

الْأَرْضِ ۗ كَذٰلِكَ يَضْرِبُ اللّٰهُ الْاَمْثَالَ (17)﴾

سورة الرعد الآية 1

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
-	الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية	-
-	الميادين والتخصصات المتوفرة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	-
54	أيهما أفضل في عملية التواصل مع إدارة القسم والجامعة	1
54	مضامين الاتصال غير الرسمي مع العاملين	2
55	عملية الاتصال غير الرسمي داخل مكتبكم	3
55	يبين بان تشعر أنك شخص مميز بالجامعة التي تعمل معها.	4
55	يبين لنا إذا كانت الاجابة بدائما هل تمنحك هذه العلاقة	5
56	في حالة ما بلغ عملكم أن زميل لكم يواجه مشكلة وظيفية	6
57	كيف تقيمون غالبية علاقاتكم مع معظم زملائكم	7
57	مستوى العلاقات مع مكتبكم	8
57	في حال ما واجهتك مشكلة داخل العمل ما هو موقف زملائك	9
58	لنا على اي أساس تختار زميلك في العمل	10
58	التحصل على علاوات وبكريمات في العمل مقابل مجهداتك المبذولة	11
59	مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحديد جودة العمل	12
59	سبق أن تحصلت على تحفيز وتقدير لمجوداتك	13
60	انك تعتقد أن آلية الترقية المعتمدة المؤسسة تتم على أساسه	14
60	تقييمك للقرارات الصادرة عن مكتبكم	15
60	تواصل على قرب لمعرفة زملاء العمل له تأثير على فعالية الأداء	16
61	الأسلوب الأنجح لتسيير العمل على أكمل وجه	17
61	هل يستشار العامل عند نقله من مكان لآخر	18
62	على اي اساس تم توظيفك	19
62	التغيير في فترات المراقبة ومراجعة الأعمال يؤدي إلى	20
63	كيف تعتقد أن الاسلوب القيادي السائد في مؤسستكم له تاثير مباشر على أداء العاملين	21
63	التواصل مع مسؤولك في العمل	22
64	إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك	23

64	هل علاقتك الشخصية داخل المؤسسة تؤثر على أدائك	24
64	أن التعليمات والأوامر الصارمة من مشرفك المباشر تعيقك على الأداء الجيد لمهامك	25
65	أن وضوح الأوامر يساهم في تحسين الأداء	26
65	كيف تهدف الإدارة العليا لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الالكترونية لرفع الأداء وتحسين الانتاجية	27
66	هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بالأداء الوظيفي	28
66	هل الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين عمال المكتبة والطلبة	29
67	كيف يعمل الاتصال غير الرسمي في تحفيز العاملين من أجل تطوير الأداء الوظيفي	30
67	كيف تقيمون دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في مكتبكم	31
67	ماهي أكثر أنواع الاتصال استخداما في مكتبكم	32
68	لاطراف الاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء الوظيفي	33

العنوان	
أ - ب	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	(1) الإشكالية
04	(2) تساؤلات الدراسة
05	(3) أهداف الدراسة
05	(4) اسباب اختيار الموضوع
06	(5) منهج الدراسة
06	(6) اجراءات الدراسة
07	(7) مجتمع الدراسة
08	(8) ضبط مفاهيم الدراسة
10	(9) الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المكتبات الجامعية	
18	تمهيد
19	(1) تعريف المكتبة الجامعية
19	(2) أهداف المكتبة الجامعية
20	(3) وظائف المكتبة الجامعية
21	(4) أهمية المكتبة الجامعية
21	(5) خدمات المكتبة الجامعية
22	(6) العاملون في المكتبة الجامعية
الفصل الثالث: الاتصال	
24	تمهيد
24	(1) مفهوم الاتصال
25	(2) عناصر العملية الاتصالية
29	(3) أهمية العملية الاتصالية

30	4) نظريات الاتصال
الفصل الرابع: الاتصال غير الرسمي	
36	1) مفهوم الاتصال غير الرسمي
37	2) مراحل تشكيل الاتصال غير الرسمي
38	3) دوافع وجود الاتصال غير الرسمي
39	4) خصائص الاتصال غير الرسمي
40	5) إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي
42	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الاداء الوظيفي	
44	1) تعريف الأداء
46	2) مفهوم الأداء الوظيفي
47	3) بعض النظريات التي تناولها الاداء الوظيفي
51	4) اثر الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي
52	خلاصة الفصل
الفصل السادس: الإطار الميداني للدراسة	
54	1) تحليل معطيات الدراسة
69	2) النتائج الجزئية
73	3) النتائج العامة
76	الخاتمة
78	المصادر والمراجع
-	الملاحق
-	الملخص

مقام





إن الانفجار المعلوماتي المتسارع في العالم أدى إلى تطورات هائلة وهامة في مختلف مجالات الحياة والعلوم حيث أصبح الاتصال في المؤسسات العامة والخاصة دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي والرفع من قيمة التفاعلات الإنسانية بصفة تنظيمية ودورية بمختلف صوره الرسمية وغير الرسمية والاتصال في المؤسسات العمومية خاصة في الوسط الجامعي من خلال المكتبات يعمل على خلق جو مريح وإطار تنظيمي متبادل بين موظفي المكتبة يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة في الفعالية والرفع من معنوياتهم فهم بحاجة إلى مثل هذه العوامل والمبادرات الإيجابية الفعالة التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في أوساط العاملين بالمكتبات الجامعية بصفة عامة ومكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي خاصة.

وفي إطار دراسة هذا الموضوع قمنا بإدراجه في خطة تتضمن مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة.

في البداية للتطرق إلى الموضوع قمنا في الجانب المنهجي للموضوع من خلال وضع إشكالية شاملة تتضمن تساؤلات مطروحة ثم تناولنا أسباب اختيارنا لهذا الموضوع أسباب ذاتية، أسباب موضوعية بعد ذلك عرجنا على الأهداف المرجوة في هذه الدراسة بعد تحديد المفاهيم والمنهج المتبع في ذلك.

أما في الفصل الأول فقد تطرقنا إلى المكتبات الجامعية من خلال مفهومها وتعريفها وخصائصها في حين الفصل الثاني قمنا فيه بالتحدث عن الاتصال بأنواعه وقد خصصنا في ذلك الاتصال غير الرسمي ودوره في المكتبات الجامعية وقد تناولنا في الفصل الثالث الأداء الوظيفي داخل المكتبات الجامعية من خلال الاتصال غير الرسمي أما الدراسة الميدانية فقد قمنا بها داخل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية ومكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي تبسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن مكتبات الكليات وكذا موظفيها وتجهيزاتها، إن عرجنا كذلك على مجال استخدم تطبيقات الاتصال

غير الرسمي للأداء الوظيفي داخل مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية ومكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال تحليل بيانات الدراسة ( استمارة استبيان) أهم النتائج المتوصل إليها.

وقد اتمنا بحثنا هذا بخاتمة عامة لهذا الموضوع تضمنت اقتراحات واستنتاجات عامة لهذا الموضوع.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1/ الإشكالية: يعتبر الاتصال بمختلف أنواعه وأهدافه وأشكاله من أهم الموضوعات التي نالت اهتماما من البحث والدراسة حيث لا يكاد اي اكتساب يخلوا من الاتصال فهو القلب النابض للمؤسسة والإنسان هو العنصر المهم فيها.

والاتصال يكون العلاقات بين أفراد الإدارة لأن الفرد بطبعه اجتماعي لا يستطيع العيش بمفرده ولا يستطيع العيش معزولا عن الآخرين فالعامل أو الموظف لا تتم علاقاتهم مع الآخرين على أمور العمل فقط ولكنه يرد أن يكون عنصرا من الجماعة التي ينتمي إليها ويلبي بعض حاجاته من خلالها فتخطي الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع ووظائفها المختلفة وهناك أنواع من الاتصال وهي اتصال مباشر واتصال غير مباشر واتصال وظيفي.

ويعمل الاتصال غير الرسمي على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين وترتبط فعالية الأداء للمكاتب الجامعية على نطاق واسع على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أي القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة من طرف إدارة المؤسسة أو المكتبة حتى تضمن على عنصر هام وهو الأداء الوظيفي الجيد بواسطة عملية الاتصال ومن هنا نطرح التساؤل التالي ما مدى تأثير الاتصال غير الرسمي في تعزيز الأداء الوظيفي في مكتبتي جامعة العربي التبسي - تبسة؟

## 2/ تساؤلات الدراسة:

- 1- ماذا يعني بالاتصال غير الرسمي في مجتمع المكاتب عامة والجامعية خاصة؟
- 2- ما علاقة الأداء الوظيفي في المؤسسات عامة والمكاتب على وجه التحديد؟

3- ما هي أهمية الاتصال غير الرسمي لمكتبات كليات جامعة العربي

التبسي؟

4- هل يعزز الاتصال غير الرسمي الأداء الوظيفي في مكتبات كليات جامعة

العربي التبسي؟

5- ما مستوى الأداء التنظيمي عند موظفي مكتبات كليات جامعة العربي

التبسي؟

### 3/ أهداف الدراسة:

- تمييز العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي داخل مكتبتني جامعة العربي التبسي.

- معرفة قدرة الاتصال غير الرسمي في تحقيق الأداء الوظيفي داخل مكتبتني جامعة العربي التبسي.

### 4/ أسباب اختيار الموضوع:

فيما يخص الأسباب التي تدفعنا إلى اختيار الموضوع الاتصال غير الرسمي وعلاقته في تعزيز الأداء الوظيفي لعمال مكتبات كليات جامعة العربي التبسي نذكرها في نقاط:

- يعد الاتصال غير الرسمي من المواضيع المهمة بالنسبة للعمال في المكتبات عامة.

- استخدام الاتصالات غير الرسمية بالإدارة لتحسين الأداء الوظيفي للعمال في مكتبتني جامعة العربي التبسي.

- البحث عن طبيعة العلاقات غير الرسمية داخل مكتبتني جامعة العربي التبسي.

## 5/ منهج الدراسة:

في كثير من الأحيان طبيعة الموضوع أو المعالجة تملي على الباحث المنهج الذي يسلكه للوصول إلى مبتغاه.

والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المعتمد على التحليل، الذي يستند إلى أدبيات الموضوع، تم استقراء الوضع القائم وتحليل البيانات المحاور التي يتم جمعها وتصنيفها من خلال أدوات الدراسة.

## 6/ إجراءات الدراسة:

**1- المجال المكاني:** والذي يعني المكان الذي أجريت فيه الدراسة ميدانياً، أين يتوزع مجتمع الدراسة، ويتمثل في مكتبات جامعة العربي التبسي، ومنها مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومكتبة كلية العلوم السياسية والحقوق وهي المكتبة التي يحتوي عدد أكبر من هؤلاء العمال.

**2- المجال الزمني:** هي الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة وهي من بداية انطلاق توزيع الاستمارات وانجاز البحث وهناك جانبين:

• الجانب النظري: استمرار البحث أو الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جانفي إلى غاية أواخر شهر أفريل.

• الجانب الميداني: الشروع في الدراسة من أواخر شهر افريل إلى غاية أواخر شهر ماي.

**3- المجل البشري:** دراسة موجهة إلى كل العاملين بمكتبتي جامعة العربي التبسي بتبسة.

7/ مجتمع الدراسة:

1- **المجتمع الأصلي:** وهم العاملون بمكتبات كلية الحقوق والعلوم السياسية ومكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وعددهم كان 29 عاملا وهم العمال الدائمين.

2- **عينة الدراسة:**

**تعريف العينة:** يمثل اعتماد الباحث على إجراء دراسته على اختيار عينات تمثل المجتمع تمثيل صحيح على أساس من الصعب إذ لم يكن مستحيلا في بعض الحالات وإجراء الدراسات على المجتمع الأصلي للدراسة، وعن اختيار العينة الدقيقة.

وفي هذه الدراسة اخترنا 29 عاملا عن قصد، من مكتبات الكليات التالية: مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحوي 13 عاملا ومكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية تحوي على 16 عاملا.

3- **أدوات جمع البيانات:** هي الوسيلة المستخدمة في جميع البيانات سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بالبيانات أو التصنيف والجدولة، ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة للدراسة واخترنا استمارة استبانة.

- **استمارة استبيان:** اعتمدنا في هذه الدراسة استمارة استبانة، وقد تم بناءها على المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** وضعنا استمارة تجريبية وبعد مناقشتها وتعديلها والموافقة عليها من الأستاذ المشرف تم إخراجها في الشكل التالي.

- **المرحلة الثانية:** أما في المرحلة النهائية للاستمارة اعتمدنا أسلوب الاستبيان كأداة أساسية للبحث كونه يساعد الباحث على جمع المعلومات من أكبر عدد ممكن من العينات وقد اعتمدنا على ثلاث محاور تضم 31 سؤال.

المحور الأول تضمن الاتصال غير الرسمي في مكتبات جامعة العربي التبسي.

المحور الثاني: تضمن الأداء الوظيفي في مكتبتي جامعة العربي التبسي.

المحور الثالث: تضمن الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في مكتبات جامعة

العربي التبسي.

تم توزيع 29 استمارة على عمال مكتبات جامعة العربي التبسي وتمت الإجابة عليها

واسترجاعها.

## 8 / ضبط مفاهيم الدراسة:

1- **الاتصال:** يعرف الاتصال إلى أنه العملية أو الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل<sup>1</sup>.

2- **الاتصال غير الرسمي:** فيحدث خارج قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الاتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى يقصد التنسيق والتشاور والتعاون فما لم كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً<sup>2</sup>.

3- **الأداء:** ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 80.

<sup>2</sup> محمد، أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 54.



أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال، يتجلى من هذا التعريف اقتران التعريف اقتران الأداء بالسلوك أو النشاط الذي من خلاله يتم تغيير المحيط الذي تم فيه الأداء بأي شكل من الأشكال<sup>1</sup>.

4- الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع بالمواد البشرية بشكل خاص، ونظرا للأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

ومن خلال مجموعة من التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل اهتمام مهام الوظيفة المكونة له من حيث يحدد هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.<sup>2</sup>

## 9 / الدراسات السابقة

من المهم جدا لأي باحث ان يطلع على البحوث التي سبقت فتغير الباحث في التعرف على الكثير من مراجعه ومصادره ولذلك حاولنا قدر الامكان الحصول على دراسات متشابهة لهذه الدراسة وذلك بسبب عدم حصولنا على دراسات سابقة بموضوعنا وقد استقر ذلك على الدراسات التالية:<sup>3</sup>

**الدراسة الاولى:** بعنوان الاتصال غير الرسمي ودوره في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ولاية تبسة من

<sup>1</sup> مصطفى، يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 18 – 19.  
<sup>2</sup> حلیم، مراح، الاتصال الداخلي ودوره في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية ب مؤسسة أسمنت تبسة، مذكرة شهادة ماستر " ل.م.د" 2017، ص 11.  
<sup>3</sup> دغبوج مريم، الاتصال الغير رسمي ودوره في صراع التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، ANGEM ولاية تبسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال في التنظيمات " ل.م.د" 2015، ص 9.

اعداد الطالبة دغبوج مريم مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: الاتصال في التنظيمات LMD السنة الجامعية 2014/2015م ،وفي دراستها اعتمدت على الحصر الشامل الذي شمل كما سبق ذكره موظفي المؤسسة 38موظف ولكن بعد ان قامت الطالبة بتوزيع الاستمارة على كافة مجتمع الدراسة والمقدرة ب 38 استمارة (عدد العاملين)، اعيد منها 30 فقط ليصبح مجموع الاستمارات المعتمدة 30 بنسبة تقدر ب 78,94 % .

طرحت التساؤل التالي في الاشكالية التالية وهو: ما هو دور الاتصال غير رسمي في ادارة الصراع في المؤسسة ؟

وتساؤلاتها في الاشكالية كانت ثلاث تساؤلات فرعية :

- ما هو التنظيم غير الرسمي والاتصال غير الرسمي وكيف ينشا داخل المؤسسة ؟

- ما هي اسباب الصراع داخل المؤسسة ؟

- كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في حل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة :

-الاتصالات غير الرسمية وجودها داخل المؤسسة محل الدراسة .

يساهم الاتصال غير الرسمي في حل الصراع التنظيمي تغيير العلاقات الانسانية بين

الموظفين داخل المؤسسة .

الاتصال غير الرسمي يوظف كعنصر ايجابي في حل الصراع داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 4.

## نتائج هذه الدراسة:

ان دراستنا التي دارت حول الكشف عن دور الاتصال غير الرسمي في ادارة الصراع التنظيمي للمؤسسة الخدماتية الجزائرية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية تبسة والتي خلصت الى النتائج التالية نستنتج من خلال ما تقدم ان اغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض والتي جاءت نتيجة التفاهم فيما بينهم وارتياحهم لبعضهم البعض وذلك نتيجة التقارب في السن كما انهم يحسون بالاستقرار نتيجة علاقاتهم الطيبة كما انهم يكونون علاقات تلقائية واجتماعية اما فيما يخص تأثير الصراع على الاداء المهني للعاملين فنجد انه لا تخلو اي مؤسسة من الصراعات التنظيمية والشخصية الضمنية منها والظاهرة على اختلاف مستوى الصراعات كما هو الحال في الوكالة الوطنية في تسيير القرض المصغر التي لا تخلو من هذه الصراعات والتي تنشأ عادة نتيجة لاختلاف وجهات النظر وعدم التوزيع العادل في المهام وكذا الترقية الوظيفية.<sup>1</sup>

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في موضوع الدراسة من خلال المتغير الاول وهو الاتصال الغير الرسمي وقد افادنتي هذه الدراسة لمعلومات في الاطار النظري للدراسة من خصائص واساليب وقد اعطتني فكرة عن دور الاتصال غير الرسمي بين الجماعات بينما تشابهت في نفس المكان واختلفت دراستنا مع هذه الدراسة في السنة الجامعية ،دراستنا كانت سنة 2015مو دراستنا كانت سنة 2019م واختلفت ايضا في العينة حيث اعتمد عينة تقدر ب 30عامل اما نحن فكانت 29 عامل واختلفت ايضا في المنهج هي اتبعت المنهج الوصفي اما نحن فاتبعنا المنهج الوصفي التحليلي .

**الدراسة الثانية:** بعنوان اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، من اعداد الطالب محمد ابو عليم قدمت هذه الرسالة استكمالا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 10.

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ،  
جامعة الشرق الأوسط، 2014.<sup>1</sup>

**العينة:** اعتمد في دراسته على اختيار عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الاشرافية بواقع (250) فردا من فئة (مدير ، نائب مدير ، رئيس قسم ، مشرف ) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من افراد العينة ، اذ تم توزيع (250) استبانة استرد منها (200) استبانة ، استبعد منها (29) استبانة وعدت (171) استبانة صالحة للتحليل .

تأت الدراسة للإجابة عن الاسئلة التالية :

-هل يوجد علاقة بين التمكين والاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ؟

-ما اثر التمكين الاداري على الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ؟

**فرضيات الدراسة :**

-بناء على ما سبق وفي ضوء الدراسات السابقة والملاحظات، ثم تحديد الفرضيات لقياس مدى تأثير التمكين الاداري على الاداء التنظيمي .

H01: لا توجد علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الاداري ( التدريب ، اعطاء المعلومات المطلوبة ، تفويض السلطة ، المشاركة ) ومتغيرات الاداء التنظيمي ( خدمة الزبائن ولاء الزبائن ) تحت مستوى معنوية  $A(0,05)$

H02: لا يوجد اثر او دلالة معنوية بمتغيرات التمكين الاداري على متغير الاداء

التنظيمي .

<sup>1</sup> طالب، محمد أبو عليم، أثار التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الفصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال وكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص 11.

HO3: لا يوجد اثر لمتغيرات التمكين التدريجي على الاداء التنظيمي (خدمة الزبائن ولاء الزبائن)<sup>1</sup>.

### نتائج هذه الدراسة :

ان دراسته التي دارت حول اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان وخلصت الى النتائج التالية:<sup>2</sup>

حصل بعد الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان على درجة ممارسة مرتفعة، اذ بلغ المتوسط الحسابي (3،74) على مقياس ليكر الخماسي، وجود ارتباط بين متغيرات التمكين الاداري (التدريب، اعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة).

-اثر ذو فروق معنوية بين متغيرات التمكين الاداري على الاداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن وبعد ولاء الزبائن عند مستوى معنوية (00،05)

وتشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في موضوع الدراسة من خلال المتغير الثاني وهو الاداء وقد افادتني هذه الدراسة حيث اقتبسنا منها الدراسات السابقة للموضوع الذي يشبه موضوعنا وهو الاداء واختلفت دراستنا مع هذه الدراسة في السنة الجامعية دراسته كانت سنة 2004، اما نحن فدراستنا كانت سنة 2019، ويكمن الفرق ايضا في العينة حيث اعتمد على عينة تقدر ب 117 عامل ونحن عينتنا تقدر ب 29 عامل، وايضا في المجال المكاني حيث كانت دراسته في المستشفيات الخاصة في عمان اما نحن فكانت دراستنا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية وكلية الحقوق والعلوم السياسية واختلفت ايضا في المنهج، حيث اعتمد في دراسته على المنهج الاحصائي ونحن اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 7.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 67.

**الدراسة الثالثة:** بعنوان دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين والاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ) من اعداد الطالب ريم بنت عمر منصور الشريف ،رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة (الفصل الدراسي الثاني )،1434هـ/2013م.<sup>1</sup>

### العينة:

اعتمدت الباحثة في دراستها استبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

### تساؤلات الدراسة:

تعتمد على عدة تساؤلات تشكل قناعة الباحثة حول تفسيرها بظاهرة التطوير وادارته وتحدياته المعاصرة ودورة في تحسين الاداء الوظيفي، منها الاتي:<sup>2</sup>

01- ما هو الذي تسعى لتحقيقه ادارة التطوير بالتعاون مع كل الادارات أو الاقسام داخل الجامعة ؟

02- ما هو تأثير التطوير على اداء العاملين ؟

03- ما هي دور الادارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الاداري ؟

04- ما هي التحديات التي تواجهها وطرق التغلب عليها ؟

05- ما هي الانشطة التي تقدمها ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الادارات والاقسام داخل الجامعة ؟

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> نفس، المرجع السابق، ص 22.

نتائج هذه الدراسة :

ان دراستها التي دارت حول دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ) والتي خلصت الى النتائج التالية :نستنتج من خلال تحليل اجابات استبيانات وهي :<sup>1</sup>

1-اتفق مجتمع الدراسة على قيام ادارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة .

2-خلصت الدراسة الى ان للتطوير على اداء العاملين في كل ادارة .

3-توصلت الدراسة الى قيام الادارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات تطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الاداري .

4-بينت الدراسة تقييم ادارة التطوير الاداري العديد من الانشطة في مجال تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع الادارات والاقسام داخل الجامعة.

تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة من خلال المتغير الثاني في الاداء الوظيفي حيث اعطينا فكرة اضافية عن مفهوم الاداء الوظيفي وافادتنا في اننا اقتبسنا منها الدراسات السابقة وتشابهت ايضا في اهمية الدراسة واهداف الدراسة وتساؤلات الدراسة حيث تكلمت عن جزء من موضوعنا وهو الاداء الوظيفي وتشابهت ايضا دراستها في المنهج حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وايضا هي لم تتعد على فرضيات ونحن ايضا ،واختلفت دراستها مع دراستنا في العينة حيث اعتمدت على عينة عشوائية اما نحن اعتمدنا عينة منتظمة وهي تحديد عدد العمال 29 عامل واختلفت في السنة الجامعية هي كانت دراستها سنة 2013م

<sup>1</sup> بنت عمر الشريف، مريم، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الموظفين والإداريات في جامعة عبد العزيز بجدة): رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير والإدارة العامة، 2013، ص 23.

اما نحن فكانت دراستنا سنة 2019م واختلفت في المكان ، هي كانت دراستها بجدة ونحن  
بجامعة العربي التبسي -تبسة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 96.



الفصل الثاني:

الكتاب الجامعية

## تمهيد

المكتبة الجامعية من بين المؤسسات الحضارية التي لها دور كبير في تحسين المستوى الجامعي من ناحية وتطوير البحث العلمي من ناحية أخرى، وذلك تبعا للتغيرات والتطورات التي عرفتتها الجامعة في خدماتها وأعمالها ومشاريعها عبر الزمن، فبعد أن كانت بدايتها الكتب والمحفوظات، ووضعه في متناول الباحثين، أصبحت الآن حضاري ودائما يأتي بالجديد وأصبحت مكان يقصده الجميع دون استثناء من طلبة وأساتذة دكاترة من أجل الحصول على مبتغاهم.

## (1) تعريف المكتبة الجامعية:

المكتبة الجامعية عبارة عن مجموعة من الكتب والمحفوظات والوثائق والسجلات والدوريات وغيرها من المواد، ومنظمة تنظيمًا مناسبًا لخدمة طوائف معينة، هي طوائف الطلاب والأساتذة والجامعيين، التي يجب أن تتمثل فيها المواد تدرسها الجامعة تمثيلاً متوازناً<sup>1</sup>.

وتحتل المكتبة الجامعية موقع القلب في الجامعة وذلك لأنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تدقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث بل تعتبر المكتبات الجامعية أحد المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية، والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية والوطنية والدولية<sup>2</sup>.

## (2) أهداف المكتبة الجامعية

هناك أهداف يساعد في تحقيقها على رفع مستوى خدمات المكتبة الجامعية وفي الوقت نفسه تزيد من دعم فئات المستفيدين للمكتبة الجامعية، ومن هذه الأهداف:

(1) إيجاد مقصورات دراسية للأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات

العليا.

<sup>1</sup> سعيد أحمد حسن، المكتبة الجامعية، نشأتها وتطورها وأهدافها ووظائفها، دار الجيل، بيروت، ط1، 1992، ص 25.  
<sup>2</sup> أحمد نافع لمداحة، المكتبات الجامعية، ودورها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 32.

- (2) التركيز على بناء مجموعات حديثة ونشطة في بعض الحقول المتحيزة التي تشتهر بها الجامعة.
- (3) توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعاً متوازناً بحيث تتم خدمات المكتبة جميع فروع الكليات والأقسام التي تحتاج إلى هذه الخدمات.
- (4) توظيف مكتبتين من ذوي الخبرات العالية والحاصلين على تخصصات موضوعية.
- (5) إيجاد سلم رواتب تهدف إلى تشجيع المكتبيين المميزين للبقاء والاستقرار في خدمة الجامعة<sup>1</sup>.

### (3) وظائف المكتبة الجامعية

- (1) تعليم وإعداد كوادر بشرية مؤهلة قادرة على تحمل أعباء المسؤولية بجدارة في المجتمع.
- (2) تشجيع البحث العلمي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- (3) تشجيع النشر العلمي ودعمه.
- (4) حماية التراث الفكري والحفاظ عليه.
- (5) توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة وقوية من مصادر المعلومات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناهج الدراسية.

<sup>1</sup> أحمد نافع لمداحة، المكتبات الجامعية، ورد لها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص ص 39-40.

(6) إعداد قوائم منظمة بمحتويات المكتبة وبأشكال مختلفة ولكل الأوعية

لتسهيل عملية الإعارة.

