

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص: اتصال وعلاقات عامة

بغوان:

الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية
المكتبة الرئيسية لولاية مستغانم نموذجاً



تحت إشراف

د. بعلي محمد سعيد

إعداد الطالب

طاهري حاج

الموسم الجامعي: 2018 - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده...والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم سيد الأولين والأخريين.

وعلى أله وصحبه أجمعين...الى يوم الدين.

اللهم صلي وسلم وبارك على محمد وعلى ألي محمد في عالمين انك حميد مجيد.

-اهدي تمره هذا العمل المتواضع الذي لا ينقطع حبا والذي مهد لي طريق الدراسة والعلم وعلمي الخوض في غمار الحياة الى المثل الأعلى أبي العزيز والحنون.

- الى القلب الرحيم الذي رعاني بعطفه وحنانه الى الروح التي كانت ومازالت رمزا للتضحية والعطاء الى من أضاعت في عقلي نور المعرفة ماما الحنونة والغالية ست الحبايب.

-الى من تجري دماهم في عروقي وقاسموني طفولتي أخوتي الأعراء والأحباء الى من شاركني في اعداد هذه المذكرة عبد الله و ياسين .

والى كل عائلة طاهري وخاصة الى الوالدين الغاليين.

الى كل من مد لي يد المساعدة من قريب او بعيد ولو كانت بكلمة تدعيمية.

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون "

الاية 105 التوبة

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعظم شكر للذي سجدت له الكائنات
نحمده سبحانه علي حسن التوفيق و التمكين و الصلاة و السلام علي اشرف المرسلين
و الصحابة أجمعين و علي من اتبع الهدى الي يوم الدين.
أتقدم بالشكر الجزيل الي من نصحنا و من علمنا و كان لنا مرشد او سند و الذي لم يبخل علينا
بالتشيع و التقويم في دراسة بحثنا هذا أستاذنا المشرف " بعلي محمد "
كما نتقدم بالشكر الجزيل الي كل أساتذتنا علوم الإعلام و الاتصال الذين رافقونا في مشوارنا
الدراسي طوال خمس سنوات و لا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرنا إلي كل من قدم لنا يد العون من
قريب أو من بعيد ، و حفزنا على إتمام هذا العمل.
نختمها بمسك الصلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة

الصفحة	الموضوع
الاطار المنهجي	
04	مقدمة
06	إشكالية الدراسة
08	أهداف الدراسة
08	أهمية الدراسة
09	تحديد المفاهيم
11	منهج الدراسة
11	ادوات الدراسة
12	أسباب اختيار الموضوع:
12	مجتمع وعينة الدراسة:
13	الدراسات السابقة:
الإطار النظري	
16	تمهيد:
16	1-الفصل الأول: مفاهيم حول اتصال
16	1-1المبحث الأول: ماهية الاتصال
19	1-1-2 عناصر عملية الاتصال
23	1-1-3 أساليب الاتصال
26	1-1-4 أنواع الاتصال
29	2-1المبحث الثاني: الاتصال
29	1-2-1 هيكل وأشكال الاتصال
38	2-2-1 أساليب الاتصال الرسمي
42	3-2-1 أهمية وأهداف الاتصال
44	4-2-1 معوقات الاتصال
52	خلاصة الفصل

الفصل الثاني	
54	تمهيد
55	1-2-2 انواع ثقافة المؤسسة
57	2-1-2 عناصر ثقافة المؤسسة
59	3-1-2 خصائص ثقافة المؤسسة
61	4-1-2 دور ثقافة المؤسسة
62	2-2 المبحث الثاني
63	1-2-2 طرق تكوين ثقافة المؤسسة و كيفية تغييرها والمحافظة عليها
68	2-2-2 وسائل انتقال ثقافة المؤسسة
70	3-2-2 تأثير ثقافة المؤسسة
73	4-2-2 علاقة ثقافة المؤسسة بالاتصال
الإطار التطبيقي	
86	تمهيد :
87	1-2-3 التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم
88	2-3-3 الايطار القانوني للمؤسسة
90	3-3-3 ابعاد المؤسسة في المجتمع
91	4-3-3 اهداف للمؤسسة
92	5-3-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة
94	6-3-3 فضاءات مكتبة المطالعة العمومية
96	دليل المقابلة
98	تحليل الدراسة
118	نتائج الدراسة الميدانية
119	الاستنتاجات العامة
120	التوصيات والمقترحات
121	خلاصة
122	الخاتمة

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان	الصفحة
01	يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:	20
02	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	32
03	يوضح الاتصال الرسمي النازل	36
04	يوضح الاتصال الصاعد	37
05	يوضح انواع ثقافة المؤسسة	56
06	يوضح القيم السائدة في محيط المؤسسة	58
07	يوضح دور الثقافة	62
08	يوضح التأقلم الاجتماعي للمؤسسة	68
09	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	92

الاطار المنهجي

الغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لأطراف الاتصال ومهارات الاتصال والاتجاه الفكري، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة منه فيرفع مستوى الأداء.

و تزداد أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد و الذي يتطلب السرعة و الدقة و التخطيط الجيد في نقل و فهم الأوامر و التعليمات ، حيث تساعد الثقافة الاتصالية على إحاطة الإدارة بالتحديات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارير و التواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.

إشكالية الدراسة :

تواجه المؤسسة اليوم عددا من المتغيرات البيئية و التحديات الصعبة بحيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة و ذات تخصص أكثر في مجال عملها و متطلعة في الوقت نفسه إلى المستقبل أكثر من أي وقت مضى مما يتطلب إعادة النظر و التفكير بصورة جوهرية في كيفية إدارة و تسيير المؤسسة . يطرح سؤالاً حول ماهية الأدوات و التقنيات التي ستستخدمها المؤسسة لمواجهة كل تلك المتغيرات؟ و من بين تلك الأدوات و أكثرها أهمية، نجد الثقافة الاتصالية باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المؤسسة و أدائها.

و بالنظر إلى أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمات الحديثة في الأونة الأخيرة بإعتباره احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها و يجب علينا التعرف و البحث في هذه الأخيرة، فالثقافة الاتصالية تضم جزءاً موروثاً عن النتائج التفاعلي السابق لأفراد المنظمة و مديرها، كما تضم جزءاً آخر تفاعلياً جديداً متمثلاً في سياسات الإدارة الحالية للمنظمات فهي نتاج ما إكتسبه العاملون من انماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من اخصائها و سياساتها و أهدافها و قيمها ما يحدد شخصية المنظمة فهي عنصر أساسي يفرض على مديرها أن يفهموا أبعادها كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، و أن يعملوا على تقويتها و تعزيزها وذلك عن طريق انشاء نظام اتصالات قوي داخل المنظمة .

فلمنظمات التي تملك نظام إتصالي قوي يساعدها في تدفق المعلومات بشكل فعال و نقل إتجاهات و آراء و قيم و معتقدات الأفراد و العاملين المنظمات الناجحة هنا نلمس أهمية دور عملية الاتصالية أخرى في نجاح المنظمات و هي الإتصال في المنظمات عبارة عن ميكانيزمات قوة داخل التنظيم فهو عملية أساسية تقوم عليها كل الأعمال و المهام التي تؤدي من طرف العمال و الموظفين، لذا يعد الإتصال شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات واضحة و متلائمة مع طبيعة مهامها و أعمالها، و هنا تجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمة إختيار أنواع و أساليب الإتصالات داخل المنظمة التي تخدمها قدر المستطاع، و حتى يتمكن أفراد المنظمة من أداء دورهم لابد من توفر نظام اتصالات فيما بينهم فمن الملاحظ أن الإتصال في التنظيم أصبح يثير إهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات، إضافة إلى مدى تقبل

الإدارة لشكاويهم و مشاكلهم داخل المنظمة، و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين المنظمة و العمال، و بالتالي فالإتصال التنظيمي يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم و التفاهم المشترك، و بالإضافة إلى أن الاتصالات تلعب دور اساسي و مهم أيضا في نقل و تبادل القيم و الآراء و التوجهات و الإعتقادات السائدة بين أعضاء التنظيم، و هذا ما يخلق نوع من الإتفاق في المنظمة و تقوية الثقافة التنظيمية السائدة، و من هنا نلمس الإرتباط الوثيق بين الإتصال و الثقافة الاتصالية.

إلا أن ضعف هيمنة الثقافة الاتصالية التي تظهر من خلال الممارسات و السلوكيات غير الرشيدة و غير المؤسسة، سواء من طرف الأفراد العاملين أو المسؤولين، تجلى ذلك في ظهور فجوة بين المؤسسة و بين بيئتها الداخلية و الخارجية، و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المخططة لها ما أثر في فعالية المؤسسة و أدائها، الأمر الذي دفع بنا إلى محاولة الاستطلاع و الاستكشاف، و البحث في مختلف الأنساق الخفية المرتبطة بالظاهرة المدروسة، و التي لها علاقة بالثقافة الاتصالية و انعكاساتها على عملية الأداء المؤسسي.

من هنا تمت إثارة إشكالية حول مدى تأثير الثقافة الاتصالية باعتبارها عملية حيوية و مهمة في المؤسسة، لتعزيز و تقوية أداء مكتبة المطالعة العمومية للرئيسية لولاية مستغانم، و عليه جاء التساؤل المركزي كالاتي:

ما واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - مستغانم؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهو واقع الاتصالي بالمؤسسة؟
- 2- ما طبيعة الثقافة الاتصالية و ماهي الوسائل المعتمد عليها في الاتصال؟
- 3- مامدى اهتمام بالثقافة الاتصالية بالمؤسسة و ما درجة ملائمتها لاهدافها؟

الفرضيات:

- الثقافة الانصالية تضبط من خلال الاتصال وفعاليتها مرهونة بالوسائل المستعملة في ذلك.

-الاهتمام بالثقافة الاتصالية يسخر جهود الافراد في تحقيق اهداف المؤسسة و يقلل الخلافات.

-واقع الاتصال بمؤسستنا مرهون باعتقادات الافراد لاهمية الاتصال الفعال والهادف

اهداف الدراسة:

-التطرق إلى واقع الثقافة الاتصالية و كيفية إعداد خطط اتصالية لتأدية المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة.

تناول أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال داخل المؤسسة و معرفة نوع الاتصال الأكثر اعتمادا و استخداما داخل المؤسسة.

-تسليط الضوء على الطرائق المنتهجة لتطوير المؤسسة، و مدى رضا الجمهور الخارجي عن الخدمات المقدمة من قبلها.

اهمية الدراسة :

1 التعرف على مكانة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.

2- محاولة تشخيص و تحليل الثقافة الاتصالية في المؤسسة و علاقتها بتنمية المهارات الاتصال للعاملين.

صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات الدراسة في العراقيل التي واجهتنا في إيجاد المعلومات والبيانات الدقيقة واللازمة لمناقشة الموضوع بشكل متناسب وواضح والأهم متكامل.

إلى جانب ضيق الوقت والضغطات خاصة في الفترات الأخيرة، أضف إلى ذلك قلة المراجع وخاصة المصادر حول الموضوع في مكتبات مستغانم حول الثقافة الاتصالية مما جعلنا نتوتر أكثر ولكن في الأخير الدراسة أنجزت بشكل أفضل.

تحديد المفاهيم:

تعريف الاتصال

لغة : في اللغة العربية كلمة الاتصال كلمة مشتقة من مصر وصل الذي يعمل معنيين الصلة والبلوغ فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى الانتهاء إلى غاية ما.

وكلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الإنجليزية Communism ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة تمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة .

اصطلاحاً : يعرفه أندرسون بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات ، ويعرفه نيجرو Nigro بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين .

وجاء الاتصال في قاموس المصطلحات الإعلامية بأنه انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى ، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل¹.

الثقافة:

اللفظ العربي مأخوذ من تثقيف الرماد أي تسويته يقال ثقف الرمح أي قومه و نفى عنه الاعوجاج و جعله أداة صالحة من أدوات الحرب ، ثم أوسع معناه شيئاً فشيء و أصبح المهارة في صناعة بعينها ثم تجاوز هذا المعنى و أنتقل معنى يتصل بحياة العقل و الدوق فهي المجموع الكلي لأنماط السلوك المكتسب الاتجاهات و القيم و المعايير التي يشترك فيها و ينقلها أفراد مجتمع معين او هي وسائل المختلفة التي توصل اليها الانسان عبر التاريخ و المتضمن العقلي و اللاعقلي التي توجه في وقت معين و التي تكون رسائل ارشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع يمثل مصطلح الثقافة كل من القيم و العادات و الفنون و المهارات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين و التي يتم انتقالها من جيل لآخر و بالتالي يمكن اعتبارها نمطا سلوكيا يتبعه أعضاء المجتمع الواحد عادة ما ترتبط به المناطق التي نشأ فيها تترك الثقافة بصمتها على كل ما يحيط بالناس من فنون و مياني و أثاث و تشريعات و أحكام و تتكون الثقافة عبر أوقات طويلة فسلوك الناس اتجاه شراء الأطعمة السريعة أخذ وقتا حتى أستقرت الفكرة بين الناس كعادة فيما يعملون و فيما يستهلكون بالعادات و التقاليد الموروثة و تتأثر الثقافة كذلك بمجموعة من المتغيرات المحيطة بالمجتمع كالدين و الموقع الجغرافي

¹ محمد، أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي. ط1. الاردن: دار أسامة. 2008. ص ص 15-30.