(7) مسايرة التطور التكنولوجي في التقاضي مع الأوعية التقليدية والحديثة.

#### (4) أهمية المكتبات الجامعية

أهمية المكتبات الجامعية تبرز من خلال المساهمة الفعالة لها في مجالات الدراسة

والبحث فالجامعة كمؤسسة تعليمية وظيفتها الأساسية ذات أبعاد ثلاث هي:

(1) نقل المعرفة.

(2) إيداع المعرفة

(3) خدمة المجتمع

#### 5- خدمات المكتبة الجامعية

(1) خدمات الإعارة

(2) الخدمات المرجعية

أولاً: الخدمات المرجعية المباشرة

(1) خدمات الإحاطة الجارية

(2) خدمات البحث بالاتصال المباشر

(1) خدمة التصوير والاستنساخ: وتعد من الخدمات الأساسية والضرورية التي

يجب على جميع أنواع المكتبات ومراكز المعلومات أن تقوم بتوفيرها للمستخدمين

منها، وذلك لأنها تعد مكملة لخدمة الإعارة، وخاصة بعد أن انتشرت آلات التصوير والاستنساخ بشكل واسع وأصبح من السهل التعامل معها حتى قبل المستفيدين أنفسهم وتسهم هذه الخدمة في التقليل من عمليات السرقة وللتمييز بين المواد المكتبية المختلفة وخاصة المراجع والدوريات.

## (2) العاملون في المكتبة الجامعية<sup>1</sup>

من حيث المؤهلات العلمية والعدد والرغبة في العمل إذ نفترض أنه كلما زاد أعدادهم زادت الخدمات المكتبية المقدمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ميساء محروس أحمد مهران، مدخل إلى دراسة علم المكتبات والمعلومات، مركز الإسكندرية للكتاب، 2010، ص ص 89 – 93 - 94- 97- 99 103.

<sup>2</sup> أحمد نافع لمداحة، المكتبات الجامعية، ودورها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 86.

الفصل الثالث:

الفصل

## مفهوم الاتصال

**أصل الكلمة:** عند إخضاع مفهوم الاتصال إلى التحليل بوصفه تعبير لغويًا، نجد قد ورد من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني في اللغة الإنجليزية Common أي مشترك أو مشترك، فيما نحاول أن نتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكًا في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات<sup>1</sup>.

بينما نجد في المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية يشير إلى ( الإبلاغ ) أو ( الإخبار، أو الربط ) و ( إقامة الصلة ) و ( التتابع ) و ( الاستمرار أي التواصل، وهذه المعاني اللغوية تحمل في طياتها المعاني الإصلاحية لعملية الاتصال<sup>2</sup>.

الاتصال هو جزء من كل شيء نفكر به ونعمله وهناك العديد من التعريفات التي تناولت الاتصال، ويمكن عرض بعض منها فيما يلي وقد عرفه<sup>3</sup> عالم الاجتماع ( تشارلز كولي ) بأنه عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد حيث أكد أن الاتصال هو عملية أساسية في كل المجتمعات الإنسانية سواء بدائية أو حديثة العهد وعرفه كل من بيرلسون وستينر Bermhard (Burlsonh,Sleisres)

## تعريف فلويد بروكر FloydRoiher

الاتصال هو عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة عن شخص لآخر.

( كما عرفته جيهان ( جيهان ريشتي ) بأنه العملية التي يتفاعل )

<sup>1</sup> محمد، صاحب سلطان، العلاقات ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013، ص 80.

<sup>2</sup> محمد، صاحب سلطان، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> محمد، سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 22.

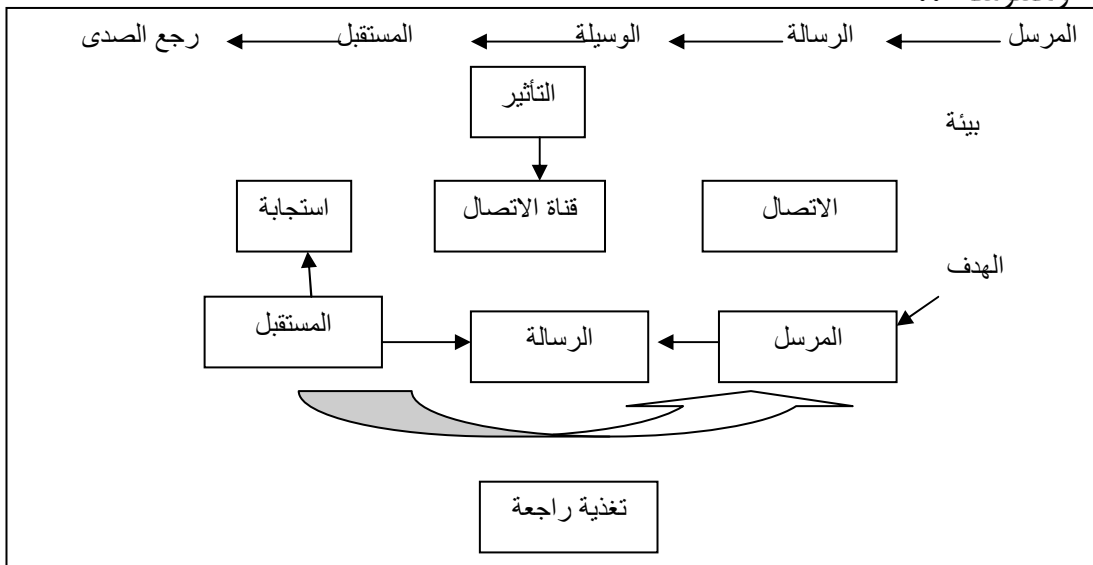


ويعرفه (العبد) بأنه نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية<sup>1</sup>.

**والاتصال كمفهوم:** لا يحسب من حيث النشأة على الأعمار الزمنية الحديثة جدا، فقد علماء الاجتماع الأوائل لا سيما تشارلز كولي، وجو نديوا، فوصف كولي الاتصال بأنه ( ذلك الميكانيزم) الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، ( والخطو) وهي يتضمن تغيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الجديدة والبرق والتلفون وكل التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان<sup>2</sup>.

الاتصال عملية يقوم بها شخص ( المرسل) بإرسال منه ( الرسالة يقصد تعديل أو تغيير سلوك لشخص آخر أو مجموعة أشخاص ( المستقبل)<sup>3</sup>.

**عناصر العملية الاتصالية:** تتمثل العملية الاتصالية بعناصر أساسية ( نموذج بيرلوا) إذ لا يتم الاتصال إلا من خلالها وإذ فقد عنصرا واحدا منها تعتبر العملية الاتصالية ناقصة وغير واضحة ومشوشة<sup>4</sup>..



<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 23.

<sup>2</sup> هادي، نهى، إدارة الاتصال والتواصل النظريات، الوسائط، الكفايات، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس المفاهيم، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ص 109.

<sup>4</sup> محمد، صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ص 112.

**المرسل:** هو مصدر الرسالة أو البداية لعملية الاتصال ويمتلك المصدر بعض الأفكار والمعلومات والمعارف فضلا عن وجود هدف معين لقيامه بعملية الاتصال، ويختلف المرسل من إطار لآخر يكون في المجال التعليمي هو المعلم وفي المؤسسات الاجتماعية يكون أحد العاملين أو رئيس العمل في مجال الخدمة الاجتماعية يكون المرسل هو الأخصائي الاجتماعي ويقوم المرسل بتحويل الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز من خلال قنوات اتصال مختلفة وهناك شروط يجب أن تتوفر بالأخصائي الاجتماعي كمرسل حتى يستطيع نقل الرسالة وتحقيق الهدف من عملية الاتصال وهي كما يلي:<sup>1</sup>

(أ) التصفيق أو الضحك أو العبور<sup>2</sup>

(ب) صرخات للتجريح أو الصخرية

(ت) الصمت والبلادة قد يكون نتيجة للإصابة من جانب المستقبل.

(ث) المناقشة والآراء المضادة كما يحدث في المحاضرات وحلقات النقاش والندوات.

ونتيجة للتغذية العكسية الاستجابات الناتجة عن الرسالة تحدث تغيرات في سلوك المستقبل وقد تكون هذه التغيرات كالتالي:

(أ) تغيرات في معلومات المستقبل.

(ب) تغيرات في اتجاهات المستقبل ولكن هذا لا يحدث دائما.

(ت) تغيرات في السلوك العلمي للمستقبل مثل إعطاء صوته للانتخابات أو

التوقف عن الاستهلاك، واستخدام وسيلة تنظيم الأسرة وغير ذلك إلا أن وجود الأفعال التغذية العكسية يتوقف على عدة عوامل هي:

- شدة التشويش أو الضوضاء خلال عملية الاتصال.

- ضعف أو غموض الرسالة بالنسبة للمستقبل .

<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 29.

<sup>2</sup> نجلاء، محمد صالح، مرجع سابق، ص 29.

- اختلاف الادراكات بين المرسل والمستقبل.
- فشل في فك الرموز.
- تعقيد شبكة الاتصال.
- ضعف التخطيط لعملية الاتصال.
- التوقيت الخاطيء لعملية الاتصال
- اختيار وسيلة للاتصال
- الإيمان بالعمل الذي يؤديه
- التمكن من عمله والالتزام بالمبادئ المهنية.
- معرفة شاملة بجميع الوسائل المتوافرة في مجال العمل أو الممكن إتاحتها حتى سنخدمها، في عملية نقل الرسالة إلى العملاء.
- معرفة تامة بالعميل من خلال إجراء دراسة شاملة من مختلف المصادر المتاحة واختيار ما يتناسب معه من وسائل اتصال.
- أن يتسم بمجموعة من الصفات مثل الذكاء الاجتماعي، التسامح، المودة.
- أن يعد علميا بشكل يمكنه من الممارسة المهنية ومن التأثير في العملاء باستخدام عملية الاتصال.

## (2) المستقبل<sup>1</sup>

المستقبل هو الجهة او الشخص الذي وجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها Message encoded بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيقي الهدف وينبغي أن يدرك أن نجاح التلميذ ويتقبل منه على بلوغ الهدف.

<sup>1</sup> محمد، سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006، ص 30.

## الرسالة: <sup>1</sup>

تعتبر الرسالة ركنا أساسي في عملية الاتصال باعتبارها الفكرة التي تنتقل إلى المستقبل وهذه الفكرة قد تكون معلومة أو رايًا أو صورًا أو اتجاهًا معين وهي مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها، إلا من خلال نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، ولذلك فهي الهدف من الاتصال وأحيانًا يتحقق هذا الهدف وأحيانًا لا يتحقق ويمكن إدراك ذلك في ضوء أنماط السلوك التي يعبر عنها المستقل

ولهذا تتكون الرسالة من نوعين من الرموز هما:

### (1) رموز لفظية:

ويطلق عليها اللغة اللفظية وتتمثل في الكلمات والعبارات والتي تعبر عن فكرة معينة وهذه الرموز تعتبر وسيطًا يعبر عن الفكرة بيدي الفرد نقلها للآخرين، فالفكرة تضل حبيسة إلا إذا تجسدت في رموز أو إشارات أو حركات تنقل إلى المستقبل الذي يقوم بدوره لها وتفسيرها.

### (2) رموز غير لفظية:

وتتمثل في الإيماءات والحركات التي توضح معنى معين مثل حركة الرأس بالرفض أو القبول أو حركة اليدين واستخدام صورة معينة معارف عليها في مجتمع ما.

### (3) الوسيلة

ويطلق عليها القناة التي تمر من خلالها الرسالة حيث تحتاج الأفكار والآراء إلى وسائل تنقلها إلى المستقبل قد تكون هذه الوسائل لفظية سواء منطوقة كالمعاصرة والمناقشة والندوة أو مكتوبة كالكتب والمذكرات والخطابات والنشرات والتقارير وقد تكون وسائل اتصال غير لفظية مثل الصور والرسوم التوضيحية ويمكن تقسيم الوسائل إلى ثلاث أنواع هي:

<sup>1</sup> محمد، سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006، ص 33 - 34.

1) **الوسائل المكانية:** وهي التي تشغل حيز في مكان معين كما في المطبوعات أو الصور الفنون التشكيلية وهي عبارة عن وسائل بصرية.

2) **الوسائل الزمنية:** وهي التي تتسلسل في وقت زمني بالإذاعة والتلفزيون والأحاديث المسموعة وهي وسائل سمعية.

3) **الوسائل المكانية الزمانية:** وهي التي تشغل حيزا مكانيا ووقتا زمنيا في نفس الوقت مثل الأفلام الناطقة والتلفزيونية.

4) **رجع الصدى أو التغذية العكسية:**<sup>1</sup>الرجع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل وقد يأخذ الرجع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة وقد يأخذ شكلا مختلفا عن طريق الرجع يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أم لا وهل فهم محتواها أو لا ولكن أغلبية خبراء الاتصال يرون أن عملية الاتصال تصبح عملية ناقصة ومن الرجع، والتغذية العكسية كما أنها تجعل عملية دائرية أكثر منها طويلة ذات اتجاه واحد.

ويمكن عرض استجابات أو رجوع من المستقبل إلى المرسل في الظواهر التالية:

أ) الكلمات والتعليقات اللفظية كما في ( معك حق، تمام، نعم).

4) **أهمية العملية الاتصالية**<sup>2</sup>

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غالبية وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال كما أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير لأساليب العمل والأعمال التطورية كلية

<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 36 - 37.

<sup>2</sup> السعيد، مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013، ص 111 - 112.

أو جزئية كما أن الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها.

وتتبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون بالقيام بعملية الاتصال حيث اظهرت احدى الدراسات ما يلي:

- الاتصال يستغرق ما بين 75% - 90% من ساعات العمل يوميا، في ضوء تلك الدراسة وزرع وقت الاتصال على النحو التالي:

- 50% من وقت الاتصال في الاستماع.
- 35% من وقت الاتصال في المحادثة.
- 10% من وقت الاتصال في القراءة.
- 5% من وقت الاتصال في الكتابة.