تعريف المؤسسة:

يعرفها "تستبر برنار" chister bernard بأنها نسق من الأنشطة المسبقة شعوريا ، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة، من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.

ويعرفها "مؤيد السعيد سالم" بأنها وحدات اجتماعية صادقة منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.¹

منهج الدراسة:

المنهج كما عرفه "موريس أنجرس" هو مجموع الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ، وبالتالي فيعتبر المنهج الوصفي من أهم المناهج التي تهتم بجمع الحقائق وتلخيصها كما أنه مرتبط بعدة أشياء او بمعنى آخر هو المنهج الذي يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية الراهنة دراسة كيفية كما يوضح خصائصها²

ادوات الدراسة:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية بحيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل و الطرق و الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة و مختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم و نوعية و طبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث و هنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

¹ محمد ،أبو سمره. الاتصال الإداري والإعلامي. المرجع نفسه ص ص 15-30.

² موريس ،أنجرس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة : صحراوي وآخرون .ط1.الجزائر : دار القصبه . 2006. ص62.

المقابلة:

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول الى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث الى تعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة و من الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالاضافة الى تعريف بلامح أو نشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة أعتمدت في دراسة هذا البحث على المقابلات المفتوحة حيث سمحت هذه التقنية بكسب ثقة العمال و مختلف المشرفين سواء من خلال الأسئلة الموجهة الى المسؤولين أو من خلال الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة وعلى رأسهم موظفي مصلحة التوجيه و الاستقبال و الدين يمثلون بدورهم الجمهور الداخلي للمؤسسة.

اسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع في مايلي:

1/ الدور الفعال و القوي الذي تلعبه الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات و خاصة الخدماتية.

2/ معرفة طرق الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.

3/ تماشي الموضوع مع تخصصنا

4/ تكوين صورة تتسم بالوضوح و الشفافية لموضوع الثقافة الاتصالية.

5/ الغموض الذي يكشف الأسلوب المتبع في الاتصال بين الرئيس أو المدير والمرؤوسين .

مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع على أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجرى عليها البحث. وتعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة جد هامة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي ، إذ لابد على الباحث أن يتعرف على مجتمع البحث الأصلي قبل الشروع في إنجاز بحثه لأنه على أثر تحديد مجتمع البحث او الدراسة وتحدد طريقة جمع البيانات .

ويمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجال المؤسسة الخدمائية بدراسة الثقافة الاتصالية الاتصال ودوره في الأداء الوظيفي ومن خلال هذه الفئة نستطيع أن نوضح كيف يكون الاتصال في المؤسسة ودوره في الأداء الوظيفي.

عينة الدراسة :

إن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث، هو اختيار عينة بحث ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجا صحيحا على المعلومات المراد جمعها ففي أي دراسة يصعب على الباحث أن يدرس كل مفردات المجتمع الأصلي على حدى خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير لذلك وجب توفر عينة تتميز بجميع الشروط الأساسية الملائمة لطبيعة الدراسة فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كل مفردات المجتمع الأصلي يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطريقة معينة وعن طريق ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تناولها الباحث والتي تدور حول الثقافة الاتصالية ودورها في الاداء الوظيفي في المؤسسة الخدمائية تتطلب اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من العينات الاحتمالية. كما ارتأيت أن العينة العشوائية الطبقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة العشوائية الطبقية دون غيرها بواسطة العينة العشوائية نستطيع أن نعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة وكذلك دقة تمثيل المجتمع الأصلي

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مكتبة مطالعة العمومية مولاي بلحميسي ولاية مستغانم

المجال الزمني: تم اجراء الدراسة ابتداء من مارس 2019 .

الدراسات السابقة:

وتضمن ذلك مناقشة وتلخص الأفكار الهادفة الواردة في الدراسات السابقة والإشارة إليها، وذلك كونها وسيلة مهمة لتجنب التكرار والأخطاء. ومن أهم الدراسات التي تطرقنا إليها نذكر منها الدراسة الأولى: لطالبة بن حاوية يمينة تحت عنوان: "جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر" هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علم المكتبات والعلوم الوثائقية بجامعة وهران نوقشت سنة 2015 حيث عالجت فيها الموضوع المتمحور حول الإشكالية التالية:

كيف يمكن لمكتبات العمومية من تلبية احتياجات المستفيدين الحقيقيين وجذب انتباه المستفيدين الغير حقيقيين اليا وبالتالي نشر العلم والثقافة في المجتمع بشكل يضمن رفع تحديات مجتمع المعلومات؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية وضعت أربعة فرضيات تحت فرضية عامة ولنتحقق من هذا الأخيرة تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان الموجه لمسؤولي المكتبة ومستفيديها، وبالتالي خلصت الدراسة أن نسبة المطالعة بالجزائر قدرت بـ 5.49% بالنسبة لفئة الشباب والأطفال المتدرسين.

الدراسة الثانية: لطالبتين ليدريسي نعيمة وقنونة رشيدة تحت عنوان: "مكتبات المطالعة العمومية ودورها في خدمة القارئ: مكتبة المولاي بلحميسي بولاية مستغانم نموذجا" وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شياذة الماستر في علم المكتبات والمعلومات تخصص نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة والتوثيق بجامعة مستغانم نوقشت سنة 2016 حيث عالجت فيها الطالبتين الموضوع المتمحور حول الإشكالية التالية:

ما هو واقع الخدمات المكتبية التي تقدمها المكتبة الرئيسية لمطالعة العمومية عامة، والمكتبة الرئيسية لمطالعة العمومية لولاية مستغانم "المولاي بمحميسي" خاصة ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية وضعت ثلاث فرضيات جزئية تحت فرضية رئيسية، وقد توصلت الباحثتين إلى جملة من النتائج منها حرص المكتبة الدائم على خدمة القارئ والمستفيدين وتقديم المعلومات

المناسبة في الوقت المناسب مع توفير كل الفضاءات المساعدة في التأثير الايجابي على ميولهم القرائية،
رفع مستوى المقروئية والتشجيع على المطالعة والاهتمام بالكتاب

الدراسة الثالثة لطالبين دباش نبيل ونصر عبد الرؤوف تحت عنوان "المطالعة الإلكترونية لدى
الطلبة الجامعيين، هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شياذة الماستر في علم المكتبات تخصص تكنولوجيا
جديدة وأنظمة المعلومات والتي نوقشت سنة 2010.2011 حيث عالجت فيها الإشكالية التالية:

ما مدى إقبال طلبة الماستر بقسم علم المكتبات على المطالعة الإلكترونية، وضعت ثلاث
فرضيات تحت فرضية عامة ولتحقق من هذه الأخيرة تم استخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في
الاستبيان وصول لنتائج الدراسة

الإطار النظري

تمهيد:

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر بوسائل
تكنولوجية الاتصال والإعلام بعد أن اكتسبت أهمية كبيرة في تسهيل حيات الأفراد والجمعيات
والتنظيمات، بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار
والاتجاهات.

ومن هذا التطوري، اعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها في تخطيط المشاريع وتنظيم
مختلف الأنشطة، فكان الاتصال أحد أهم المجالات في المنظمات العصرية على اختلاف تخصصاتها
في عملية التفاعل وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها، وكذلك في تشكيل الروابط ومد الجسور بين
المؤسسة ومحيطها الخارجي.

1- الفصل الأول: مفاهيم حول اتصال**1 1 المبحث الأول: ماهية الاتصال**

اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له، وحسب منطلقاتهم الفكرية وتميزت في
مجملا بتحليلين أساسيين أحدهما مرتبط بأفكار الرواد أمثال لاسيول، ويقرو الآخر ممتد من
التحليلات النظرية الحديثة.

أفكار الرواد:

تشتق كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communis" ومنها المشاركة-الاشترك-في شيء
هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي او خطي و نظرية "الدلو" لبيرو توضح هذا
المفهوم اذا تنص هذه النظرية على ان الاتصال عبارة عن معاني موجودة و رموز و إشارات ومن
ثمة يصير الاتصال عبارة عن أفكار من فرد لأخر من خلال استخدام هذه المعاني، و بالنهاية يمكن
اعتباره عملية تفرغ أفكار من مصدر في الدلو كتابة محاضرة، برنامج...الج ثم يتم نقل هذا الحلو
الى مستقبل حيث يقيم التفرغ محتواه في رأسه في الكلمات¹

¹ حسن، حمدي. الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري. ط1. مصر: دار المعرفة. 1993. ص37

ويعرفه الاتصال أيضا على أنه العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك فرد أو جماعة (متلقي، متلقون) وتخيير حسب رغبة محددة¹ ونستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله "تشارلز رايت" ان المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهورا عريضا بمفهوم الوسيلة الا في حالة تعذر اتصال المصدر مواجهها في الأوضاع العادية، بسبب الحجم الهائل والوقت المحدد، ويضيفالاتصال الجماهيري تتوجه الى جمهور بتميز بأنه كبير نسبيا، وغير متجانس وغير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة بشكل علني ومخطط بحيث يصل اغلبها أفراد الجمهور في نفس الوقت ما نود التركيز عليه في هذا النوع من الاتصال، وهو كيفية توجيه لخدمة أهدافه المنظمة لأن استعماله يكون حتى ضيقة لقلة استعماله حتى أن استعمال في ظروف معينة كما عرف الاتصال في مجالين هما:

في مجال علم النفس: تعريف "لوندريج" هو التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد يتكون الرمز قريبة أو تشكيلية أو مصورة أو منطوقة، تعمل كمشير لسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

في مجال علم الاجتماع: تعريف "تيرام" الاتصال هو عملية اجتماعية إنسانية مبنية على المشاركة، وأساسها وجود اتحاد وتناغم بين المستقل حول رسالة معنية، بمعنى انه مشارك في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.

المفاهيم الحديثة: تلتقي معظم المفاهيم الحديثة للاتصال عند عناصر مشتركة أهمها:

-الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صولا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق رموز، وهو المشاركة في فكرة واتجاه أو موقف، لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والنطاق بل المشاركة منها تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات.

والموافق في حالة الاتفاق كما في حال الاختلاف وكان "لاسيول" قد حدد

5 أسئلة تلخص العناصر لعملية الاتصال تتمحور في:

¹ محمد، جوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال. ط1. مصر: دار المعرفة الجماعية، 1992.

1-مصدر الرسالة

2-محتواها.

3-القناة والوسيلة

4-مستقبل الرسالة

5-الأثر أو الاستجابة أو التغذية (feed-back)¹

ان الاتصال الشفوي أو الكتابي أو الرمزي يعتبر معركة تتطلب حسن انتقال الطرق والعبارات والمفردات من أجل تحقيق احتياجات منوعه

إذا كانت عملية الاتصال تتطلب وجود تخصيص على الأقل يتحملان معا مسؤولية عملية الاتصال تتطلب وجود تشخيصية على الأقل يتحملان معا مسؤولية النتيجة في جميع الحالات(الفشل، النجاح) فأحيانا لا تتحقق الرسالة هدفها لأسباب تتعلق بالمرسل ذاته عدم القدرة التبليغ

تأسيسا على ما سبق نستنتج ان الاتصال أخذ 3 مفاهيم أساسية هي

أ-الاتصال الإنساني هو أساس كل شيء تجربة أنثروبولوجياالتواصل بالغريزة يعني التبادل مع الآخر فالاتصال هو حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في عملية الاتصالية.

ب-الاتصال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها، حيث ان الأنظمة التقنية من حواسب وشبكات الالكترونية وأقمار الصناعية لتمامسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد و.... لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية²

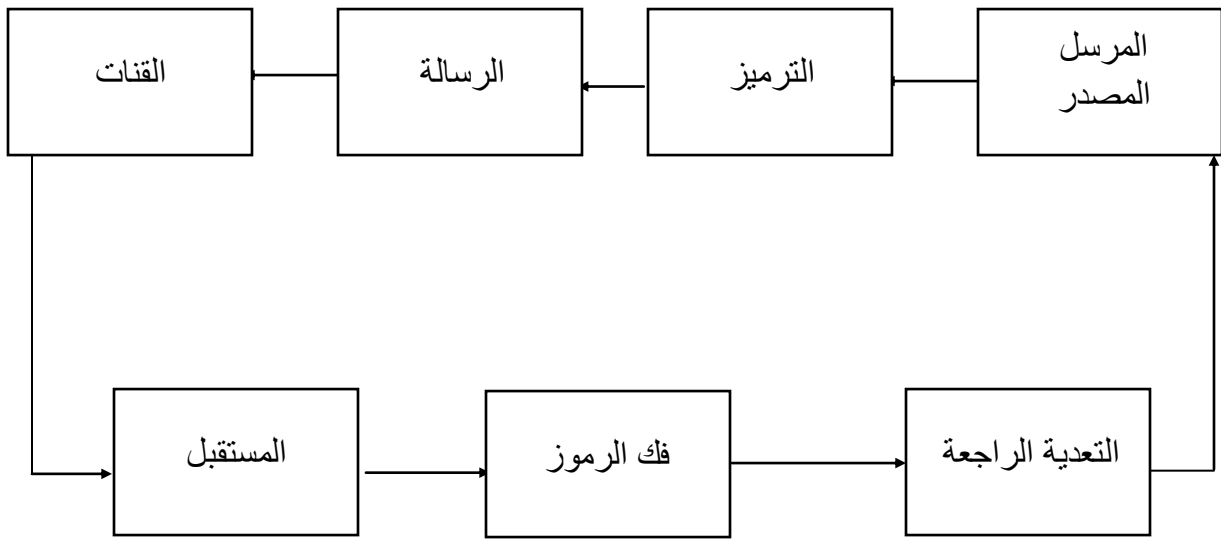
ج-مجموعة التقنيات والوسائل التكنولوجية التي حققت شروط الاتصال المباشرة التقليدية لتستند له مهمة الاتصال عن بعد.

¹محمد، الجوهرى. علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال . المرجع السابق. ص 19

1-1- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكونات أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة المستقبل هذا الشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تغير عملية الاتصال أكثر تعقيد

والشكل رقم 01 يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم 01 عملية الاتصال¹

¹ عبد العزيز، خواجه. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1، وهران: دار العرب للنشر والتوزيع. 2008. ص. 180

المصدر المرسل: source

وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات معينة¹

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لابد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتقلها بدقة الى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات اللغوية كلمات أو صور أو تعابير أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق على المصدر من وراء إيصالها

فقد يكون المصدر شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر مثل: التلفزيون، الراديو الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفته هما:

أ- تحديد الفكرة وجمع المعلومات أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها فتنظيمها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين²

الترميز: encoding

وضع..... الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال

الرسالة: message

¹ محمد، نهجة. تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،

1993. ص14

² محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004. ص255.

وهو جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية

القناة أو الرسالة: **medium**

هي الوسيلة الواسطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- **القناة اللفظية:** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، ومباشرة

ب- **القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة

ج- **القناة التقنية:** الهاتف ينوعه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ

د- **القناة التصويرية:** مثل الملصقات لوحة الإعلانات

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية، ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك للاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، وبالإضافة على أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوب من قبل كل من المصدر.

المستقبل: **receveur**

وهو الذي يستقبل الرسالة اليه من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها تفسير المناسب وحسب خبرتها السابقة ام التأكد من أن المستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأنه وسائل اتصالية أخرى، أما الاشعار باستلام الرسالة بين الشخصين فيمكن التغيير عنه بعدة طرق مثل: حركات الجسم، شعار بالقبول، ابتسامة العريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي

فك الرموز: **decoding**

¹ محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005. ص241.

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه نحو المرسل .

التغذية الرجعية: feed back

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد الى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

الهدف: يرمي الغاية المراد الوصول اليها من عملية الاتصال

المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة، وتغرق فعالية الاتصال على كفاءته على نقل مضمون الرسالة

المستقبل: الفرد أو الجماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة

وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية، سمعية، مرئية وتتوقف اختيارها على مضمون الرسالة

نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة

التغذية العكسية: يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت و تم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب.¹

المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف في المرسل أو المستقبل أو الرسالة والإدارة²

¹ محمد، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. المرجع السابق. ص 242

² عبد العزيز، خواجه. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع. 2005. ص180

1-1- أساليب الاتصال:

يتميز الاتصال الإنسانية بخاصة أساسية هي اللغة (الرمزية والمنطوقة) إضافة الى الإشارات، فاللغة تتحد مفاهيم متعددة وهي الوسيلة الأكثر أهمية لاتصال الانسان، كونها تميل على الرمزية، فمع التعريفات للغة يمكننا الوصول الى أن وظيفتها الأساسية هي توصيل المعلومات الى الآخرين وهي صفة الى السلوك الإنساني.

ويذهب تشومسكي في نظرية النمو التوليدي "transformation général 1968 grammar"

الى أن القواعد التي تستخدمها، حينما نتكلم وحينما تفسر كلامنا هي القواعد اللغوية التي تستخدمها، فالتركيب اللغوي الذي نستخدمه وتستجيب له ليس بظاهرة سطحية والإنسان قادر على أن يتهرب الى ما وراء البنية السطحية، للجملة ويحولها الى فيه السطحية، للحملة ويحولها الى فيه أعماق تكشف ما وراءها من معان ومنه.

ومن جهته طور عالم اللسان الروماني "حاكوبسون" خلال العقد السادس من القرن الماضي نظرية اهتم فيها بالوظائف التعبيرية للاتصال من خلال التخاطب وكليل الرموز والمعاني للكشف عن مدلولاتها ونستطيع التعبير عن النسق (الرمزي) جأسلوبين بأسلوبيين: الاتصال اللفظي والاتصال الغير اللفظي:

الاتصال اللفظي: هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء كانت منطوقة أو مكتوبة. وينبغي التمييز بين اللغة لمنظومة رموز وعليها اللغة إشارات معقدة وبين الكلام كخاصية إنسانية لا تتوفر لذي الكائنات الحية الأخرى ولذلك عندما تفضل في الحقيقة ما هو اجتماعي ما هو فردي كما تفصل بذات العملية أيضا ما هو أساس عن ما هو ثانوي. ويعتمد فيه بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، ذاته يخضع الى التعدد والتنوع فهناك اللفظي المعنى الضمني والمعنى الصريح، فالأمر يتوقف فهمه عند قدرة المستقبل لفهم دلالات الرموز¹

كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم الى نوعين اثنين هما:

أ- قدرة الرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية، من حيث انتقاء الالفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون الى المستقبل وإيصاله على نحو المراد إيصاله.

¹ مصطفى، حجازي. الاتصال في العلاقة الإنسانية والإدارة. المرجع السابق. ص. 15.

ب- قدرة المستقبل والمتلقي على التحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة، ويشمل تلك القدرة الذهنية والخبرة هنا كعلاقة نسبية ببناء الرسالة من جهة وفهمها من جهة أخرى تتضمن: ¹

الاتصال الكتابي (التحريري): وهو الأسلوب الغالب في الإدارات العامة فضخامة الجهاز الإداري وانتشار العاملين فيه تحول في الغالب دون الاتصال الشفوي وتعرض استخدام الأسلوب الكتابي حرص على تدوين المعلومات لضمان انتقالها دون تشويه، وهكذا تسهيل الرجوع إليها ويلاحظ أن الاتصال الكتابي ستعمل خاصة عند الرئيس بمروؤوسيه وهو قليل في الحصة المعاكسة، اذا كثير ما يحجم المرؤوس عن اثبات المعلومات أو البيانات التي تسبب حرجا للرئيس في تقارير مكتوبة وهناك عدة وسائل للاتصال الكتابي ندرجها في نقط التالية:

أ- **التصريحات التنظيمية والسياسات والإجراءات الإدارية العامة:** يتضمن الاتصال الإداري مسائل إدارية بسبب الحاجة لنقلها الى المستويات الدنيا دون تعريفها، لأن هذه الوسيلة السليمة لنقل المعلومات، حيث أنها تساعد الهيكل الرسمي والإجراءات الأساسية لعمله.

ب- **الإدارية الخاصة:** يستخدم الايصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه وتعريف وهذا للتنظيم كله، ويملاً المحتوى المدير العام وتوسل سرعة الى مكاتب المدراء في أقل فترة ممكنة

¹ محمد، أبو سمراء. الاتصال الإداري و لإعلامي. ط1. عمان: دار أسامة. 2008. ص25.

ج-الخطابات الإخبارية الإدارية: معلومات رسمية ترسل الى الإدارة قبل أن تداع داخل المؤسسة وتوزع عن طريق مكتب العلاقات العامة وتحرير من المدير العام تعمل على تزويد جماعة الإداريين بالمعلومات اللازمة وإيجاد جو للعمل يسوده التكامل والنشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.

د-التقارير الرسمية للإدارة: هي وسيلة المدير العام لتحقيق تدفق الاتصالات الى المستويات العليا باعتبارها وسيلة لتحسين تخطيط الأعمال وتنظيمها وتكاملها فحين يتسلم الإداري البيانات من المستويات الدنيا فباستطاعته أن يزن النتائج ويتخذ قرارات جديدة أو يتخذ من الإجراءات ما يراه صالحا للمعالجة.

هـ-كتبات الاشراف: تعتمد بعض المؤسسات على طريقة اعداد الكتيبات وذلك لتلخيص الوضع القانوني للمؤسسة وسياستها وإجراءاتها والمساعدات المالية وتعطي هذه الكتيبات بعض التشريعات العالمية نظام الأجور والخدمات الاجتماعية للعمل

و-الاتصال الكتابي للموظفين والعمال: هناك نشرة رسمية داخل المؤسسة تستعمل في نقل المعلومات الهامة لجمع الموظفين في جميع المستويات وتوزيع هذه النشرة عن طريق المشرفين أو تعلق في لوحة الإعلانات ومن أثر هذه النشرات شيوعا الجريدة الرسمية وتستخدم قصد تحقيق بعض الأهداف كربط العمال والموظفين بأخبار المؤسسة المختلفة السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية

ع-الاتصال غير اللفظي: هو الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطوق وتعتمد على إشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية فعلى الرغم من أننا لا نهتف بكلمة واحدة في بعض المواقف على أن أشياء كثيرة تعطينا معلومات مجيبة ويمكن القول مقنعة مثل: المطهر العام، الأفعال تعابير الوجه...وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهمية خلال عملية التفاعل في العاملين بالمؤسسة.¹

1-1-4 أنواع الاتصال

الاتصال الذاتي:

عندما نتحدث عن الاتصال الذاتي فإننا نعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الاتصالية، فالذات ماهي النتائج للمعايشة الشخصية لتوقعتنا وأدوارنا في مختلف المواقف

¹ Laieb hafse : gerer l'entre paris publique, opu, alger 1990 :p221

الاجتماعية وكما يرى كل من ماستر وماترن (1967) فان مدركاتنا الحسية مستوحاة من خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الانسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل من خلال علاقتنا بالآخرين ومن هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الاتصال في تنظيم الذي تشكل من عدد من الأفراد يمثل كل فرد "ذاتا" تتبادل الحوار والمواقف و لما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

ويؤكد جورج ميد (1934) على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الأخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية للاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار وأفكار الأخرى كمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقا وجهة نظر الآخرين له¹

الاتصال الشخصي:

بدا الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيتين "التربوية" و "العملية" وما يتخللها من تفاعل، وبدأت الدارسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الاطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المراسلين بعضهم ببعض والتي نحدث في الجماعات الصغيرة.²

الاتصال الجمعي والجماهيري:

ليعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الاتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات...وتختلف أنواع الاتصال سألقة الذاكر اعتبار السننتينهامين:

¹ عمر، وصفي عقيلي. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997. ص404

² محمد، عساف المعطي. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار نهران للنشر والتوزيع.

أ- ان المرسل يكون في وضع باشا وجها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الاتصالية صفة التبادلية في الفعل الاتصالي.