#### 5) نظريات الاتصال:

**اولا: نظرية التعلم:**<sup>1</sup> هي إحدى نظريات علم النفس التعليمي التي ترتبط بنظريات الاتصال ويعتبر الاتصال وقف لهذه النظرية هو العملية التي تربط الافراد بعضهم ببعض وبالبيئة التي يعيشون فيها، عملية التعلم هنا تقوم على اساس علاقة بين المثير والاستجابة فالمثير هو القدرة على التأثير في العضو للإدراك أو الإحساس للكائن الحي وأن الاستجابة تكون في صورة فعل يمكن قياسه وهذا ما يسمى بالارتباط الشرطي وهي عملية ربط بين منبه او مثير باستجابة عن طريق عملية التداعي وتعتبر عملية الاتصال سواء كانت إرسال أو استقبالا تنشئ نتيجة موقف معين تتعرض له وتثير لديه ضغوطا من أجل إرسال استجابات أو معلومات تثير اهتمامه، ويكون الهدف من المعلومات هو حفظ التوتر والعودة إلى حالة توازي أو الاتزان وهي الحالة الطبيعية للكائن الحي، ولهذا فالعلاقة بين المشاركين في الموقف الاتصال هي علاقة وظيفية

<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 66.

وآلية مفيدة، فالمرسل ترتبط بالمستقبل من أجل التوصل إلى استجابات وتأثيرات مقصودة ومخططة، ويمكن التنبؤ بها وتوقعها وأحيانا تكون هذه العلاقة ليست لها أهمية.

**ثانيا: نظرية النسق الاجتماعي<sup>1</sup>:** تقدم هذه النظرية تطورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية ويعتبر بارسونز من أنصار هذه النظرية حيث كان ينظر إلى ان الفعل الاجتماعي له دوافع وهو انجاز بعض الأهداف وهذه النظرية تنظر للفرد باعتباره موجها نحو هدف معين ويقوم بأداء عمل أو سلوك ما لتحقيق هذا الهدف حيث وراء كل سلوك أو فعل إنساني، أسباب دوافع واهتمامات لدى الفرد ذاته خلال الفعل الاجتماعي يكون الفرد موجها لمجموعة من القيم والأعراف الاجتماعية ولهذا هو ليس حر في اختيار أفعاله.

لكنه مقيد بجماعته أو مجتمعه وطبق بارسونز نظريته على الأفعال الاتصالية حيث وجه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية، وأكد أنه يوجد تفاعل اجتماعي فإن الرموز والإشارات تكتسب معاني عامة أو شائعة ويصبح لها دور مهم كوسائل الاتصال، كما ان أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية.

ومن هنا نجد أن هناك أوضاعها بارسونز بين وسائل الاتصال للضبط الاجتماعي حيث أشار أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصر من عناصر النظام الذي يفرض على الموقف.

### ثالث: نظرية التفاعلية ( الرمزية)<sup>2</sup>:

اهتمت هذه النظرية بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وترتكز على الاتصال ويعتبر ( جورج هيربرت هيد) من أبرز المهتمين بهذه النظرية وهو من علماء النفس الاجتماعي كما أن هيربرت بلومر تلاميذ هيد الذي اهتم ايضا بهذه النظرية، وترى هذه النظرية أن العمل هو تعبير من النسق سواء في حالة توازن او حالة بحث من مثل هذا التوازن ويرى بلومر أن الفعل الاجتماعي يكون مستمر للأفراد الفاعلين الذين يكونون مسارات أفعالهم الشخصية نحو كل

<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> نجلاء، محد صالح، مرجع سابق، ص 67.

منهم من خلال عملية تفسير، ويؤكد بلומר على حرية اختيار الفعل داخل إطار النظام الاجتماعي حيث يرى أن تنظيم المجتمع الإنساني من وجهة نظر التفاعلية الرمزية يمثل الإطار الذي يحدث بداخله الفعل الاجتماعي، وهناك نقطتان أساسيتان تتعلق بالفعل الاجتماعي وهما:

- الفعل الاجتماعي الذي يحدث الموقف يشكل وقتاً لتنظيمات الاجتماعية لهذا فالفعل موجه نحو الموقف وليس موجهاً بشكل مباشر نحو الملامح المحدودة ذاتها.
- هذا المدخل يسمح بحرية أكبر وتوزيع أكثر من مدخل نسق الاجتماعي حيث يقوم ( هير ) رأيه في السلوك الاتصال باعتباره انعكاساً بقدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين، وتؤخذ المحادثة الداخلية شكلاً وفقاً للمجتمع بدلاً من أن يقوم المجتمع بتشكيلها، ولهذا يعتبر الاتصال عملية خلاقية وتكون نتيجة من نفسها ناتجاً للفعل نفسه الذي يعيد قريباً في نوعه ولا يمكن التنبؤ به.

#### رابعاً: نظرية التأثير المباشر ( نظرية إطلاق الرصاصة)<sup>1</sup>

كان هناك حماس شديد لتحديد الدعاية بعد الحرب العالمية الأولى، مما قاد إلى أسطورة رجل الدعاية وقوته في استخدام وسائل الإعلام كأداة للتأثير والسيطرة على مواقف البشر وأفكارهم وسلوكهم.

وكان هذا الرأي سائداً قبل الحرب العالمية الثانية، إذ نجد عالماً سياسياً وإعلامياً كبيراً مثل هارولد لاسويل ( Lasswell ) يكتب عام 1927 حول تكتيكات الدعاية في الحرب العالمية الأولى ويقول بأن ما كان في السابق يتم تحقيقه بالعنف والقهر، فإنه الآن يمكن أن يتبع عن طريق الجدل والإقناع أورسون ويلز Orsonwells في برنامجه الإذاعي ومما عزز هذه النظرية وما خلفه البرنامج الإذاعي ( حرب العوالم ) " غزوا من المريخ " عام 1937م الذي قدمه أورسون ويلز Orsonwells عن قصة للكاتب هـ.جـ Wells H.G وكان نتيجة هذا

<sup>1</sup> صالح، خليل أبو اصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، 2006، ص 124 - 125 - 126.



البرنامج أن ظنه المستمعون حقيقيا، مما جعل على الأقل مليون من الأمريكيين خائفين وألأفا أخرى أصيبوا بالرعب.

وقد أعد هاولي كانتزل دراسة حول هذا البرنامج فور إذاعته ليكشف عن الأسباب النفسية لذلك السلوك الجماهيري المرتبط بالاستماع لذلك البرنامج.

إن هذه النظرية تنظر إلى الناس باعتبارهم مخلوقات سلبية يمكن التأثير المباشر عليهم بمجرد حقنها بالرسائل الإعلامية، ومن ثم فإن المتصل يستطيع تحقيق أهدافه بمجرد حقنهم.

إرسال رسالته الإعلامية ليضمن استجابة فورية من الجمهور ولم تعتمد هذه النظرية طويلا إذ أن عملية الاتصال عملية معقدة، وهي تخضع بمجموعة من العوامل المتعددة التي تتحكم في فعالية الرسالة الإعلامية.

تكون مؤثرة ناجحة، وإذا كانت بعض الرسائل من بعض المتصلين القائمين بالاتصال ذوي الشخصية الكارزمية قادرة على التأثير في الجمهور، إلا أن ذلك لا يحصل مع كل الرسائل الإعلامية وفي الأربعينيات من القرن الماضي اهتزت هذه النظرية ولم تعتمد أمام الدراسات الميدانية مما فتح المجال لظهور نظرية التأثير المحدود.

**خامسا: نظرية التأثير المحدود<sup>1</sup>:** ظهرت دراسة لازرسفيد وزميله في أعقاب حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية في عام 1940 التي فاز بهاروز فلت بالرغم من موقف الصحافة المعادي له.

وهذه الدراسة أجريت لدراسة سلوك الناخبين في مقاطعة إري في نيويورك، وأظهرت بأن القليل منهم قد تأثر بوسائل الاتصال الجماهيري، وأوضحت هذه الدراسة بأن ليس هناك أدلة كافية على أن الناس غيروا اتجاهاتهم تأثر بالرسائل الإعلامية وكان من نتائج هذه الدراسة التوصل إلى فكرة ( انتقال المعلومات على مرحلتين) بمعنى أن المعلومات تنتقل من وسائل

<sup>1</sup> صالح، خليل أبو إصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، 2006، ص 126.

الإعلام إلى قادة الرأي ومنهم تنتقل إلى الآخرين ويكتب جوزيف كلابر بأن قوة وسائل الإعلام وتأثيرها يجب أن ينظر إليها دوماً من خلال العمليات الانتقائية ورأى العمليات الانتقائية تكون عوامل وسيطة لعملية الاتصال وتحد من تأثيرها وتتمثل في ما يلي:

- أ) التعرض الانتقائي
- ب) التطور والتفسير الانتقائيين
- ت) التذكر الانتقائي.

الفصل الرابع:

الاتصال غير الرسمي

## الاتصال غير الرسمي

(1) مفهوم الاتصال غير الرسمي: وهو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعينة رؤساء ومرؤوسين، ولا يخضع لأية إجراءات أو قواعد أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية ومتفق عليها، ومدونة كتابة، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إذ يتم هذا الاتصال بعيد عن القنوات الرسمية، وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعينة، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية<sup>1</sup>.

ومن الممكن الإشارة إلى أن هناك نموذجين من الاتصالات غير الرسمية اتصالات تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية، أما النوع الآخر فهي التي تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية<sup>2</sup>.

وقد حظيت الاتصالات الرسمية بالاهتمام ما بين مزيد ومعارض لها حيث ترى المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصالات الرسمية هي الوحيدة المعترف لها لأنها تحقق أهداف المؤسسة.

كما يرى أنصار هذه المدرسة أن الاتصال الغير الرسمي يؤدي إلى عقبات وقد يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ولهذا اقترن في الأزمات بالمساوى والمشكلات والجوانب السيئة في حياة المؤسسات وتركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على تتبع مساراته ومحاولة القضاء على مصادره.

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة وخاصة من المهتمين بالمعلومات السلوكية يرون أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون معوقا وخطرا على المؤسسة ويمكن أن يكون به

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، غدارة الاتصال والتواصل، النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب الحديث الأردن، 2009، ص 87.

<sup>2</sup> جودت، شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء للطباعة والنشر التوزيع، ط1، 2013، ص 66.

مميزات وهذا يرجع إلى الإدارة الحكيمة للمؤسسة حيث تحاول تحليل نمط الاتصال غير الرسمي<sup>1</sup>.

أما الاتصال غير الرسمي، فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالاتصال الهابط أو الاتصال الصاعد أو الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ اتصالاً غير رسمياً<sup>2</sup>.

## (2) مراحل تشكل الاتصال غير الرسمي:

يمكن أن تنشأ عفوية وفجائية متخطياً كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ أو سبب أزمة تهدد جماعة أو يمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

**ظهور ما قبل التكوين:** وهي مرحلة للتعرف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتخطيط اتجاه الطرف الآخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استقرار العلاقة الاتصالية أو بتراجع عنها.

**مرحلة التشكل:** مرحلة تعمق الاتصال شيئاً فشيئاً زيادة مستوى الاتصال والمجالات والذهاب سويًا المطعم للمؤسسة أو إلى مصطلح خارج المؤسسة والمقهي وربما تبادل الهدايا.

## مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية في حالة الموظف الجديد فإن العملية الاتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرات الموظف الجديد للاتصال

<sup>1</sup> نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الأسس النظرية العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012، ص 104.

<sup>2</sup> محمد، أبو سمره، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 54.

بالعاملين وهذا يرجع إلى طبيعة شخصية ومدى سرعته في التكيف مع الواقع الجديد، ومدى قدرة جماعة من العمل على قبول للعضو الجديد، وهي أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الاتصال المستمر في نفس الزمان والمكان تتنافس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد ليزيد في قوتها الخاصة إذا كان مهما في منصبه ومستواه، وذلك من خلال المجاملات وابداء النصيحة وإظهار المودة والمساعدة في العمل وإظهار مساوى الجماعات الأخرى والتحذير من مخاطرها، ثم تأتي مرحلة الانضمام التدريجي إلى الجماعة غير الرسمية.

ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائما أو مؤقتا حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر بها الجماعة وحسب حركية الجماعة ذاتها ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي.<sup>1</sup>

**3- دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:** إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة بل ينشأ عادة وتلقائيا نتيجة لروابط أو مصالح معينة، ولتحقيق أهداف محددة.

توجد العديد من الدوافع التي تجعل أفراد المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالاتصال غير الرسمي، يمكن هذه الدوافع أو الأسباب فيما يلي:

- اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.
- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور ومن أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.

<sup>1</sup> دايم مريم، الاتصال غير الرسمي وتأثيره على أداء الإعلاميين الجزائريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس " ل م د"، 2016، ص ص 14 - 15.

- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.
- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية والتي تمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيقي التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.<sup>1</sup>

#### 4/ خصائص الاتصال غير الرسمي:

إن للاتصال غير الرسمي مجموعة من الخصائص يمكن أن نستخلصها من تعريفاته العديدة في:

- يمتاز بسرعة الفائقة في نقل البيانات والمعلومات لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.
- يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي فهو يمتد ويشير داخل المنظمة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي انه مقنن بقوانين ولوائح رسمية وليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.
- كل فرد يمكن أن يكون كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب لذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخر عندما يكون بحاجة إلى الاتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة للاتصال فيصبح هو وسيلة والمتصل في نفس الوقت.
- تزداد فعالية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بقلق وعدم الأمان فالأفراد يلجئون للاتصال لبعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من أجل تحقيق هدف معين يطمحون له، وعندما يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر.