ب- ان وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة الى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكيلا¹

الاتصال الفعال: للحصول على الفعالية المثلي في عملية الاتصالية يجب:

- 1- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل اليه المعلومات، وليس كما يراه المرسل
 - 2- ارسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل اليه من فهمها واستيعابها
 - 3- يجب على المرسل رد فعل لدى المرسل اليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه
 - 4- إذا كان هدف الاتصال تغيير الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المنافسة ويحسن تغييرها بطريقة غير مباشرة.
 - 5- يجب على محتوى الرسالة أن تكون جديدة بالنسبة للمرسل اليه
 - 6- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير، ويقول " ديل كارتي" أن الأمور الأمنية تساعد على إيضاح المعنى.²
- نظريات الاتصال:**

هناك نظريتان شائعتان في مجال الاتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما تقليدية قديمة والأخرى حديثة

1- النظرية التقليدية:

قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا لمقولة "سميث" الشهيرة دعة يمر، محاولتنا في ذلك استخدام الأسلوب الفعلي في تسير الإنساني أثناء العمل ومن ثم قد

¹Jack preant la communication combatoqualger 1994 p77

¹Richard arcand : la communication efficace de bock universite parti 1998 p22

وصف هذه النظرية بنموذج الأهمية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أليا هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية بهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حساب الجانب الإنساني للعمال، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوه اليه حسب ما يتلقونه من توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها أو التحقيق عليها قصيدة

نظريات الاتصال:

هناك نظريتان شائعتان في مجال الاتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما تقليدية قديمة والأخرى حديثة

1- النظرية التقليدية:

قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا لمقولة سميث الشهيرة دعه يمر محاولتا في ذلك استخدام الأسلوب العقلي في تفسير السلوك الإنساني أثناء العمل، ومن ثم قد وصف هذه النظرية بنموذج الأصلية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أيضا، هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية بهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حساب الجانب الإنساني للعمال، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا اليه حسب ما يتلقون، م توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها¹

2- النظرية الحديثة:

إذا كانت النظرية التقليدية في الاتصالات الرسمية تنظر الى فرد العامل على أنه مجرد آلة أو انه من هذه الآلة عليه أن يتحرك بموجب الأوامر والقوانين الموجهة اليه من الإدارة أو من المستويات العليا للتنظيم فان النظرية الحديثة تنظر للمؤسسة لمجتمع يشري له أمانيه وطموحاته ويعاني من مشاكل واحتياجات وبالتالي فهي تعارض النظرية التقليدية في تقييمها وتحديد لها لعملية الاتصال الرسمي فرص لم تلغي هذه العملية، بل عملت على جعلها تتسم بالمرونة والشمولية في التنظيم فهي

¹ ناصر، قاسمي. الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. ط1. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. 2001. ص17.

تعالج الاتصال الرسمي من جميع الجوانب وأبعاده وقرى بضرورة توفير أنواعه الهابط والأفقي، حتى تستطيع هذه العملية بالقيام بدورها كقاعدة لتنظيم السليم.¹

1-2-1 المبحث الثاني: الاتصال

1-2-1-1 هيكل وأشكال الاتصال.

يتكون الهيكل من عدة وحدات ومستويات مختلفة التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يعدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذه الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي تربط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث وحدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال يجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والوجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وحواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلاً النوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في اطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب الى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي، والذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات بهذا يمكن الحديث عن الاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي كما يمكن ربط الاتصال الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي وستطرق في الاتي الى كل نوع بشكل مفصل²

الاتصال الرسمي:

تعريفه:

هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى الى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر

¹ناصر، قاسمي. الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. المرجع السابق.ص18.

²صلاح، الشنواني. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شبابا الجماعة. 1999.ص161

وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون في مسارته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذه النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتفيد بلوائح معينة.

مهامه: ويمكن اجمال بعض مهام الاتصال الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.
- اعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانيتها وتطلعاتها.
- ابلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر الى العاملين.
- الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- الأوامر الذي يصعب في النهاية في اجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف¹

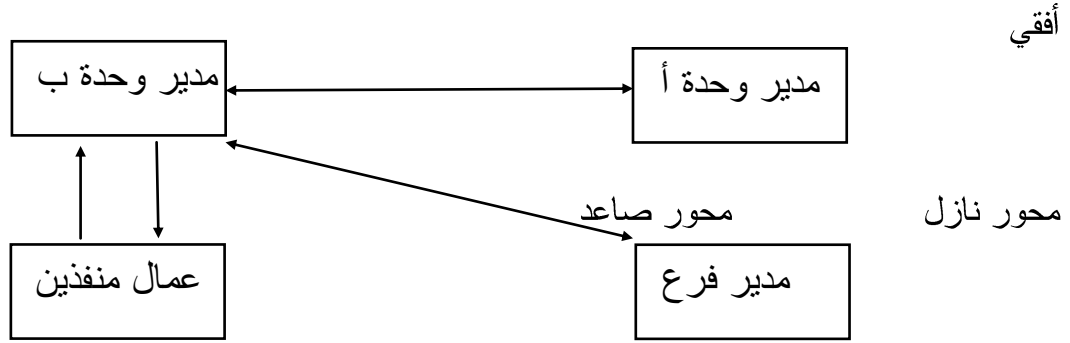
ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستنتج أهمية الاتصال الرسمي كنشاط اداري في

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة
- يعتمد عليه اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.

¹ على، فلاح الزععي. الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي. تطبيقي". ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

-توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير المنظمة الى تحقيق أهدافها

أشكاله: يتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات ويمكن ابراز ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم 02 يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

وسنستعرض بالتفاصيل الى كل شكل على حد يتم مالي:

الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه الى الأسفل، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم الى أدناه، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا الى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

-توصيل المعلومات الى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها.

-قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الاقناع الشخصي من الرئيس الى المرؤوس.

وما كثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفينا، كاتبات التنظيم مجالات الحائط، تقرير النمطية... الخ وتجدر الإشارة الى ضرورة متابعة المناسبة من

أعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة¹

-ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعنويات هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

أ-مزايا الاتصال النازل:

-تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على وجود عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدرب لماذا؟ كيف؟ أو متى؟

-يمكن من خلف الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير للإدارة في المستويات العليا.
-تمكن العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وموقف الإدارة منها. مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة²

ب-معوقات الاتصال النازل:

ان أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

-ان العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل الاتصال ميكانيكية وكتابة وينحاز الاتصالات الشفهية والمواجه وجها لوجه مما ينعقد للاتصال قيمته وهدفه.

-أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجزهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنى ومعطى هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في أحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين

-نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، وعدم ادراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم الم يجب نقلها للآخرين.

-مصادقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.

¹ محمد، يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع. 1999. ص188

² عبد الله، الطويرقي. علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. ط2. 1997. ص43

-التوفيق ويقصد ليه الوقت المناسب للاستقبال التلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقى الرسالة.

الشكل رقم 3 يوضح الاتصال الرسمي النازل¹



الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا الى المستويات العليا وبعد هذا الاتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من "ليسلي وليود" في اربع نقاط والمتمثلة في:

*المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية

*مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

*أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

*معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

أ-مزايا الاتصال الصاعد:

¹ محمد،يسرى إبراهيم. الاتصال والسلوك الإنساني. مرجع نفسه.ص 189

-تمكين الأفراد من التغيير عن احساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها¹

المساعدة في زيادة الالتزام جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرض الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يعتبر المرؤوس جزء هام في المنظمة مما يجعله يبدي كافة البيانات والمعلومات التي يلتزمها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية

ب- معوقات الاتصال المساعد:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك ذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك ادخال تعديلات لازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات²

-البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين

-التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتباراته من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات المساعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسية الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويعرقل عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن سمع المدير ويأخذ عليه أن ينقل انباء سارة وغير سارة بصورة دائمة.

والاتصال المساعد يأخذ عدة أشكال فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وسياسة اتباع الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

¹ خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1. الأردن: المسيرة . 1991. ص283.

² خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل . المرجع السابق. ص 285

الشكل الرابع يوضح الاتصال الصاعد:¹

3-الاتصال الأفقي: يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد الى معلومات كافية²

***وظائف الاتصال الأفقي:**

أ-التنسيق للقيام بمهمة

ب-حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع كل مشاكل تعرض لها المنظمة

ج-تبادل المعلومات.

د-حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع امضاء إدارة أو اداريين قد نشب صراعا بين أعضاء كل إدارة أو بين اداريين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهة والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

1-مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر يعطي للمدربين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم.

¹طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة. ط1. القاهرة: دار غريب. ص289.

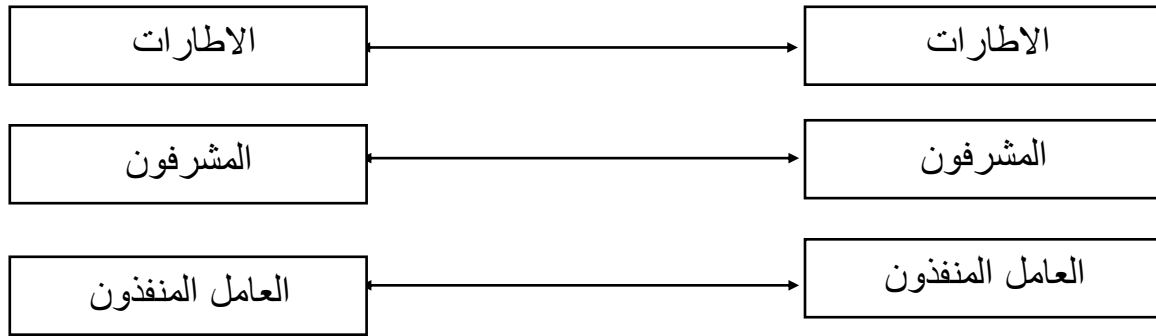
² خليل، محمد شماع. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. مرجع نفسه. ص 1992

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم شركاء في الإدارة أكثر منهما المرؤوسين عليهم.

2- معوقات الاتصال الأفقي:

-ان تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة حلف أنواع متعددة من الولاء داخلها الى الحد الذي يجول دون تحقيقها.

-ان هذه الاتصالات اذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشبكات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.



جدول يوضح الاتصال رسمي الأفقي¹

4-الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

ان عطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي الى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سير المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل ابداء آراءهم في

¹ محمد،يسرا إبراهيم. الاتصال السلوك الإنساني . المرجع السابق. ص. ص 115-116

الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على نتيجة وزيادة الدوافع الداخلية للعاملين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

الاتصال غير الرسمي:

1- تعريفه:

-الاتصال غير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قيام الاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط رسمية محددة

-هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كتمه تماما

-إذا الاتصالات غير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.¹

2-دافع وجوده: توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي، وهذه الدوافع هي:

أ-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في أشبعها.

ب-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.

ج-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

د-اتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومع حرية التعبير والمشاركة لأفراد والعاملين.

¹ عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم، ط2. الرباط: مكتبة العبكان. 1997 ص.43.

3- سلبياته:

-انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك اثار سلبية على الأداء الوظيفي والعلاقة الإنسانية داخل الإدارة

-يؤدي أحيانا الى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقة الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الاشاعات وسوء الفهم مثلا.

من خلال كل هذا ينبغي على المدير أو المنظمة الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي ونفاذي الصعوبات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال ينوعه الى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم¹.

1-2-2 أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

هنالك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال لكن استعمال أي منها يعود على الظروف المتاحة بالمنظمة والى التعامل السائد بها بالإضافة الى نوعي المادة المنقولة ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي.

1-الاتصال الكتابي: ان الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج الى دقة في التنفيذ اذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات فإنها تفرغ في صور كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما نزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الإدارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صور عديد مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، اللوائح التعليمات... الخ

ا/- طرق الاتصال الكتابي:

التقارير: يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر المقترحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل اليها بالبحث والتحليل.

¹ عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم. المرجع السابق. ص 44

التنشرات الدورية والخاصة: وتعتبر هذا الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العاملة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن طريق المؤسسة ونشاطها وتاريخ الانشاء وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين فمن حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة.

الكتيبات والتحليل: وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي وهو صورة مصغرة للكتاب وبعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجدي المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوع واحد وبكامل تفاصيل.

الشكاوى: وتعتبر من وسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات.¹

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءات وإنجاز العمل .

ملصقات الحائط: تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة وأداخل الو رشاش وتحتوي على قسمين القسم الأول للتعليمات والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا والتعليمات عبارة عن اخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل²

ب- مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك

- تصف بدقة كبيرة في التغيير مقارنة الاتصال الشفهي.

- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.

- إمكانية شرع المعلومات المنتظمة في تقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل واستخدام الإحصاءات

أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها

- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد

- إمكانية متابعة الاتصال توثيق عملية والاتصال.

¹ سليمان، محمد الطماوي. مبادئ علم إدارة العمل. ط7. الإسكندرية: كطبعة جامعة عين الشمس. 1987. ص271

ج- معوقات الاتصال الكتابي:

-ان عملية اعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

-تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

-عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين أو الرئيس الإداري.

-احتمالات التخزين المسيرة فقد يكون للكلمة واحدة أكثر من معنى فلا يدخل في ذهني المرسل اليه الا المعنى الذي يتفق مع طبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل

-عدم توفير الفرص وطرح الأسئلة وإجراءات مناقشات حول مضمون الرسائل لضمان فهمها

2/-الاتصال الشفوي: يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمتلقي

عن طريق الكلمة المنطوقة بما تسمح الفرصة لوجود اتصال ذوا اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعة واستجاباته واتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الاتصال الشفوي:

الاجتماعات: وتصد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ اليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها في الوقت واحد يقيم ذلك في حالة الإعلان أو اجراء تعديلات على العمل في اقسام مختلفة.

¹ خليل،خبري الجملي. الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث.ط1. الإسكندرية: المكتب الجامع الحديث. 1997. ص 143-144.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

الحديث الشفوي والاتصال الشخصي المباشر: هو الاتصال الشخص المباشر وجها لوجه ما بين الرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة الى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عند ما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

ب-مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا الأسلوب

-يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تغييرات الوجه وانفعالات المستمع. -تقوية الروابط وتهيب المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم.

-يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي تخشى أن تتسرب المعلومات لأطراف أخرى لوقم الأحد بأسلوب الكتابة.

ج/-عيوب الاتصال الشفوي: يعاب عن المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيئ فرصة للخلاف كما أنها لا تكفل فهما موحد الجميع المسائل فقد يفهم من أعضاء لجنة المسألة على وجه معين ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه مما يؤدي الى الضارب في التنفيذ ولهذا فان الكثير من اللجان تخوض على أن سجل اجتماعاتها في محاضر منظمة بسهل الرجوع اليها عند الحاجة منها للحظ أن النسيان واختلاف التأويل.¹

-صعوبة استخدامه مع الاعداد الكبيرة.

-قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة²

3/-الاتصالات المرزمة والمصورة:

¹ يونس،نعبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. ص 143.

² يونس، عبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. المرجع السابق. ص 144

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي اليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمرزة في الاتصالات المصورة أو الملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الايضاح للطلبة المبتدئين.

الاتصالات المركزة في الاتصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل الايضاح للطلبة المبتدئين¹

1-2-3 أهمية وأهداف الاتصال.

-ان نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر اليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة

-تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق اهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل²

-وبفضل الاتصال يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

-تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرون والأفراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها الى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة

-الاتصال الشامل حسب روقوبي (1988) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصلي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.

² أحمد، ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر. 2004. ص31

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما تم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الاتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار حملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الى تحقيقها¹

لتحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- 1- توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم
- 2- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم
- 3- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.
- 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل ابداع رأيه في موقف دون حرج أو خوف
- 5- يمكن ادراج هدف اخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الاشاعة بشكل مبرز مفعولها بالنسبة الى المنظمة².

¹ أحمد، ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. المرجع السابق. ص 54

² عبد الله، سنومي. الاتصال في عصر العولمة. ط1 لبنان: دار النهضة العربية. 2001. ص 133

1-2-4 معوقات الاتصال

إن العليمة الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجد من فعاليتها وتؤدي بها في الغالب الأحيان الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوع على هذه المعوقات التي يتم تجنبها أو التقليل منها معالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الأهداف المطلوبة

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

-معوقات نفسية.

-معوقات تنظيمية.

-معوقات اجتماعية وثقافية.

-معوقات النفسية وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحت أثر عكسيا الفروق الفردية يختلفون في أحكامهم على الأشياء فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

-تباين الإدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقل الى محتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها لأشياء كما أن الكلمات المنتظمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص

-تمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل اليه على الأسباب التالية:

أ) تأثير التوقعات الحاجات والخبرات السابقة للمرسل اليه على ادراكه المقومات الرسالة

ب) مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع الدرجة ومستوي وعي المرسل اليه.

(ج) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل اليه¹.

الادراك الانتقائي: يمثل الفرد للاستماع الى ما يناسب مع معتقداته وأفكار وآرائه والعمل على اعافه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

الانطواء:

-عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلاله أما شفاهية أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول الى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعلم والثقافة، مما يؤدي الى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل من طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال ، ان الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر ولكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون. بها وطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الشفهية فان الفرض تبقي متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات²

الانفعالات: ان الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقها ستحدد ما اذا كانت المعاني صحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة

الاختلافات الوراثية: ان المقصود بالاختلاف الوراثية هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقها ومعرفة ما اذا كان اصلها متجانسا نسبيا و تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف ان مركز الانسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

¹ محمد، منير حجاب. سحر، محمد وهيبي. الداخل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الاتصالي . ط1. مصر: دار الفجر

للتنشر والتوزيع. 1995. ص ص 27- 28

² أحمد، صقر عاشور. السلوك الإنساني في المنظمات . ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 1989. ص 275.

تنقية وغرابة المعلومات: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير الى استعداد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة¹

التجريد: لعملية التجريد يعني اهمال التفاصيل بحث يقصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

معوقات اجتماعية ثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات الى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجة، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي: تقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن طرف الاتصال ينتمون الى مناطق مختلفة وتشمل النقطة على الفوارق اللغوية والمعرفية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال الحجم الكبير، تتعدد الاتصالات ترفيه وعلية فالمنظمات التي يشكل مجتمعات من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيها بينهم ووضوح برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم²

الاختلافات الثقافية: ان التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التميز قيم بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعنى هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعادية وتقليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

¹ أحمد، ماهر ، السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 1997. ص352.

² لوكيا، الهاشمي. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية . ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى

وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشاروكاس" أن الاتصال فعل ثقافي، فيدون ثقافة موحدة (لغة، عادات تقاليد) فانه سيكون صعب جدا¹

وقد وجد أي الفاعلون في المستويات الدنيا لتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح الى الترقية والصعود يملون على تنويه المعلومات التي يرفعونها من المستويات العليا بحيث لا تتضمن مشكلات أو قسوة فالتنفيذ يزداد الميل الى تسوية المعلومات عندما ما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في مستويات العليا ضعيفة²

صعوبات انطلاقاً من تخصص في العمل: بالرغم أن تقييم العمل يقصد به تخصص يهدف رفع أو زيادة الإنتاجية للعاملين وبالتالي الرفع من ناحية التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان تلجأ كل فئة من تلك الجماعات الى استخدام لغتها النفسية الخاصة بها مما يؤدي الى صعوبات جهة الاتصالات وجعلها غير مفهومة مما يؤثر على صيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس تلك على تحقيق أهدافها المسطرة³

مشاكل المترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن أكبر تنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل الى استخدام الاتصال الكتابي الذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة ابلاغ المعلومات الى العاملين.

- احتمالات التحريف الكبيرة.

¹ كامل، محمد المغزلي. السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم". ط3. الأردن: دار الفكر. 2004. ص242

² طارق، المجدوب. الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة والعامة والاطلاع الداري. ط1. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر 2000. ص ص 521 - 522.

³ أحمد، ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر. 2004. ص31

-عدم توفير التغذية الرجعية وعدم اتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو اجراء مناقشات فيما يخص قرارات متخذة عبر الاتصال المكتوب¹

ومنه فالعمل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعلية الاتصال داخل التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لنفاذي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

المعوقات: يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مرتكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه فوجود هيكل ضعيف بسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال. ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي.

صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم الهيكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي بها الاتصال يؤدي الى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك بـ:

-التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة بالمستويات الوسطى والعليا.

-ان تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبات العملية الاتصالية داخل التنظيم وذلك لعدة أسباب: كالخوف وخجل العامل البسيطة من رئيسية في العمل

-ان تعدد مستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية²

صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

¹ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. الإسكندرية. 2000. ص230.

² سيرلافي، ولاس. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو قاسم. ط1. السعودية: معهد الإدارة العامة. 1991.

-قصور سياسة نظام الاتصال وذلك بعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الادارة.

-تداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء

-الاعتماد الزائد على اللجان حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي الى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية فترات مقاربة لا يوفر المناخ اللائم للاتصال الجيد.

-كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

-العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئة الخارجية حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.¹

خصائص الاتصال الفعال: يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين اولئك الذين يتغلبون أدنى مستوى التسلسل الرئيسي فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعتبر منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص آخر وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية حيث يشير كل من "ويلي ووايت" 1985 بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق المعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه الى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها اذ يرى "صاح الشنواني" أن القدرة على الاتصال والطرق الأخر الموجهة اليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية

كما أنه لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل وحتى في معناها.

ومنهم العوامل التي يجب مراعاتها.

¹ ناصر، محمد العدلي. السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. ط1. السعودية: معهد الإدارة اللغة. 1995. ص164

² مشال، طلعت محمود. مذخل الى علم الاتصال. ط1. الابزيطية: المكتب الجامعي. 2002. ص22

- 1- أن يكون المرسل موضح ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي عليه يبني المستقبل تفاعله كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالة عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على ادراكها حتى يضمن هذا النجاح عملية الاتصال¹
- 2- دافعية المستقبل الى معرفة حيث لوحظ أن الانسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد ادراكه ذلك طبقا
- 2- دافعية المستقبل الى المعرفة حيث لوحظ أن الانسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد ادراكه وذلك طبقا لد واصله التي يريد اشباعها وكل ذلك في ظل الحرية في الاختيار ما شاء من الرسالة المتاحة له وعليه فكلما كانت الرسالة مختلفة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى اليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل²
- 3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل.
- 4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقها لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل
- 5- ضرورة الاقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات واللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم³
- 6- ضرورة وجود نظام شمل المعلومات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين النظام ونظام الاتصال حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل⁴

¹ سلوى، عثمان الصديقي هناء. حافظ بدوي. أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية". ط1. الأزرايطية: المكتب الجامعي الحديث. 1999. ص10

² جمال الدين، عويسات. السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. ط1. الجزائر: دار هومة. 2002، ص50

³ صلاح، النشوات. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب. 1999. ص

161.

⁴ هالة، منصور. مرجع سابق. ص58.

- 7- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة تحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأعمارهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح كما يقول الآخرون¹.
- 8- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم يتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار الموافق والبيئات والثقافات المختلفة وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما ذكر نقول ان الاتصال الجيد هو الذي يدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفير الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي²

¹ مصطفى، يحي عليان. عدنان، محمد الطوياسي. الاتصال والعلاقات العامة. ط1. عمان: دار الصفاء. للنشر والتوزيع. 2005. ص34

² كيش، ديفيز. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد المرني. ط1. مصر: دار النهضة للطبع والنشر. 1974. ص50

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير المسلسل لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني

تمهيد

تلجأ معظم المنظمات على اختلافها إلى تبني قيم و ثقافات محددة ، و هذا قصد التأثير الجيد على سلوك و إنتاجية العاملين و المنظمة عموما ، لهذا فهي تسعى دائما جاهدة إلى إدارة هذه الثقافة بالشكل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها ، وبهذا فإن الثقافة في كل مؤسسة عنصر موجود جنب إلى جنب مع مكونات التنظيم من أفراد ،الأهداف ، الهياكل التنظيمية ...إلخ.

فهناك من المنظمات من تخلق ثقافة و قيم تسعى للحفاظ عليها دون تغييرها ، و هنا منظمات أخرى من ترجع إلى خلق ثقافة محددة ثم تقوم بتغييرها أو تعديلها مع مرور الوقت حتى تكيفها مع الظروف و المستجدات ، وعلى الطريقة الأنسب لراحة و تأقلم العامل و تحقيق نجاح المنظمة و كفاءتها ، كونها الطريقة التي تخلق الجو المناسب لتأقلم العامل في المنظمة و هذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجيته ، و بهذا فإن إدارة الثقافة المناسبة في المؤسسة وظيفة أساسية لتحقيق نجاحها .

2-1-1 أنواع ثقافة المؤسسة:

لابد لثقافة المؤسسة أن تشجع التفويض و سرعة اتخاذ القرار باعتبارها تناسب الإستراتيجية ، والتي تتميز بسرعة التوريد للعميل ، لذا على هذا الأساس يمكن أن تقسم ثقافة المؤسسة من حيث التفاعل مع المتغيرات الخارجية و من حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو التميز الداخلي ، و يمكن تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع على أساس الصداقة و فهم عمل المنظمة و هي :

أ- **ثقافة شبكة العلاقات** :حيث يتصف هذا النوع لدرجة عالية من الصداقة مقابل درجة منخفضة من فهم عمل المنظمة و أهدافها ، و هنا يمثل العمال في المنظمات إلى إتباع سياسة الباب المفتوح و أن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية ، هذا إلى جانب أنهم يتجهون إلى تخصيص أوقات طويلة لبناء صداقات الخالية من المشاكل ، و في هذا النوع من الثقافة يتعارف الناس على بعضهم البعض بسرعة و يشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة .

ب- **ثقافة الإجراء** : هذا النوع يتميز بمستوى صداقة منخفض ومقابل مستوى عالي من فهم رسالة المنظمة و أهدافها ، فيهم جماعة العمل التي تركز على العمل مجالا لإنجاز الوظائف المكلفة بها ، كما يميل الناس فيه إلى الإتصال بطرق مباشرة و يسود بينهم السلوك العملي كما لا يكون هناك مجال لإضاعة الوقت للثرثرة بين الأصدقاء ، فعنصر الربح أهم شيء في هذا النوع¹.