<sup>1</sup> إكرام مريم، دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، 2016، ص 33.

- نقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعة الاتصال غير الرسمي تحتم عليه التواصل بشكل شفوي ونادر لعدم رسميته.
- الأفراد من الاتصال غير الرسمي يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم اخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المقلقة لهم. في إزالة عوامل الانفصال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- يساعد على عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يستخدم لتسيير عملية التفاوض مع التنظيمات الأخرى.
- يعمل على استعمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي انتقاؤها.
- يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.<sup>1</sup>

#### 5/ إيجابيات و سلبيات الاتصال غير الرسمي:

تعرف الاتصالات غير الرسمية والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة العديد من التغيرات وذلك لاختلاف الأهداف الشخصية وحب البروز في العمل وما يحدث عدم التوازن بالمؤسسة فمثلا عند وقوع بعض المشاكل بين الموظفين تتقطع الاتصالات ولا يقتنعون دائما بما تتطوي عليه المنشورات والرسائل الرسمية وعليه فإن الاتصال غير الرسمي كما له إيجابيات له سلبيات نذكر منها:

- إن انتقال الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا داخل المؤسسة حول مواضيع تتعلق بالعمال أو الأمور العامة التي تفصل المؤسسة التي لا تخضع إلى تنظيم رسمي رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات غير رسمية، بما يسبب مشاكل داخل المؤسسة وينعكس بسلب على أهدافها لذا وجب على كل المدراء الاهتمام بالاتصالات

<sup>1</sup>دغبوج مريم، الاتصال غير الرسمي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نخصص اتصال في التنظيمات LMD، 2015، ص 21.



غير الرسمية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي لها العديد من الايجابيات ونذكر منها

- يعتبر الاتصال غير رسمي في حد ذاته داخل المؤسسة ظاهرة صحية لان وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا، وعرضيا، بل لأنهم يهتمون بأمورهم اهتماما صاف وبالتالي ينبغي على المدير الا يفعل وجود اتصالات غير رسمية ويعمل على استخدامها، بمصالح التنظيم لحل المشاكل العالقة بين الموظفين بطريقة سليمة دون اللجوء إلى الإجراءات القانونية الإدارية الاتصالات غير الرسمية تشمل الحصول على المعلومات بسرعة، كما أنها تقضي على مشكلة الروتين إذ ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمد فقط على وسائل الاتصال الرسمية.<sup>1</sup>

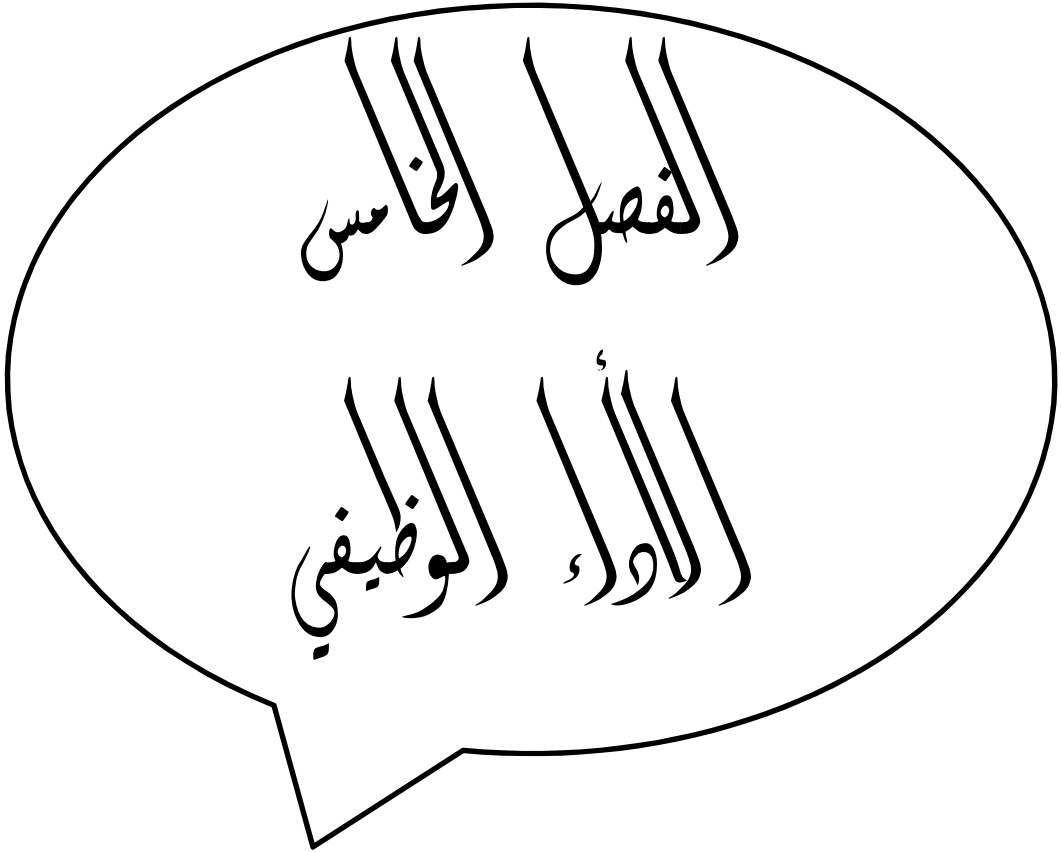
---

<sup>1</sup> حفظ الله فوائده، دور الأتصال الغير رسمي في انشاء أسرار المؤسسة: مذكرة لنيل شهادة الماستر، " ل.م.د"، 2016، ص 45 - 46.

## خلاصة الفصل

الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين في المؤسسة لذا فالأفراد المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة من الاتصالات غير الرسمية وينجحون في أن تكون فعالة ولها مكانتها في وضع خطط في أي مؤسسة من المؤسسات، يجب عدم الاتكال على الاتصالات غير الرسمية لوحدها في عملية الإدارة، وقد يكون ذلك يؤدي إلى أفعال مقدرة الغدارة على السلسلة والسيطرة والتحكم فيما يحدث فيها.

ويتمثل في الجماعات التي تكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد، والجماعات في محيط العمل، هو شتى العلاقة الشخصية، الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل تنظيم رسمي.



1) **تعريف الأداء:** بعد الانتهاء من صقل المظهر والتغلب على التوتر وتحقيق الاسترخاء والتحكم والتنفس ، والنطق السليم وهي مهارات ضرورية وتعلمها ليس غاية في حد ذاته بل من أجل إعداد الفرد للحديث المؤثر ولكنها غير كافية لجعل المتحدث فعالا في اتصاله هنا لا بد من التذكير ببعض شروط الحديث الناجح التي ينبغي على المتحدث أن يعمل بها أولها المعرفة والاطلاع الواسع ومن المهام الأساسية التي ينبغي على المؤدي أن يقوم بها البحث عن المصادر التي يعتمد عليها نعتقد أن أهمها هو الاعتماد على النفس، خبرته بالحياة على المتحدث أن يستعين بالمخزون الذين يمتلكه والذي تحصل عليه من تجربته الخاصة من البيئة والمحيط ومن علاقاته بالآخرين، ومن مطالعته الكتب والدوريات وكل ما من شأنه أن يزوده بالمعرفة ويؤهله بمجابهة الحياة بشكل يجعله يلقي احتراما من قبل المحيط، هذه المعرفة ينبغي أن تظهر أثناء الإعداد للحديث، وعلى الرغم من أن براعة أسلوب الحديث أمر هام للنجاح إلا أن الأساس هنا هو المعرفة، حيث يحصل المتحدث الذي يمتلكها على فرصة النجاح بينما المتحدث الذي تنقصه المعرفة لا يحظى حتى بمجرد الاستماع إليه والمعرفة القائمة على الثقافة لا يمكن الاستفتاء عنها لصقل موهبته<sup>1</sup>.

- **تعريف الأداء حسب (A.kherakhen):** من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح خليل أو ابصع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، ط5، 2006، ص 81.  
<sup>2</sup> مصطفى، يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 16.

- كما يعرف الأداء: على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 17

## تمهيد

يعد مفهوم الأداء الوظيفي التي ارتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي بمحطة جميع الأنشطة بها فقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء طبقة طبقا بتخصص و مجال كل منهم فيعرف الأداء الوظيفي على أنه:

### مفهوم الأداء الوظيفي:

- مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ الخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص<sup>1</sup>

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة غالبا ما يحدث أن تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أمام الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>2</sup>.

### مفهوم الأداء الوظيفي:

**لغة:** الأداء مصدر الفعل أدى ويقال الشيء أو صلة، والاسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.

<sup>1</sup> مناصرية، فاطمة، أثر المكتبيين المؤقتين العاملين في المكتبات الجامعية على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، " ل.م.د"، 2016، ص 44.

<sup>2</sup> حمزاوي محمد الأمين، الأمراض المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة اليسانس، " ل.م.د" 2016، ص ص 27.

**اصطلاحاً:** الاداء هو تنفيذ أمر وواجب وعمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة أشخاص للقيام به.

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يتحقق لها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والهدف لجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

ويعرف الأداء أيضا بأنه الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام المكونة لوظيفة الفرد والعمل على تحقيقها، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتوسطة به أو هو السلوك الوظيفي الهاتف للفرد بما يجعله استجابة لوظيفة معينة<sup>1</sup>.

**يعرفه الخزامي:** اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة معروفة، وعرفه بأنه ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة، سواء قام بذاته أو فرصتها بينهما عامل مشترك.

تعريف هايتر: أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء الوظيفي على أنه انعكاس لمدى نجاح او الفرد او فشله في تحقيقا لاهداف المتعلقة بالعمل<sup>2</sup>.

### 3/ بعض النظريات التي تناولها الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الذي يقوم الموظف والقائد أو التابع في الأداء الكلي للمؤسسة قد يوجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم.

<sup>1</sup> فؤاد سعد، دور شبكة الأنترنت في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD، 2014، ص 11 – 12.

<sup>2</sup> سهام، مصابحية، التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للمور البشري، مذكرة ماستر، 2015، ص 31.

وفيما يلي نستعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي:

### (1) نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (Taylor) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية أو قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي والمتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الانتاجية وتم ذلك عن طريق تحديد معبر علما بمعدل الانتاجية للعامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين، وضرورة تقريبهم على أسس طريقة للأداء العمل، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولة للإنتاج حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

### (2) نظرية التقسيم الإداري:<sup>1</sup>

من أبرز روادها هنري فايول (H.Fayol) وتركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تتضمن بأنشطة منخفضة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل، ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست

<sup>1</sup> ثابت سفيان، نمط القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس " ل.م.د." 2016، ص ص 46 - 47.



مجموعات رئيسية من نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات أمنية، نشاطات إدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضح أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره في التزام لها وسأل عليها وهذه المبادئ هي تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر وحدة الاتجاه تقليب المنظمة على مصلحة الفرد، المكافأة المركزية، التسلسل الهرمي، المساواة الاستقرار الوظيفي، الابتكار، العمل روح الفريق.

### 3/ النظرية البيروقراطية

تنتسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث تعد نظرية الخاصة بها كل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات واساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الإنسانية التي توضح لماذا يطبع الأفراد والأوامر التي تصدر إليهم، ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب اليهم في شكل أو أمر مشددة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع" "أصدع" بها تؤمر، وقام فيبر باضاح الفرق بين القوة والمواصفة التي تمكن القائد من دفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر رغبتا فيه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقولتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات التي توجد داخل التنظيمات، بحيث يقبل الأفراد العاملين وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته وقد لاحظ "ألتون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما كانت عليه من قبل إضافة غلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية التي يرى فيها "ألتون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين، هذا بالإضافة للمشاركة في اتخاذ

القرارات واتساع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤثرات كانت حوافز لرفع مستوى أداء وتحقيق نتائج غيابية أكثر مما كان شأنها في مرحلة الادارة العلمية، ويشير " نواف كنعان" إلى أن دراسة كيرت لينين كشف أهمية المشاركة في الادارة في حق المرؤوس على الأداء.<sup>1</sup>

#### 4/ نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي اسسها فكتور فروم « voctor vroom » أن رافعية الفردية للأداء عمل معين من محصله للفوائد التي سيحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة الأداء الذي يمارسه عن طوعية واختيار على تنفيذها.

وأضح كذلك أسلوب اكتساب للممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة الرشدية، أو النموذج البيروقراطي ولا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي اثبت النظرية الحديثة، أهميته بالنسبة بمفهوم الإنتاجية وتعيين الأداء الوظيفي.

#### 5/ نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجريبه بمصانع الهافتورن شركة " ويترن إلكتريك" الأمريكية، حيث مبدأ مدرسة العلاقة نوعية الإضاءة وفعالية الأداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعل " ألتون مايو" يتفطن على أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومرورهم يرتبط أكثر بالجو

<sup>1</sup> ثابت، سفيان، نمط القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، " ل . م . د"، 2016، ص ص 47 - 48.

السائد بين العمال من جهة وبين المدير والعمال من جهة أخرى، ومدى قدرة المدير على التحضير.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل الفرد من الفوائد يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة في تقييم احتمالي المقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية.

الدافع للاداء: منفعة احتمال تحقق العوائد.

### 5- اثر الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القول أنه لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، وذلك أمر طبيعي، وهو وجه إيجابي لصالح المنظمة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح، الألفة والتماسك بينهم يجعل العمل يتم بصورة ايسر، يظم اثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزات على الأداء الوظيفي فيما يلي:

- يمتاز بسرعة وسهولة " الانتشار"، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال غير الرسمي، فهو يعتبر تلقائي وعضوي من عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.

- تلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أو فر و أكثره تفصيلا، خاصة إن كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محبوبي، منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، 2017، ص 28.

### خلاصة الفصل

على أساس ما قيل في الضغوطات الاجتماعية للعامل أثناء أدائه للأداء الوظيفي من طرف الباحثين والدارسين والمنظمات، والمديرين خاصة في ظل التوجيه الاستراتيجي ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق وتشبع بها متطلبات الوظيفة وهو كذلك يتمثل بقيام أو عمل الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون من عمله.

الفصل السادس

الطائر الجيدني للادارة

## 1-تحليل معطيات الدراسة

**المحور الأول:** الاتصال غير الرسمي في مكتبات جامعة العربي التبسي

الجدول رقم 1: ايها أفضل في عملية التواصل مع إدارة القسم والجامعة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الاتصال الرسمي	23	79%
الاتصال غير الرسمي	06	20%
المجموع	29	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 79% اختاروا الاتصال الرسمي في التواصل مع إدارة القسم والجامعة ونسبة 20% اختاروا الاتصال غير الرسمي وهي نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين لا يتصلون مباشرة بالمسؤول.

الجدول رقم 2: ما هي مضامين الاتصال غير الرسمي مع العاملين؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أحاديث تتعلق بالتدريس الجامعي	10	34%
أحاديث تتعلق بالمشاكل الإدارية	10	34%
أحاديث تتطرق إلى مضامين اجتماعية بين التوجيه	3	10%
المناقشة في أسرار العمل	8	20%
المجموع	31	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 34% تتعلق إجاباتهم بالتدريس الجامعي 34% تتعلق اجاباتهم المشاكل الإدارية وتليها 20% اجابتهم تتضمن المناقشة في اسرار العمل وتليها 10% اجابتهم تتضمن أحاديث بيداغوجية تتطرق إلى مضامين اجتماعية.

**الجدول رقم 3: برأيك هل عملية الاتصال غير الرسمي داخل مكتبكم؟**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
فعالة	8	27%
غير فعالة	8	27%
نوعا ما	13	44%
المجموع	29	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 44% كانت اجابتهم نوعا ما ونسبتين متساويتين كانت إجابتهم فعالة وغير فعالة وهذا يدل على أن عملية الاتصال غير الرسمي داخل المكتبة ليس لها اهمية .

**الجدول رقم 4: هل تشعر انك شخص مميز في الجماعة التي تعمل بها**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	8	27%
أحيانا	10	34%
نادرا	2	06%
غير مهم	09	31%
المجموع	29	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 34% أجابوا باحيانا ونسبة 31% غير مهم ونسبة 27% أجابوا بدائما ونسبة 6% أجابوا بنادرا ونستنتج من خلال هذا الجدول أن العامل داخل الجماعة التي يعمل بها غير مهم إلا إذا كان شخص مرموق وذو مكانة اجتماعية عالية.

**الجدول رقم 5: إذا كانت الإجابة بـ دائما هل تمنحك هذه العلاقة؟.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الشعور بالفخر	10	34%
الاحترام والتقدير فيما بينهم	12	41%

تمنحك امتيازات لا تستحقها	3	10%
تتيح لك التهرب من مسؤولياتك	04	13%
أخرى	01	2%
المجموع	30	100%

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أجابت بـ الاحترام والتقدير فيما بينهما ونسبة 34% أجابوا بالشعور بالفخر ونسبة 10% أجابوا بمنحك امتيازات لا تستحقها ونسبة 13% تتيح لك التهرب من مسؤولياتك.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية العمال يتبادلون الاحترام والتقدير فيما بينهم وهذا دليل على أنهم تربطهم علاقات وطيدة خارج مجال العمل.

**الجدول رقم 6:** في حالة بلغ علمكم أن زميل لكما يواجه مشكلة؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تسارعون بإخبار وبتطرق غير رسمية	18	62%
تنتظرون أن يبلغه الخبر بالطرق الرسمية المتعارف عليها	08	27%
تتجاهلون الموضوع	04	10%
المجموع	29	100%

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62% من العينة يسارعون بإخبار العمال بطرق غير رسمية ونسبة 27% ينتظرون أن يبلغه الخبر بالطرق الرسمية المتعارف عليهم ونسبة ضئيلة من العمال يتجاهلون الموضوع وهي 10%.

ومن خلال الجدول نستنتج أن العمال تربطهم علاقات شخصية أكثر من العملية وهذا دليل على أنهم يخافون على مصلحة بعضهم البعض.

**الجدول رقم 7:** كيف تقيمون غالبية علاقاتكم مع معظم زملائكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------



27%	08	غالبية علاقاتكم مهنية بحثة
31%	09	غالبية علاقاتكم زمالة
27%	08	غالبية علاقاتكم صداقة
10%	03	غالبية متذبذبة
03%	01	أخرى أذكرها
100%	29	المجموع

نلاحظ معطيات جدول أعلاه أن نسبة 31% علاقاتهم زمالة ونسبة 27% علاقاتهم مهنية بحة ونسبة 27 أيضا علاقاتهم صداقة ونسبة 10% علاقاتهم متذبذبة وأخرى 3%. ومن هنا نستنتج أن أغلبية العلاقات بين العمال زمالة وهذا دليل على أن علاقاتهم سطحية يجمعها مكان العمل فقط.

#### الجدول رقم 8: هل مستوى العلاقات مع مكتبكم؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
48%	14	علاقات سطحية
51%	15	علاقات عميقة
100%	29	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة 51% علاقاتهم عميقة ونسبة 48% علاقاتهم سطحية وهذا دليل على أن علاقات العمال عميقة فيما بينهم على غرار جو العمل.

#### الجدول رقم 9: في حالة ما واجهتكم مشكلة داخل العمل ما هو موقف زملائك؟

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
75%	22	مساندتك
10%	03	التوقف عن العمل
13%	04	عدم الاهتمام واللامبالاة

المجموع	29	%100
---------	----	------

بعد قراءة متأنية بين لنا أن معظم العمال بنسبة 75% أجابوا بمساندة بعضهم ونسبة 13% أجابوا بعدم الاهتمام والأسباب ونسبة 10% أجابوا بالتوقف عن العمل.

وهذا دليل على أن العمال يساندون يعظم البعض وهذا دليل على التفاهم السائد فيما بينهم خارج إطار العمل.

الجدول رقم 10: على اي اساس تختار زميلك في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
التقارب	07	%24
الاقدمية والتفاهم	08	%27
التجاوز في العمل	04	%13
المصلحة الوظيفية	07	%24
المصلحة الشخصية	05	%06
أخرى	01	%03
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 27% أجابوا بالأقدمية والتفاهم ونسبة 24% أجابوا بالتقارب وأيضا نسبة 24% أجابوا بالمصلحة الوظيفية ونسبة 13% التجاوز في العمل ونسبة 6% المصلحة الشخصية ونسبة 3% أشياء أخرى.

ومن هنا نستنتج أن العمال يختارون يعظم البعض على أساس الاقدمية والتفاهم فيما بينهم وأيضا يختارون بعض على أساس المصلحة الوظيفية.

الجدول رقم 11: هل تحصلت على علاوات وتكريمات في العمل مقابل مجهوداتك المبذولة

الاحتمالات	التكرار	المسبة%
نعم	11	%37

لا	15	%51
أبدا	03	%10
المجموع	29	%100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51 % كانت إجاباتهم ب لا و 37% كانت إجاباتهم بنعم و 10% كانت إجاباتهم ب أبدا ومن هنا نستنتج من خلال إجابات العمال انه لم يتحصلوا على علاوات مقابل المجهودات المبذولة من طرفهم إلا عدد ضئيل من العمال.

**الجدول رقم 12:** هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تجديد جودة العمل؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	5	%17
أحيانا	18	%27
أبدا	16	%55
المجموع	29	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 55% أجابوا بأبدا ونسبة 27% أجابوا ب أحياء ونسبة 17% أجابوا ب دائما ومن هنا نستنتج أن الاتصال غير الرسمي، لا يساهم أبدا في تحديد جودة العمل.

**المحور الثالث: الأداء الوظيفي في مكتبات جامعة العربي التبسي**

**الجدول رقم 13:** هل سبق تحصلت على تحفيز وتقدير بمجهوداتك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
دائما	4	%13
أحيانا	15	%51
أبدا	10	%34
المجموع	29	%100

خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 51% بأحيانا ونسبة 34% أجابوا بأبدا ونسبة 13% أجابوا دائما.

ومن هنا نستنتج أن العمال لا يتحصلون كثيرا على تحفيز وتقدير لمجهوداتهم وذلك أن المسؤول لا يقدر أعياء العمال ولا يهتم لمكافأتهم.

**الجدول رقم 14:** هل تعتقد أن آلية الترقية المعتمدة لمؤسسة تتم على أساس؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الكفاءة	13	41%
الترقية	10	34%
أشياء أخرى أذكرها	06	20%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 41% من العمال أجابوا بالكفاءة ونسبة 34% أجابوا بالترقية ونسبة 6% أشياء أخرى ومن هنا نستنتج أن آلية الترقية في المكتبة يتم اختيارها على أساس الكفاءة وذلك من خلال أن الترقية لا يعتمد عليها كثيرا.

**الجدول رقم 15:** ما تقييمك للقرارات الصادرة عن مكتبكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
جيدة	18	62%
متوسطة	8	27%
ضعيفة	3	10%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 62% أجابوا جيدة ونسبة 27% متوسطة ونسبة 10% أجابوا ضعيفة ومن هنا نستنتج أن النسبة الكبيرة أجابت أن القرارات الصادرة عن المكتبة كلها جيدة وذلك أن مسؤول المكتبة مسؤول واعي ومثقف وقراراته كلها صحيحة وجيدة.

**جدول رقم 16:** هل التواصل عن قرب لمعرفة زملاء العمل له تأثير على فعالية الأداء؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------

نعم	23	%79
لا	4	%13
أبدا	2	%6
المجموع	29	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 79% أجابوا بنعم ونسبة 13% أجابوا ب لا ونسبة 6% أجابوا أبدا ومن هنا نستنتج أن التواصل عن قرب بين الزملاء له أثر على فعالية الأداء داخل المكتبة.

### الجدول رقم 17: ما هو الأسلوب الأنجح لتسيير العمل على أكمل وجه؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
ديمقراطي	22	%75
ديكتاتوري	3	%10
أساليب أخرى...	4	%13
المجموع	29	%100

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 75% كانت إجابتهم ديمقراطي و 13% كانت إجابتهم أساليب أخرى و 10% كان إجابتهم ديكتاتوري ومن هنا نستنتج أن أغلب العمال يعتمدون على الأسلوب الديمقراطي لأنه الأسلوب الأنجح لتسيير العمل والتواصل بين العمال.

### الجدول رقم 18: هل يستشار العامل عند نقله من مكان لآخر؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	16	%55
لا	12	%41
أبدا	01	%03
المجموع	29	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 55% كانت إجاباتهم ب نعم 41% كانت إجاباتهم لا و3% كانت إجاباتهم ب ابدأ ومن هنا نستنتج أن من خلال إجابات العمال أن العامل يستشار عند نقله من مكان إلى آخر وهذا دليل على أن مسؤول المكتبة له علاقة وطيدة بالعمال وتقدير ظروفهم ومصالحهم الشخصية.

### الجدول رقم 19: على أي أساس تم توظيفك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
على أساس الشهادة	11	37%
على أساس المسابقة	18	62%
على أساس الخبرة المهنية	0	00%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62% كانت إجاباتهم على أساس المسابقة وبنسبة 37 كانت إجاباتهم على أساس الشهادة و0% كانت إجاباتهم على أساس الخبرة المهنية ومن هنا نستنتج أن أعلى نسبة أجابت على أساس المسابقة وهذا دليل على أن الشهادة لم يعد لها أهمية أثناء التوظيف أما الخبرة المهنية لم يعتمد عليها بتاتا.

### الجدول رقم 20: هل التغيير في فترات المراقبة ومراجعة الأعمال يؤدي إلى؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
زيادة فعالية العمل	09	31%
اهمال العمل	05	17%
اللامبالاة	06	20%
التكاسل	04	13%
جودة صورة المتدربين عن العمل	03	10%
الأولية والحدثة حيث يتم الأخذ الأولى بأداء الفرد والنظر إلى التطورات اللاحقة	02	6%
أخرى اذكرها	0	0%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 31% كانت إجاباتهم بزيادة فعالية العمل و 20% كانت إجاباتهم بالامبالاة و 13% كانت إجاباتهم التكاثر 10% كانت إجاباتهم بجودة صورة المتدربين عن العمل و 6% كانت إجاباتهم ب الأولوية والحدثة حيث يتم الآخذ الأولى بأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة ومن هنا نستنتج أن التغيير في فترات لمراقبة ومراجعة الأعمال يؤدي إلى تنشيط العمال والإدلاء بوجباتهم وتحقيق مصالح مشتركة بما يساهم من سيورة العمل.

**الجدول رقم 21:** هل تعتقد أن الأسلوب القيادي السائد في مؤسستكم له تأثير مباشر على أداء العاملين؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	27	90%
لا	02	10%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 90% كانت إجاباتهم ب نعم و 10% كانت إجاباتهم ب لا ومن هنا نستنتج أن معظم العاملين بالمكتبة يؤيدون الأسلوب السائد في المؤسسة والذي له تأثير مباشر على أدائه فيما يعارض الأقلية هذا الأسلوب.

**الجدول رقم 22:** هل تتواصل مع مسؤولك في العمل؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	26	89%
لا	03	10%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 89% كانت إجاباتهم ب نعم و 10% كانت إجاباتهم ب لا ومن هنا نستنتج أن أغلبية العمال أجابوا بنعم وهذا دليل على تواصل العمال مع مرؤوسيههم وعلى علاقتهم الجيدة بالمدير.