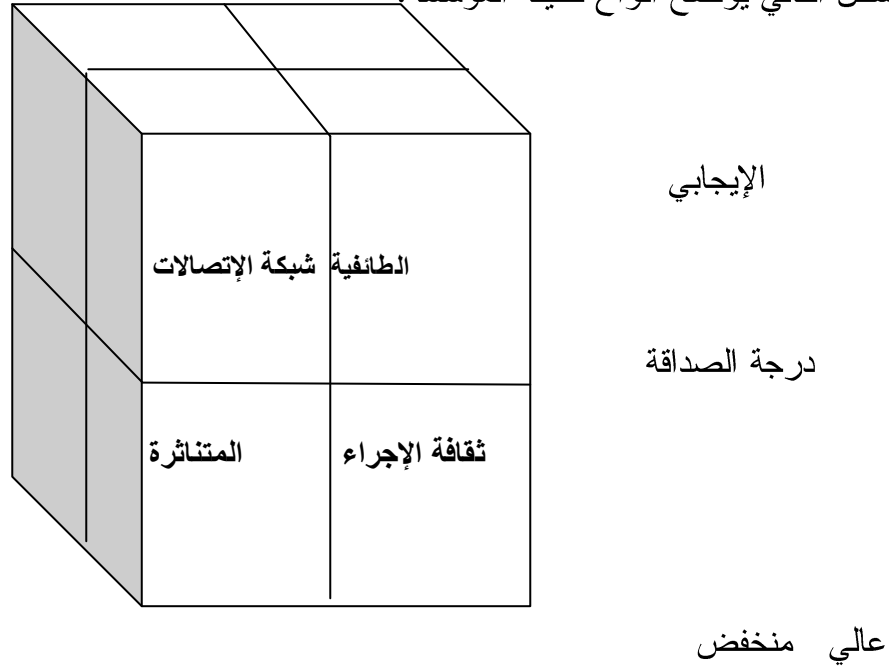
ج- **الثقافة الطائفية** : يمتاز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة إلى جانب معرفة عالية لرسالة المنظمة و أهدافها ، حيث لا تكون صداقات حميمية بين العاملين ، فهي كما يسود بينهم فهم عميق للشخصية و المهنية للمنظمة و تناسب باتصالات بسهولة بين مختلف المستويات في المنظمة وفي الحقيقة هناك درجة عالية من الثقافة لدرجة أنه يصعب التفرقة بين الاتصالات

والتي تدور بشأن العمل و الصداقة ، كما أن العامل في هذه المنظمات يميل إلى التمسك بانتمائه إلى هذه المنظمة و كدليل على ذلك فإنهم ترتدون الملابس التي تحمل إشارات المنظمة و عقائدها ، كما أنهم يدافعون و يدعمون المنظمة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين .

¹ -جيرالد جرينبرج:ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و آخرون ، إدارة السلوك في المنظمات ، السعودية ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، دون سنة، ص633.

د - الثقافة المتناثرة : تنخفض في هذا النوع معرفة العاملين برسالة و أهداف المنظمة إلى جانب انخفاض مستوى الصداقة بينهم ، و يكون الاتصال بين هؤلاء العمال محدود في العادة بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم ، حيث لا يكون الحديث بينهم إلا وقت الضرورة ، و في الحقيقة هم يحضرون إلى مكاتبيهم عند الضرورة فقط ، و بالتالي تشيع الغيابات لذا لا يستغرب أن لا يكون هناك إنتماء و ولاء من طرف العاملين للمنظمة .

و الشكل التالي يوضح أنواع حقيقة المؤسسة:



شكل رقم (05): يبين أنواع ثقافة المؤسسة.¹

وفي تصنيف آخر لثقافة المؤسسة نجد الثقافة القوية والثقافة الضعيفة .
الثقافة القوية : تمتاز بعصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيمو المعتقدات ، و تمتاز بعنصر الإجماع والمشاركة بنفس القيم والعادات المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء .

¹ - للمرجع السابق ، ص 634.

الثقافة الضعيفة : فتكون عكس سابقتها أي عكس الثقافة القوية بحيث تمتاز بضعف تماسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات التي تتبناها كما تفتقد لعنصر الإجماع و المشارك و لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.¹

2-1-2 عناصر ثقافة المؤسسة:

يمكن تحديد ستة عناصر في تكوين ثقافة المؤسسة :

- أ **الأنماط السلوكية** : Bchaveral Styles : هو نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الإنتماء للمجموعة أو التنظيم.²

- ب **القيم السائدة** : **Damemont values** : تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بهاو بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ ، أو الدرجة التي تكمن فيها تثبي أو تغيير الإتجاهات، لأنها القيم أو القناعات راسخة في أغلب الأحيان و هذا لا يعني إستحالة تغيير القيم.³

و تعرف القيم أيضا بأنها الجانب الخفي من الثقافة التي يستنتج إلا من خلال سلوك الأفراد و هي تشكل جانبا واحدا فقط من الجوانب الثقافية الشخصية المختلفة.⁴

والقيم أيضا هي مجموعة الإعتقادات و التوقعات أو هي إتفاقات مشتركة بينأعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو سيء، مهم أو غير مهم، و القيم داخل المؤسسة تعبر عن بنية و مناخ عمل تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن مختلف الظروف ، و من هذه القيم الاهتمام ، الأداء، الاحترام.⁵

و تلجأ معظم المؤسسات الإدارية إلى نشر قيم إيجابية تساعدها في تحقيق مهامها المختلفة و إيجاد تفاهم عام على هذه القيم و تقليل الصراعات حولها ، وتختلف القيم حسب الأساس الذي تركز عليه

-
- 1 - محمود سليمان العميان : العمليات ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2002،م1، ص316.
 - 2 - جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية و التغيير ، الإسكندرية ، دار الجامعية للنشر ، 2006م، ص14.
 - 3 - محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3 ، 2000م ، ص 157.
 - 4 - محمد مقداد : القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية ، تصدرها كلية الآداب و العلوم الاجتماعية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، العدد 2 ، 2005م ، ص 43.
 - 5 - نداء محمد الصوص : السلوك الوظيفي ، الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط1 ، 2008م ، ص9.

، فهناك القيم الإقتصادية ، السياسية ، الإجتماعية، الجمالية ، وغيرها ، و يؤدي وجود ثقافة مناسبة للمؤسسات إلى إمكانية تطوير التنظيمات بحيث تعتبر القيم والمعايير الثقافية داخل أي تنظيم ذات تفاعل نشط إذ نجد مثلا غالبية الإطارات تستخدم اللغة الأجنبية كما تتبين ثقافة غريبة بينما العمال العاملات يميلون إلى اللغة المحلية وكذلك نجد الاختلاف في المظهر أو الهندام عند العمال والعاملات أين يندم أو يكثر لباس العبادة أو الحجاب أو تجنب ارتداءها كلها مظاهر تثير حساسيات ويتجنب المسؤولون والباحثون إثارتها و هي ما يختفي وراءها اختلافات عقائدية و فكرية لذا يعتبر التنظيم كوسيط للاحتكاك القيم ولعل سبب دراسة القيم داخل التنظيم يعود إلى كونها توجد في مكان واحد ووقت واحد وتحت ظروف واحدة فتكون متفاعلة مع ظروف العمل والإنتاج وهذا ما يؤدي إلى المشاكل فمثلا سوء تكيف العمال مع الواقع أقيمي والثقافي للتنظيم يدفعهم إلى مجموعة من العمليات تكون متدرجة حسب درجة تناقض وقوة ضغوط منها:

— **صعوبة التكيف:** وهذا بسبب اختلاف بين القيم داخل التنظيم وبالتالي صعوبة التكيف وعدم تحمل القدرة على ضغوط مختلف القيم المتعاكسة.

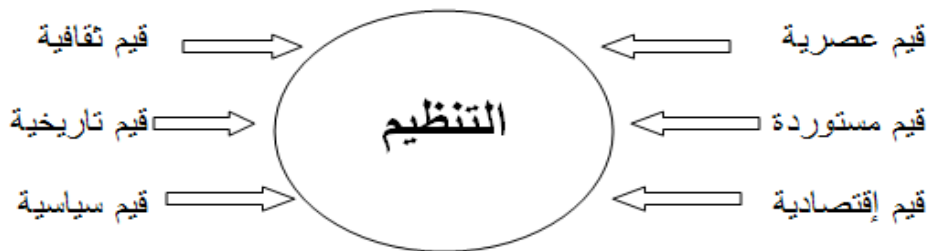
— **سوء العلاقات الإنسانية:** وهنا يبرز الاختلاف في طبيعة القيم ودرجات الثقافة

والتكوين بين العمال و المسؤولين فمثلا نجد أن العمال تحكمهم عقلية القيم التقليدية بينما تسود القيم الحديثة عند الإطارات.

— **انخفاض الرضا:** بسبب سوء العلاقات الانسانية لدى العمال إلى جانب نقص الحوافز وللدوافع.

— **الإجهاد الذهني والبدني:** الأسباب السابقة الذكر تؤدي إلى الإرهاق البدني .

شكل رقم 06 يبين تأثير القيم السائدة في المحيط التنظيمي.¹



¹ غياث أبوفلجة: القيم التنظيمية والتسيير، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع ط 2، 2003، ص 11.

حيث يوضح الشكل رقم 06 مختلف أنواع القيم إذ نجد قيم ثقافية، تاريخية، سياسية، عصرية، اقتصادية، مستوردة وكلها تساهم في التأثير بشكل كبير على المحيط الداخلي للتنظيم سواء كان هذا التأثير على العمال أو على الإنتاجية بمعنى أن هذه القيم تمتد لتشمل مختلف مجالات التنظيم.

ج - المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها

بواسطة الأعضاء مثلاً: تحية العميل ثاو أنظمة العين أو الابتسامة....الخ.

د القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يدور أو يجب عمله أنها تمثل

أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

هـ الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس أساسيات والممارسات التي تواجه الأعضاء والتي يجب على العاملين الالتزام بها وتساعد في تشطيب الثقافة والعمليات التنظيمية.

و- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيهات و تصميمات أماكن الاجتماعات والنماذج العلاقات داخل المؤسسة.

2-1-3 خصائص ثقافة المؤسسة:

من بين الخصائص التي تتصف بها ثقافة المؤسسة هي:

— ثقافة المؤسسة نظام وركب باعتبار أنها تتكون من عدة مكونات وعناصر تتفاعل مع بعضها في

تشكيل ثقافة المجتمع الو المنظمة أو ثقافة المديرين وثقافة المؤسسة كنظام مركب يتكون من 3 عناصر: الجانب المعنوي أي نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار أما الجانب السلوكي فهو عادات وتقاليد الأفراد و الجانب المادي أي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.

— ثقافة المنظمة نظام متكامل باعتبار أن ثقافة المؤسسة تتجه إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة وبالتالي أي تعبير يطرأ على أي جانب من جوانبها ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي، وثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر إذ يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة أي يتم نقلها

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 48.

وتوريثها عبر أجيال المنظمة المختلفة وبالتالي تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال اللاحقة الزى عناصر ومكونات هذه الثقافة.

— ثقافة المؤسسة نظام يكتب متغير ومتطور فاستمرارية الثقافة لا تنفي تناقلها عبر

الأجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر إذ تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح الأخرى والسابقة.

— ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف فهي تتصف بالمرونة الزى جانب قدرتها على التكيف وهذا استجابة لمطالب العانسان البيولوجية والنفسية وكي تتلاءم مع البيئة الجغرافية والتطورات الثقافية المحيطة بالفرد واستجابة لخصائص بيئة المنظمة.¹

— إضافة غالى ما سبق هناك خصائص أخرى لثقافة المؤسسة وأهم:

— حرية الموظفين والعاملين في التصرف أثناء العمل وما يتمتعون به من مبادرة فردية.

— أن تكون للعاملين توقعات وأهداف واضحة.

— أن يكون هناك تكامل في التنظيم بين مختلف الوحدات.

— وجود رقابة من خلال الإجراءات والتعليمات وكذا الإشراف على العاملين.

— درجة الولاء للمؤسسة وتقلبها على الولاءات الفرعية للمؤسسة.

— وجود التباين والاختلاف من خلال سماع وجهات النظر المختلفة.

— طبيعة نظام الاتصال وخاصة فيما يتعلق بالنمط التسلسلي الرئاسي فيما إذا

كان مقتصر على القنوات الرسمية أو على شبكة يسمح تبادل معلومات في جميع الاتجاهات (1).

¹مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 152.