**الجدول رقم 23:** إذا كانت الإجابة ب نعم كيف ذلك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
كتابيا	04	13%
شفاهيا	23	79%
طرق أخرى أنكرها..	02	06%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول نستنتج أن نسبة 79% أجابوا شفاهيا و 13% أجابوا كتابيا ونسبة 06% أجابوا بطرق أخرى ومن هنا نستنتج أن العمال يتواصلون مع مرؤوسهم بطريقة شفاهية أكثر منها كتابيا ولا توجد طرق أخرى للتواصل فيما بينهم.

**المحور الثالث:** الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في مكتبات جامعة العربي التبسي؟

**الجدول رقم 24:** هل علاقتك الشخصية داخل المؤسسة تؤثر على أدائك؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	21	72%
لا	08	27%
أبدا	00	00%
المجموع	29	100%

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة 72% أجابوا بنعم و 27% أجابوا ب لا نسبة 00% لم يرتاحوا للإجابة بأبدا.

ومن هذا الجدول نستنتج أن نسبة كبيرة بلغت 72% من العمال أجابوا بنعم ولو أن علاقاتهم الشخصية تؤثر على أدائهم داخل المؤسسة والبعض أجابوا ب لا نتيجة لضعف علاقاتهم الشخصية داخل المؤسسة والبعض الآخر علاقاتهم غير رسمية.

**الجدول رقم 25:** هل ترى أن التعليمات والأوامر الصارمة من مشرفك المباشر تعيقك على

الأداء الجيد لمهامك؟



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	14	48%
لا	07	24%
أبدا	08	27%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول نستنتج أن 48% أجابوا بنعم و 27% أجابوا ب أحيانا ونسبة 24% أجابوا ب لا ومن هنا نستنتج أن العمال لا يتقيدون للأوامر المتكررة من المدير وهذا يشوش عن أفكارهم ويعيقهم في الأداء الجيد لمهامك وبنسبة ضئيلة أجابت ب لا لأنهم لا يؤثر فيهم ونسبة 27% من العمال أجابوا بأحيانا وذلك حسب ظروفهم.

#### الجدول رقم 26: هل ترى ان وضوح الأوامر يساهم في تحسين الأداء؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	28	96%
لا	01	03%
أبدا	00	00%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن 96% أجابوا ب نعم و3% أجابوا ب لا وأبدا لم تتم الإجابة عليها ومن خلال الجدول يتضح أنم العمال حين تكون الأوامر واضحة بينهم وبين مرؤوسيهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم 27: هل تهدف الإدارة العليا لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الالكترونية لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	16	55%
لا	06	20%
أبدا	07	24%

المجموع	29	%100
---------	----	------

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 55% كانت إجاباتهم بنعم و 24% كانت إجاباتهم بـ أبدا و 20% كانت إجاباتهم بـ لا ومن هنا نستنتج أن الادارة تهدف إلى تدريب العاملين بواسطة تزويد المكتبة بالمرافق الالكترونية للمكتبة وذلك لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

**الجدول رقم 28:** هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بالأداء الوظيفي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	23	%79
لا	06	%20
المجموع	29	%100

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 79% كانت إجاباتهم بـ نعم و 20% كانت إجاباتهم بـ لا ومن هنا نستنتج أن الاتصال غير الرسمي له علاقة بالأداء الوظيفي.

**الجدول رقم 29:** هل الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين عمال المكتبة والطلب؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	20	%68
لا	09	%31
المجموع	29	%100

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 68% كانت إجاباتهم بـ نعم و 31% كانت إجاباتهم بـ لا ومن هنا نستنتج أن الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين عمال المكتبة والطلبة وذلك من خلال إجاباتهم.

**الجدول رقم 30:** هل يعمل الاتصال غير الرسمي على تحفيز العاملين من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
دائما	10	%34

أحيانا	18	62%
نادرا	01	3%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة من أفراد العينة أجابوا بـ 62% ونسبة 34% أجابوا بـ أحيانا ونسبة 1% أجابوا بـ نادرا وبذلك أن الاتصال غير رسمي يحفز العاملين على تطوير الأداء الوظيفي وذلك أنه يجب على العمال أن ينتسبوا سياسة الاتصال غير الرسمي.

### الجدول رقم 31: كيف تقيمون دورة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في مكتبكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
جيدة	23	79%
متوسطة	6	20%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن 79% كانت إجاباتهم بجيدة و 20% كانت إجاباتهم بـ متوسطة ومن هنا نستنتج أن العمال يقيمون الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي على أساس أنه جيد وفعال في التواصل بين العمال.

### الجدول رقم 32: ما هي أكثر أنواع الاتصال استخداما في مكتبكم؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
صاعد	04	13%
نازل	11	37%
أفقي	14	48%
أخرى أذكرها...	00	00%
المجموع	29	100%

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 48% من العمال أجابوا بـ أفقي ونسبة 37% أجابوا بـ نازل ونسبة 13% أجابوا بـ صاعد ونسبة 00% أجابوا بـ أخرى ومن هنا نستنتج ان

أنواع الاتصال في المكتبة متوازنة بين الأطوار الثلاث وليس هناك أي أشياء أخرى للتواصل بينهم.

**الجدول رقم 33:** هل لأطراف الاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء الوظيفي؟

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
دائما	8	27%
أحيانا	19	65%
نادرا	2	6%
المجموع	29	100%

ومن خلال الجدول نستنتج أن نسبة 65% أجابوا بأحيانا ونسبة 27% من العمال أجابوا بـ دائما ونسبة 6% من العمال أجابوا بـ نادرا ومن هنا نستنتج أن أطراف الاتصال غير رسمي لا تؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي.

## (2) النتائج الجزئية

لقد كشفت الدراسة التي قمنا بها والتي تدور حول الاتصال غير الرسمي ودوره في تعزيز الأداء الوظيفي بجامعة العربي التبسي تبسة على مجموعة من النتائج والتي ساهمت في الإجابة عن التساؤلات المقترحة في الإشكالية والتساؤلات التي يمكن حصرها فيما يلي:

**2-2- نتائج خاصة بالمحور الأول:** الاتصال غير الرسمي في مكاتب جامعة العربي التبسي .

- توضح نتائج الجدول رقم 1 أكدت نسبة 79% أن أفضل عملية في التواصل مع إدارة القسم والجامعة هي عملية الاتصال غير الرسمي.

- توضح نتائج الجدول رقم 2 أكدت نسبتين متساويتين من العينة بنسبة 34% وهي أحاديث تتعلق بالتدريس الجامعي هي مضامين الاتصال غير الرسمي مع العاملين وبالنسبة 2 أحاديث تتعلق بالمشاكل الإدارية هي أيضا مضامين الاتصال غير الرسمي مع العاملين.

- توضح نتائج الجدول رقم 3 أكدت نسبة 44% في سؤال برأيك هل عملية الاتصال غير الرسمي داخل مكنتكم وكانت إجابتهم نوعا ما.

- توضح نتائج الجدول رقم 4 أكدت 34% بسؤال هل انك شخص مميز في الجماعة التي تعمل معها كانت إجابتهم باحيانا.

- توضح نتائج الجدول رقم 5 أكدت نسبة 41% من سؤال إذا كانت الإجابة ب دائما هل تمنحك هذه العلاقة أو كانت الإجابة عن الاقتراح الثاني وهي الاحترام والتقدير فيما بينهم.

- توضح نتائج الجدول رقم 6 أنه أكدت نسبة 62% في الإجابة عن السؤال في حال ما بلغ عملكم أن زميل لكم يواجه مشكلة وظيفية وكانت الإجابة عن الاقتراح الأول وهو يسارعون بإخبارهم بطرق غير رسمية.

- توضح نتائج الجدول رقم 7 أكدت نسبة 31% في سؤال كيف تقيمون غالبية علاقاتكم مع معظم زملائكم او كانت الإجابة عن الاقتراب الثاني وهي غالبية علاقاتهم زمالة.
- توضح نتائج الجدول رقم 8 أكدت نسبة 51% في سؤال هل مستوى العلاقات مع مكتبكم؟ وكانت الإجابة عن علاقات عميقة.
- توضح نتائج الجدول رقم 9 أكدت نسبة 75% في سؤال في حال ما واجهتك مشكلة داخل العمل ما هو موقف زملائك وكانت الإجابة عن السؤال المساندة.
- توضح نتائج الجدول رقم 10 أكدت نسبة 27% في سؤال على أي أساس تختار زميلك في العمل وكانت الإجابة بالأقدمية والتفاهم.
- توضح نتائج الجدول رقم 11 أكدت نسبة 51% في سؤال هل تحصلت على علاوات وتكريمات في العمل مقابل مجهوداتك المبذولة وكانت الإجابة بلا وهذا دليل على عدم الاهتمام بمجهودات العمال.
- توضح نتائج الجدول رقم 12: أكدت نسبة 55% في سؤال هل سببهم الاتصال غير الرسمي في تحديد جودة العمل وكانت الإجابة أحيانا وهذا دليل على ضعف الاتصال غير الرسمي في المؤسسة.

### نتائج خاصة بالمحور الثاني : الاداء الوظيفي في مكاتب جامعة العربي التبسي

- توضح نتائج الجدول رقم 13 نسبة 51% من سؤال هل سبق أن تحصلت على تحفيز وتقرير لمجهوداتك للعاملين كثيرا لو يهمله العمل فقط.
- توضح نتائج الجدول رقم 14 أكدت نسبة 41% في السؤال هل تعتقد أن آلية الترقية في المؤسسة تتم على أسس وكانت الإجابة بالكفاءة وهذا دليل على مكافأة العمال.

- توضح نتائج الجدول رقم 15 أكدت نسبة 62% في سؤال ما تقييمك للقرارات الصادرة عن مكتبكم وكانت الاجابة بجيدة وهذا دليل على روح المسؤولية وبذل مجهود ومحاولة تقديم ما هو أفضل من طرف مسؤول المكتبة.
- توضح نتائج الجدول رقم 16 أكدت نسبة 79% في سؤال هل التواصل عن قرب بمعرفة زملاء العمل به تأثير على فعالية الأداء وكانت الإجابة بنعم وهذا دليل على أن عملية واصل العمال والتكافل وحب العمل.
- توضح نتائج الجدول رقم 17 أكدت نسبة 75% في سؤال ما هو الاسلوب الانجح في تسيير العمل على اكمل وجه وكانت الاجابة بديمقراطي
- توضح نتائج الجدول رقم 18 أكدت نسبة 55% في سؤال هل يستشار العامل عند نقله من مكان لآخر؟ وكانت الإجابة ب نعم وهذا دليل على التواصل بين العمال والمدير واحترام الرأي الآخر.
- توضح نتائج الجدول رقم 19 أكدت نسبة 62% في سؤال على اي أساس تم توظيفك وكانت الإجابة على أساس المسابقة وهذا دليل على أن التوظيف يتم على أساس المسابقة فقط ولا دخل للخبرة المهنية.
- توضح نتائج الجدول رقم 20 أكدت نسبة 31% في سؤال هل التغيير في فترات المراقبة ومراجعة الأعمال يؤدي إلى وكانت الإجابة بزيادة فعالية العمل وهذا دليل على خوف العمال على أن يفاجئهم المدير في أي وقت.
- توضح نتائج الجدول رقم 21: أكدت نسبة 91% في سؤال هل تعتقد أن الأسلوب القياد السائد في مؤسستكم له تأثير مباشر ثم على أداء العاملين وكانت الإجابة ب نعم.
- توضح نتائج الجدول رقم 22: أكدت نسبة 89% في سؤال هل تتواصل مع رؤوسك في العمل وكانت الإجابة ب نعم وهذا دليل على العلاقة الجيدة بين العمال والمسؤولين.

- توضح نتائج الجدول رقم 23: أكدت نسبة 79% في سؤال إذا كانت الإجابة ب نعم كيف يتم ذلك وكانت الإجابة ب شفاهايا.

**نتائج بالمحور الثالث: الاتصال غير الرسمي و الأداء الوظيفي في مكتبات جامعة العربي التبسي.**

- توضح نتائج الجدول رقم 24 أكدت نسبة 72% في سؤال هل علاقتك الشخصية داخل المؤسسة تؤثر على اداءك وكانت الإجابة ب نعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 25 أكدت نسبة 48% من سؤال هل ترى أن التعليمات والأوامر الصارمة من مشرفك المباشر تعيقك على الاداء الجيد لمهامك وكانت الإجابة ب نعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 26 أكدت نسبة 96% في سؤال هل ترى أن وضوح الأوامر يساهم في تحسين الأداء وكانت الإجابة بنعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 27 أكدت نسبة 55% في سؤال هل تهدف الإدارة لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الالكترونية لرفع الأداء وتحسين الانتاجية وكانت الإجابة بنعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 28 أكدت نسبة 79% في سؤال هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بالأداء الوظيفي؟ وكانت الإجابة بنعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 29 أكدت نسبة 68% في سؤال هل الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين عمال المكتبة والطلبة؟ وكانت الإجابة ب نعم.

- توضح نتائج الجدول رقم 30: أكدت نسبة 62% في سؤال هل يعمل الاتصال غير الرسمي على تحفيز العاملين من أجل تطوير الأداء الوظيفي وكانت الإجابة ب أحيانا.