2-1-4 دور ثقافة المؤسسة:

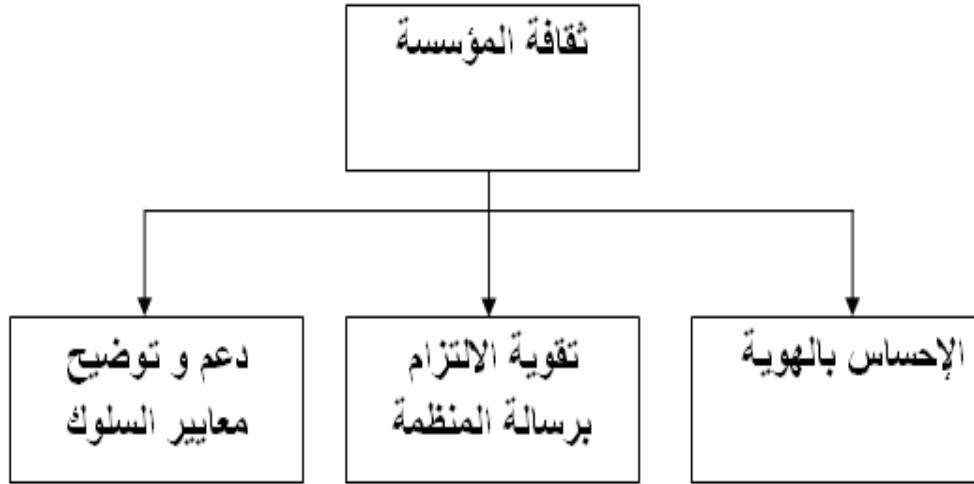
تلعب الثقافة ادوار متعددة في المنظمات فهي قوة خفية لها ذات تأثير متعدد الجوانب فمن هذه الأدوار أن الثقافة تزود كل من المنظمة بالحساس بالهوية فكلمًا زاد التعرف على القيم والأفكار السابقة في المنظمات كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها مثلًا: نجد العمال في شركة "ساوث وست" للطيران يشعرون بالتميز كونها تسمح وتتيح لهم الفرصة للترويج عن انفسهم الثناء العمل وبالتالي كان شعورهم بالارتباط بهذه الشركة والانتماء إليها.

كما تلعب الثقافة دورا آخر جد مهم وهم خلق الالتزام برسالة الشركة ففي العادة ينحصر تفكير الناس فكل ما يؤثر عليهم شخص لكن هذا التفكير يتغير إذا اشعروا بالانتماء القوي للمنظمة تميل ثقافة العامة المسيطرة حيث يشعرون إن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية وهذا معناه أن الثقافة تذكوهم دائما بمنظمتهم هي أهم شيء لهم.

كما تساهم المنظمة في تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة باعتبار الثقافة ت أقوال وافتعال العاملين وهذا ما يحدد سلوك ما ينبغي أن يقالا وان يفعل في المواقف المختلفة وبهذا يتحقق الاستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذا السلوك المتوقع من العاملين في نفس الوقت ومن هذه الأدوار الثلاثة لثقافة المؤسسة يتضح أن لها تأثير واضح وكبير على السلوك التنظيمي.¹

¹ - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 152.

و الشكل الآتي يوضح دور ثقافة المؤسسة:



شكل رقم 07 يبين الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة.¹

ومثال على ذلك سلسلة مطاعم ماكدونالد كانت تركز في بداية ظهورها على قيمة ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بالسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة نجد أن هذه القيمة مازالت موجودة حتى الآن ونجده كذلك القيم الأسرية التي غرسها" والت ديزني" في شركته مازالت موضوع التقدير العاملين بالشركة وتمسكهم.²

¹ - محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق ، ص 631.

2-2-1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والمحافظة عليها:

5- أ- كيفية تكوين ثقافة المؤسسة:

يتقاسم العاملون في أي منظمة نفس الاتجاهات والقيم وهناك مجموعة من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع ومن هذه العوامل نجد:

— منشأ الشركة: فقد تعزى ثقافة المؤسسة إلى الشخص أو الأشخاص المنشئين للشركة غالباً يظهر ذلك في أنهم يعملون بالشركة فنجد مثلاً ثقافة شركة "ميكروسوفت" التي تتمن اتفاق وقت طويل في العمل بالشراكة انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين ما كان يفعله صاحب الشركة واهميانا نجد أن الثقافة التي غرسها صاحب الشركة موجودة حتى وان تركها ، ومثال على ذلك سلسلة مطاعم مكدونالد كانت تركز في بداية ظهورها على قيمة ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بالسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة نجد أن هذه القيمة مازالت موجودة حتى الآن ونجده كذلك القيم الأسرية التي غرسها" والت ديزني" في شركته مازالت موضوع التقدير العاملين بالشركة وتمسكهم(1).

— الناصر بالبيئة الخارجية: حيث تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية لذا فان كل منظمة تحاول منذ البداية إيجاد مكان مناسب في الصناعة التي تعمل بها اهو السوق التي تتعامل فيه ومن هنا فان بعض القيم والممارسات قد يكون تأثير جيد على المؤسسة مقارنة بالقيم الأخرى فنجد مثلاً إحدى قد تركز على قيمة ضرورة حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب وتعتبرها أساس وجود مكان مميز لها بالسوق وبالتالي فوجود هذا النوع من المنتجات — منتجات خالية من العيوب — يدفع بالعملاء على تفضيلها على غيرها من منتجات الشركات المنافسة وهذا يدا على أن الشركة تعمل على تحقيق مستوى عالي من التزام العاملين بانتهاج منتجات متوسطة الجودة ومنخفضة السعر الذي يخدمها ويحمل لها مكان مناسب في السوق ويتدرج عن ذلك ظهور ثقافة عامة تركز على التباع إستراتيجية قيادة السعر وبمثل هذه الطريقة تتشكل ثقافة المنظمة متناثرة بظروف البيئة.

— الاتصال بالعاملين الآخرين: فاتصال العاملين ببعض البعض داخل المنظمة له تؤثر قوي على ثقافة المنظمة باعتبار أن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف من خلال:العاملين ببعضهم يساهم تقريبا معاني الأحداث والأنشطة الموجودة بالشركة

1- محمد قاسم القريوتي:مرجع سابق ، ص631.

بين مختلف هؤلاء العاملين أن يتكون لديهم فهم ملتزم ومشارك للأحداث و الأنشطة(1).

ويمكن تشكيل أو خلق ثقافة المؤسسة ابيضا من خلال:

— **التنشئة والتطبيع:** يلزم ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسة وبعد اختيارها للمتشحين المناسبين للتعين لعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي socialisation يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن التنظيمات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من دورات تدريبية توجيهية orientation rognas ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات ، أيام حسب نوعية وجهة المؤسسة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفين من خلالها لها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على العمل.

— **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل التاليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الجاليات غير الرسمية، وتتمثل الطقوس والقصص التي تتم تداولها في التنظيم بقصد ألقاء الفرد على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها (2).

5- ب — كيفية تغير ثقافة المؤسسة:

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تغير ثقافة المؤسسة منها:

أ — تكوين قوة العامل: فنوعية العمال الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت قد

تختلف نوعية العاملين الموجودين بها ولهذا الاختلاف تأثير واضح ومباشر على ثقافة المؤسسة فقد يكون للعاملين القدامى بالمؤسسة فيكون هذا الاختلاف حول نمط اللباس أو حول أهمية الحضور في الوقت المحدد حتى أنهم قد يختلفون حول المعنى المقصود بالوقت المحدد، وبعبارة أخرى فان التغيير في ثقافة المؤسسة قد يأتي مع دخول العمالة الجديدة ذات الخلفية المختلفة للشركة (1).

فالأمر غير ضروري لمعرفة كيف تنشأ ثقافة العمال والمؤسسة ولا حتى كيفية الدخول في محور المعارضة (2).

1- المرجع نفسه، ص 638.

2- محمد القريوتي ، مرجع سابق، ص 166.

ب – الاندماج وشراء الشركات الأخرى: فمن مصادر التغيير المفاجئ في ثقافة المؤسسة نجد الاندماجات وشراء الشركات، بقيام إحدى المؤسسات بشراء مؤسسات أخرى أو الاندماج معها فعندما يحدث ذلك تكون هناك العناية بتقسيم الأصول المالية والمادية ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة المتبناة من طرف الشركة التي يشتريها، وفي الكثير من الأحيان كان اندماج شركتين ذوى ثقافات مختلفة أدى إلى ما يسمى بصراع الثقافي وهذا ما حدث مع شركة " نابسكو " منتج البسكويت عندما أدمجت مع شركة " ارج أر نابسكو " حيث كان كبار مديري شركة " نابسكو " يتمتعون بعدة مزايا مقدمة من طرف الشركة مثل الطائرات الخاصة والمسكن إلى جانب أن العاملين بها كانوا يفتخرون بوضعهم المتميز وما يتمتعون به من حرية في العمل ويمثلون نوعا خاصا من ثقافة المؤسسة هذا ما عكس شركة ارج أر رينولدز التي كان لها ثقافة تختلف جدا عن ثقافة " نابسكو " حيث تركز على العمل كما أنها تمنح قدر محدد من الحرية للعاملين والتزام عميق بمجتمعها المحلي والاهتمام بالخدمات المحلية وهذا ما ولد غضب مديري شركة " نابسكو " نتيجة للسيطرة المفروضة من طرف شركة " ارج أر رينولدز " على عمالها حتى إن احدهم عبر عن الوضع قائلا " يجب إن تأخذ إنا عندما تريد الذهاب إلى دورة المياه " والوضعية نفسها أثارت غضب العاملين بشركة نابسكو كونهم لم يحصلوا على نفس الظروف الحرة والاستقلال الذي تمتعوا به قبل الاندماج، هذا ما أدى إلى نشوء نزاع حاد بين الشركتين كان نتيجته سيطرة رئيس جديد لمجلس إدارة شركة ناسكو وكان لهذا النزاع آثار سلبية على الشركة كانهخفاض الإنتاجية في بعض وحداتها والانقسام الداخلي وهذا ما يؤكد على تعارض الثقافات يؤدي إلى تغييرات تأقلم رئيس مجلس إدارة سمي عنيفة ولكن الاندماج لا يؤدي دائما إلى الصراع خاصة إذا تم بطريقة مدروسة ومخططة فنجد على سبيل المثال شركة الأدوية الضخمة "سميثكلين " التي قامت بشراء وحدة الأدوية " سترلنج ونثروب " وكان هذا الاندماج جد ناجح حيث قام رئيس إدارة "سميثكلين" بكتابة خطاب شخصي لمدير شركة " سترلنج ونثروب " أكد فيها إن دوره في الشركة الجديدة وكان لهذه الطريقة تأثير إيجابي حيث قضت على أي شعور بعدم الأمان يشعر به أي مدير كما وضعت أساسا للاتصال ستبني عليه إجراءات دمج الثقافتين فيما يعد ولعل مفتاح النجاح في هذا المجال يتمثل في إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة الاندماج حتى يكون لديهم شعور بنوع من السيطرة على جزء من مقدراتهم على رؤوسهم(1).

وتلجا بعض المؤسسات إلى تغيير أو تعديل في بعض قطاعاتها على مر الزمن فقد يكون هذا التغيير في سياستها كما قد يكون في ثقافتها... وهو ما يسمى بالتغيير التنظيمي الذي نعني به عملية تعديل التنظيم الحالي الموجود وذلك بهدف الزيادة في مستويات وفاعلية وقدرات هذا التنظيم على تحقيق هذه

1- جيرالد جيرينج، ترجمة محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 144.

الأهداف التي حددها، ومثل هذا التعديل قد يتطرق إلى أي قطاع تنظيمي غير انه يركز في غالب الأحيان على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات ومختلف إجراءات العمل والعلاقات والتفاعلات المختلفة داخل التنظيم أي التغيير في الثقافة السائدة عموما وللتغيير التنظيمي أهمية بالغة حاث يعتبر ضروري من اجل تحقيق الاستجابة ومتغيرات البيئة كاحتياجات العملاء كما انه أداة فعالة لتحقيق نجاح المؤسسة لذا يعملون على تشجيع مختلف العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار من شأنها المساعدة على تحسين وتطوير الأداء(1).

ج – كيفية الحفاظ على ثقافة المؤسسة:

يعد تكوين الثقافة تسعى المنظمات بعدها إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار وذلك من خلال مجموعة من الممارسات تقع معظمها في إدارة الموارد البشرية وتشمل على : عمليات الاختيار والتعيين، أنظمة التقييم والأداء، السياسات والممارسات، الحفز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي وهناك ثلاثة عوامل تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة هي:

أ – الإدارة العليا: فردود الإدارة العليا عامل مؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا وكيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

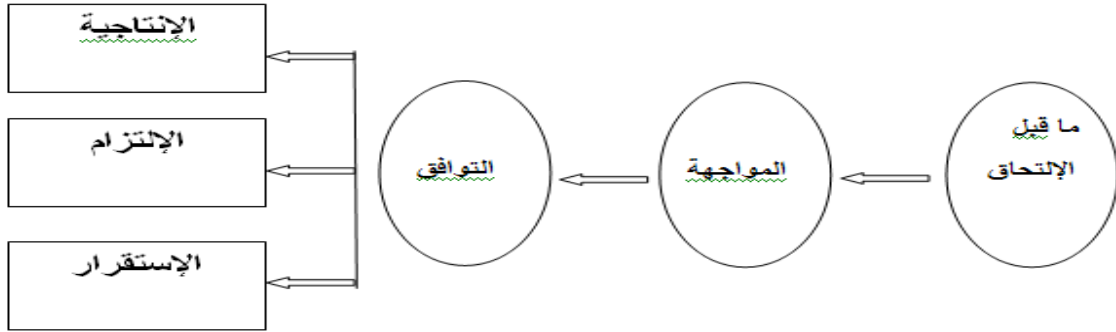
ب – اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وإفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة المؤسسة إلا أنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة سببه تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الأفراد المنظمة الحاليين.