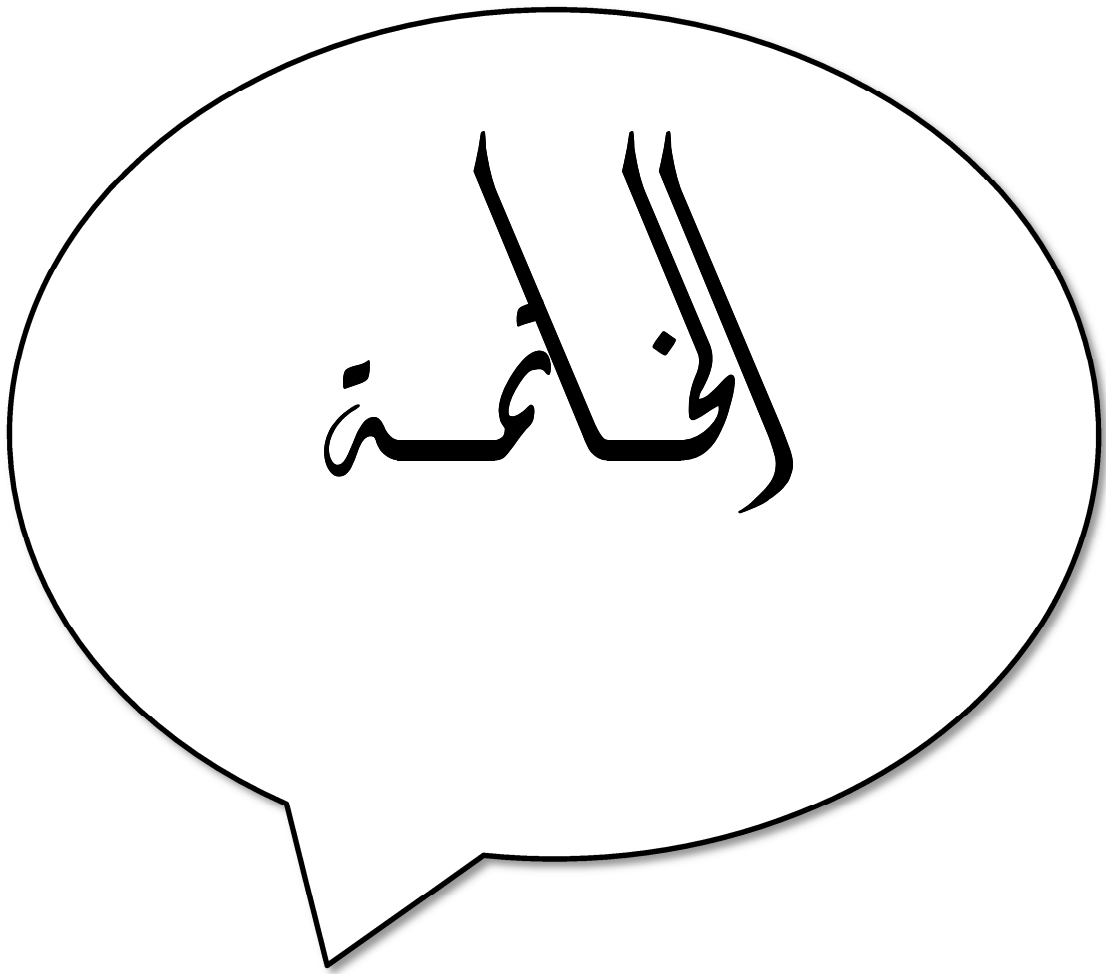


- توضح نتائج الجدول رقم 31: أكدت نسبة 79% في سؤال كيف تقيمون دور الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في مكتبكم وكانت الإجابة بجيدة وهذا دليل على أن التواصل بين العمال يحسن من الأداء الجيد بين العمال.
- توضح نتائج الجدول رقم 32 أكدت نسبة 48% في سؤال ما هي أكثر أنواع الاتصال استخداما في مكتبكم وكانت الإجابة عن الاقتراح الثالث بـ أفقي.
- توضح نتائج الجدول رقم 33 أكدت نسبة 65% في سؤال هل لأطراف الاتصال غير الرسمي تأثير على الأداء الوظيفي وكانت الإجابة بـ أحيانا وهذا دليل على عدم فاعلية الاتصال غير الرسمي في المؤسسات.

### 3- النتائج العامة

- أغلب عمال المكتبة يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقات غير رسمية والتي أدت بهم إلى التفاهم فيما بينهم.
- ارتياح العمال لبعضهم البعض وذلك من خلال التقارب في السن والأقدمية والإحساس بالاستقرار نتيجة علاقاتهم الجيدة ويكون علاقات وصدقات ويرغبون في الانخراط إلى الجماعات التي يعملون معها وذلك من أجل تحقيق رغباتهم المتنوعة والتي يعجز الاتصال غير الرسمي عن إشباعها.
- تأكيد تبادل عمال المكتبة المعلومات والأفكار فيما بينهم بشكل غير رسمي أكثر منه رسمي وهذا ما يجعلهم أكثر استيعاب لبعضهم البعض ويسهل لهم التواصل فيما بينهم.
- تبين نظرة العاملين اتجاه الأداء الوظيفي على أنها نظرة إيجابية.
- إن الأداء الوظيفي يزيد الرغبة في بذل المجهود وتأديتهم لهذه العملية لزيادة المعرفة.
- تأييدهم لعملية التخفيض الذي يساهم في المواظبة وعدم التعبير.
- التعبير بنية العمل يشعرهم بالارتياح وهذا ما يؤدي إلى نتائج عملية.

- العلاقة الوطيدة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي فهما يكملان بعضهما البعض فبدون اتصال لا يكون اداء والعكس صحيح.



لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الاتصال باعتباره العصب المحرك لأي نشاط يقوم به الفرد ودوره فيها فالإتصال بدوره يتم بشكل رسمي أو غير رسمي حيث أنه يعتبر جزءاً طبيعياً من حياة المؤسسة وينشأ من انتشار المعلومة حول أمور عامة ترتبط بالعمل وما يتصل به، فالإتصال غير الرسمي غير مباشر من مزاياه من محاسنه السرعة والمرور عبر المستويات التنظيمية ولقد وجدنا أن له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تماسك الجماعة كما يحقق مجموعة من الأهداف المشتركة وتبادل المنافع وله دور فعال في تحسين وتطوير ودعم الأداء الوظيفي للعنصر البشري الذي يعتبر الحلقة المهنية لكل محركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحها أو تراجعها فبدونه لا يمكن الحديث عن الإتصال.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### (أ) الكتب

- 1- سعيد أحمد حسن، المكتبة الجامعية، نشأتها وتطورها واهدافها ووظائفها، دار الجيل، بيروت، ط1، 1992.
- 2- أحمد نافع المدادحة، المكتبات الجامعية، ودورها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 3- أحمد نافع لمدادحة، المكتبات الجامعية، ورد لها في عصر المعلومات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 4- جودت، شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 5- السعيد، مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013.
- 6- صالح خليل أو ابصع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلاوي، عمان، ط5، 2006.
- 7- محمد، سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
- 8- محمد، سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
- 9- محمد، صاحب سلطان، العلاقات ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- 10- ميساء محروس أحمد مهران، مدخل إلى دراسة علم المكتبات والمعلومات، مركز الإسكندرية للكتاب، 2010.
- 11- نجلاء، محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.
- 12- هادي، نهى، إدارة الاتصال والتواصل النظريات، الوسائط، الكفايات، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.

## ب) المذكرات

- 1-إكرام مريم، دور الاتصال غير الرسمي في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي في المكتبات الجامعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، 2016.
- 2-ثابت، سفيان، نمط القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعامل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس، " ل . م . د"، 2016.
- 3-حفظ الله فوائد، دور الاتصال الغير رسمي في انشاء أسرار المؤسسة: مذكرة لنيل شهادة الماستر، " ل.م.د".
- 4-حمزاوي محمد الأمين، الأمراض المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة اليسانس، " ل.م.د" 2016.
- 5-دايم مريم، الاتصال غير الرسمي وتأثيره على أداء الإعلاميين الجزائريين، مذكرة مكملة لنيل شهادة اليسانس " ل م د"، 2016.
- 6-دغوج مريم، الاتصال غير الرسمي ودوره في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نخصص اتصال في التنظيمات LMD، 2015.
- 7-سهام، مصابحية، التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للمور البشري، مذكرة ماستر، 2015.
- 8-فؤاد سعد، دور شبكة الأنترنت في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر LMD، 2014.
- 9- محبوبي، منصورية، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، 2017.
- 10- مناصرية، فاطمة، أثر المكتبيين المؤقتين العاملين في المكتبات الجامعية على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، " ل.م.د"، 2016.

- 1- بنت عمر الشريف، مريم، دور إدارة التطوير الإداري في احسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على الموظفين والإداريات في جامعة عبد العزيز بجدة): رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير والإدارة العامة، 2013.
- 2- طالب محمد أبو عليم، أثار التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الفصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2014.



عَلَامَةٌ

## المحور الأول: الاتصال غير الرسمي في مكتبات جامعة العربي التبسي

1) أيها أفضل في عملية التواصل مع إدارة القسم والجامعة؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير الرسمي

2) ما هي مضامين الاتصال غير الرسمي مع العاملين؟

- أحاديث تتعلق بالتدريس الجامعي

- أحاديث تتعلق بالمشاكل الإدارية

- أحاديث تتطرق إلى مضامين اجتماعية بيداغوجية

- المناقشة في أسرار العمل

3) برأيك هل عملية الاتصال غير الرسمي داخل مكتبتكم؟

- فعالة

- غير فعالة

- نوعا ما

4) هل تشعر أنك شخص مميز في الجماعة التي تعمل معها؟

- دائما أحيانا

- نادرا

- غير مهم

• إذا كانت الإجابة ب دائما هل تمنحك هذه العلاقة؟

- الشعور بالفخر

- الاحترام والتقدير فما بينهم

- تمنحك امتيازات لا تستحقها

- نتج لك التهرب من مسؤولياتك

5) في حالة بلغ عملكم أن زميل لكم يواجه مشكلة وظيفية؟

- تسارعون بإخباره بطرق غير رسمية
- تنتظرون أن يبلغه الخبر بالطرق الرسمية المتعارف عليها
- تتجاهلون الموضوع

6) كيف تقيمون غالبية علاقاتكم مع معظم زملائكم؟

- غالبية مهنية بحثة
- غالبية علاقات زمالة
- غالبية علاقاتكم صداقة
- غالبية علاقاتكم متذبذبة
- أخرى أذكرها.....

7) هل مستوى العلاقات مع مكتبكم؟

- علاقات سطحية
- علاقات عميقة

8) في حال ما واجهتك مشكلة داخل العمل ما هو موقف زملائك؟

- مساندتك
- التوقف عن العمل
- عدم الاهتمام واللامبالاة

9) على أي أساس تختار زميلك في العمل؟

- التقارب
- الأقدمية والتفاهم
- التجاور في العمل
- المصلحة الوظيفية
- المصلحة الشخصية

- أخرى أذكرها.....

10 هل حصلت على علاوات وبكريمات في العمل مقابل مجهداتك المبذولة؟

نعم

لا

أبدا

11 هل يساهم الاتصال غير الرسمي في تحديد جودة العمل؟

دائما

نادرا

أحيانا

**المحور الثاني: الأداء الوظيفي في مكتبة جامعة العربي التبسي:**

12 هب سبق أن حصلت على تحفيز وتقدير لمجهوداتك؟

دائما

أحيانا

أبدا

13 هل تعتقد أن آلية الترقية المعتمدة المؤسسة تتم على أساس؟

- الكفاءة

- الترقية

- أشياء أخرى أذكرها.....

14) ما تقييمك للقرارات الصادرة عن مكتبكم؟

- جيدة

- متوسطة

- ضعيفة

15) هل التواصل عن قرب لمعرفة زملاء العمل له تأثير على فعالية الأداء؟

- نعم

- لا

- أبدا

16) ما هو الأسلوب الأنجح لتسيير العمل على أكمل وجه؟

- ديمقراطي

- ديكتاتوري

- أساليب أخرى أذكرها.....

17) هل يستشار العامل عند نقله من مكان لآخر؟

- نعم

- لا

- أبدا

18) على أي أساس تم توظيفك؟

- على أساس الشهادة

- على أساس المبايعة

- على أساس الخبرة المهنية

19) هل التغيير في فترات المراقبة ومراجعة الأعمال يؤدي إلى؟

- زيادة فعالية العمل

- إهمال العمل

- اللامبالاة

- التكاسل

- أخرى أذكرها .....

20 هل تعتقد أن الأسلوب القيادي السائد في مؤسستكم له تأثير مباشر على أداء

العاملين؟

- نعم

- لا

21 هل تتواصل مع مسؤولك في العمل؟

- نعم

- لا

- إذا أن الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- كتابيا

- شفاهيا

- طرق أخرى أذكرها.....

**المحور الثالث: الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي في المكتبات جامعة العربي التبسي**

22 هل علاقتك الشخصية داخل المؤسسة تؤثر على أدائك؟

- نعم

- لا

- أبدا

23 هل ترى أن التعليمات والأوامر الصارمة من مشرفك المباشر تعيقك على

الأداء الجيد لمهامك؟

- نعم

- لا

- أحيانا

24 هل ترى أن وضوح الأوامر يساهم في تحسين الأداء؟

- نعم

- لا

- أبدا

25 هل تهدف الإدارة العليا لتدريب العاملين في استخدام الإدارة الالكترونية لرفع

الأداء وتحسين الإنتاجية؟

- نعم

- لا

- أحيانا

26 هل الاتصال غير الرسمي له علاقة بالأداء الوظيفي؟

- نعم

- لا

27 هل الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقة بين عمال المكتبة والطلبة؟

- نعم

- لا

28 هل يعمل الاتصال غير الرسمي على تحفيز العاملين من أجل تطوير الأداء الوظيفي؟

- دائما

- أحيانا

- نادرا

29 كيف تقيمون دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي في المكتبة؟

- نعم

- لا

30) ما هي أكثر أنواع الاتصال استخداما في مكتبكم؟

- صاعد

- نازل

- أفقي

- أخرى أذكرها.....

31) هل لأطراف الاتصال غير الرسمي تأثيرا على الأداء الوظيفي؟

- دائما

- أحيانا

- نادرا