1- جبر الدجرينج: ترجمة: محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 144، 145.

2 مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 314.

5ج - المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة. (1)

شكل رقم 08 يوضح نموذج التأقلم الإجتماعي للمنظمة (2)



ويوضح هذا الشكل المراحل التي يمكن أن يمر بها أي عامل جديد عند انضمامه للعمل بأي مؤسسة حيث بنت المرحلة الأولى وهي مرحلة ما قبل الالتحاق أي قبل التحاق العامل بالمؤسسة والتعرف على كل ما تحمله هذه المؤسسة من قيم أو ثقافة التي تتبناها هذه المؤسسة ليصل غالى المرحلة الثالثة والأخيرة وتوتى كمحصلة للمرحلة الثالثة وفيها تظهر درجة تأثير هذه الثقافة في العمال سواء بالقبول والافتناع والذي يتواد منه التزام العامل بقيم هذه المؤسسة واستقراره فيها وهذا ما يؤثر بدوره على الداء هذا العامل وإنتاجيته بالايجابي كما قد تكون نتيجة هذا التغيير برفض هذه القيم وعدم قبوله إياها والافتناع بها وهذا ما يؤثر سلبا على أداء وإنتاجية العامل أيضا.

1- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 319.

2- جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 18.

2-2-2 وسائل انتقال ثقافة المؤسسة :

يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم بواسطة عدة طرق منها: القصص والمصطلحات، الاحتفالات التعبيرات التي تحدد مبادئ المنظمة.(1)

6- أ – الرموز: هي مختلف الأشياء تقول أكثر مما تراه العين حيث تعتمد المنظمات على الرموز التي تتضمن معاني باطنية اكبر بكثير من المعنى الظاهر لها فمثلا تلجا بعض الشركات غالى الشركات غالى استخدام مباني ضخمة ولها مكانة في السوق كما تلجا شركات أخرى إلى وضع شعارات لتدل بها على القيم التي تعتنقها كما توحى سيارات الشركة وطائراتها ببعض المعلومات المتعلقة بثقافتها، ففي إحدى الدراسات قام الباحث بعرض رسوم على الناس تتضمن هذه الرسوم حجرات الاستقبال في شركات معنية ثم سألوهم عن ما يوحي به الشركة من هذه الرسوم وكانت هنالك تطورات مختلفة مختلفة للثقافة من طرف المستجوبين فمثلا صالات الشركات التي تتضمن زهور كثيرة نظر الى ثقافتها بانها مليئة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين في حين تم النظر في صالات الشركة المليئة بجوائز وشهادات وصور تذكارية على إنها شركات هدفها تحقيق النجاح وهذه النتائج تؤكد إن الرموز غدوات فعالة لنقل وإرسال المعاني المتعلقة بثقافة المؤسسة.

6- ب – القصص: فالقصص التي تروى عن ثقافة المؤسسة لأي مؤسسة تساهم بشكل كبير في نقلها سواء كان ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية حيث توضح هذه القصص أهم خصائص هذه الثقافة ولا توجد أي ضرورة لان تتضمن أحداث عظيمة فعلى سبيل المثال نجد شركة الحلوى البريطانية "كندبيرري" تقوم بإخبار العاملين بها عن القصص الخاصة بقيم الشركة ومبادئها.

6- ج – اللغة الخاصة: أي اللغة التي تحدد ثقافة المؤسسة حيث تساهم اللغة المستخدمة في الاتصالات اليومية بين العاملين في الاحتفاظ بالثقافة هذه المؤسسة فتساعد أعضائها على التعرف على بعضهم وبمرور الوقت فان اللغة التي ينميها العاملون في المؤسسة للتعبير عن أنشطتهم تكون عامل مشترك يجمع العاملين ببعضهم ويعبر عن ثقافة الشركة العامة والنوعية حتى وان بدت هذه اللغة غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة(1)

1- جيرالد جرينبرج: ترجمة محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 460.

6- د - الاحتفالات: أي مختلف المناسبات الخاصة التي تقام في الشركة لتبجيل قيم تلك الشركة فتساهم هذه الاحتفالات في المحافظة على ثقافتها وينظر بالى الاحتفالات في العادة على انه احتفال بالقيم والفروض التي قامت على أساسها الشركة كالاحتفال بالزواج مثلا التي تعلن التزام كلا من الزوج والزوجة بقيم الزواج كما ينقص الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد وإدارة جديدة للدولة فان الاحتفالات التي تقيمها المؤسسات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين فقامت احدي شركات المحاسبة بتنظيم احتفال لانقالها إلى مبنى أداري أفضل فقامت وليمة لتظهر فيها انها حققتانجاز رائع وقد عبر احد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فيقول

"الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم....."

هـ - التعبيرات التي تحدد المبادئ : أي التعبير الكتابي عن الثقافة فمن بين الطرق التي تنتقل بها الثقافة المبادئ المكتوبة فتقوم بعض المؤسسات بتدوين مبادئها الأساسية ليطلع عليها مختلف الموظفين بها ومثال عن ذلك نجد" فورست مارس"صاحب مؤسسة الحلويات، فهي خمس مبادئ في شركته ومازالت تستخدم في أنشطتها حتى اليوم وهي الجودة أي مسؤولية جميع العمال في المؤسسة، أي أن كل من يعمل بالمؤسسة مسؤول عن فعله وقراراته، التبادل بمعنى خلق جميع الظروف التي من شأنها أن تحقق الربح لكل شخص في المؤسسة، الكفاءة بأن تكون هناك استمرارية في عمل المصانع، الحرية أي إعطاء فرص لكل عامل في الشركة بتحديد وتشكيل مستقبلها كما يروق لهم، وبالإضافة غالى كل هذا تقوم بعض المؤسسات بتحديد القواعد الأخلاقية لشركتها والتي تحكم سلوكيات وتصرفات العاملين بها ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب تسميه دستور الاختلاق حيث يحمل جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة (1)

1- جيرالد جرينبرج: ترجمة محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 461.

2-2-3 تأثير ثقافة المؤسسة:

تساهم ثقافة المؤسسة بالتأثير على العاملين بشكل فعال حيث تظهر جليا بعض هذه الآثار بينما تكون بعض الآثار الأخرى خفية فتلقى الثقافة ضغوطا على مختلف العاملين بالمؤسسة حتى يوافقون عليها أي ان يعمل ويفكر كل عامل في المؤسسة بالطريقة التي تتوافق وثقافة هذه المؤسسة وعلى ذلك فانه إذا كانت ثقافة المؤسسة تركز على أهمية وجودة المنتوجات التي تقدم للعملاء فإنهم سيلاحظون ان مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة في حين إذا كانت هذه الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء مصاعب كبيرة و قد يمتد تأثير ثقافة المؤسسة على كل شيء في المؤسسة بداية بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم حيث نجد شركة bm " تلزم عمالها بارتداء القميص الأبيض، كما تؤثر أيضا على إجراءات العمل وهنا تذكر البحوث التي ركزت على اكتشاف العلاقة بين الثقافة والأداء التي أوضحت أنه حتى يكون لثقافة تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة يلزم أن تكون هذه الثقافة قوية بمعنى أن يتم التعبير بوضوح عن وجود الموافقة من عدمها بالنسبة بمن قاموا بأعمال تتلائم مع الثقافة أولا. تتوافق ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تتبناها هذه المؤسسة.

وهناك قاعدة جد مهمة بالنسبة لكل العاملين بالمؤسسة التي توجه إليها الوضعية قبل اتخاذ القرار بالإنضمام وتقتصر كذلك عن المنظمات البحث عن العاملين الذي تتوافق قيمهم وقيم المؤسسة أي العمل على تحقيق التوافق بين قيم المؤسسة وقيمهم¹ وهذا ما يكون له تأثير ايجابي على مستوى التزام العمال بأهداف المؤسسة وعلى مستوى رضاهم الوظيفي كما يؤدي إلى انخفاض معدل دورات العمل، وكذلك نجد أن الثقافة تساهم في التأثير على المؤسسة والعاملين في عدة أوجه أهمها:

— **توجهات المؤسسة والعاملين بها:** والتوجهات هنا يقصد بها الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف فالثقافة يمكن أن تكون متوافقة مع أهداف المؤسسة كما قد تكون غير متوافقة معها وبالشكل التالي تشكل قوة سلبية ولهذا فان الثقافة قد تدفع المؤسسة حول تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

— **الانتشار:** والانتشار يشير إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المؤسسة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدا انتشارها بينهم، ولهذا فإن تبني ثقافة المؤسسة بشكل كثيف ومنتسح سيؤدي من دون شك إلى تكوين ثقافة قوية فيها.

¹ - جيرالدجرينج: ترجمة محمد رفاعي، مرجع سابق، ص ص 642، 643.

- **القوة:** وقوة ثقافة المؤسسة هنا يقصد بها تأثيرها على أعضاء المؤسسة حيث أن هناك عدة منظمات سياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها في حين أن مؤسسات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين دون إرغام.
- **المرونة:** فالثقافة المرنة للمؤسسة والعاملين بها تتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة وهناك عدة وسائل من شأنها أن تحقق مرونة ثقافة المؤسسة وهي:
- تعيين مدير مسؤول على الإستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.¹
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم القيام بوظائف التي من شأنها أن تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.
- **الإلتزام:** حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا كبيرا في التأثير على درجة لإلتزام و الإنضباط عند أعضاء التنظيم والمقصود بالإلتزام درجة استعداد أعضاء المؤسسة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها أي أن الثقافة تخلق ظروف في المؤسسة تؤدي إلى أن يكون الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المؤسسة والوصول إلى الرضا والثقافة القوية تؤدي بالأفراد إلى إعطاء قدر كبير من الإلتزام والولاء للمؤسسة من خلال عوامل عدة وبهذا يكون لديهم حافز لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساهم ثقافة المؤسسة في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة من خلال مايلي:
- إرسال رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيم إلى الأعضاء.
- أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدر للمزايا التنافسية للمؤسسة.
- أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المؤسسة على النجاح من الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمؤسسة كان تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 409.

— يجب أن تكون السمات الثقافية للمؤسسة قاصرة على المؤسسة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المؤسسات الأخرى داخل نفس المجال.¹

فدراسة الإطار الثقافي والإجتماعي للمنظمة يساعد على تفسير وفهم سلوك الأفراد و القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت والسلوك المنظم والمثابرة والرغبة في الإنجاز هي سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات وكل هذه المعلومات تساعد رجل تسير في تحليل تصرفات العمال وتنبا بهذا السلوك.

ومنه يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة والكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوبة. كما تتأثر دوافع الأفراد بالإطار الإجتماعي والثقافي المحيط بالمنظمة وهنا تظهر أهمية دراسة هذا المجال (2).

4-2-2 علاقة الثقافة بالإتصال:

يكتسب الإنسان ثقافته المتراكمة على مر العصور عن طريق الاتصال، حيث تتميز بإمكانية انتقالها من فرد إلى آخر والعكس من ذلك يكون صحيح . ولعل جوهر الإتصال الإيجابي يتشكل من عمليات التربية والتعليم والتنشئة الإجتماعية وحتى وسائل الإعلام ومن خلال وسائل الاتصال تعد التأثيرات الثقافية أحد أهم نواتج هذه الوسائل ومن التأثيرات التي يمكن ملاحظتها ما يلي:

— العودة إلى قضية الامبريالية الثقافية: هناك نتائج إجمالية للانتشار العالمي للبرامج الإعلامية والوسائل الإتصالية أشارت إليها دراستان، أولها أنجزت عام 1983 تؤكد أن سيطرة البرامج التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية لا جدال فيها.

— ظهور أشكال جديدة للثقافة.

— تتأقف التقنيات الحديثة.

1- بو عبد الله لحسن: القيم الإجتماعية والثقافية وأثرها في إدارة المؤسسة، مجلة الثقافة والتفسير، معهد علم النفس وعلوم التربية، العدد 5، جامعة قسنطينة، الجزائر، دون دار النشر، 1992، ص ص 187، 188 .

في حين في دراسة "اليونسكو" أشرف عليها "شون مالبيار" عن الدور الثقافي لوسائل الإتصال الذي يؤدي فيه دور الناقل الأساسي للثقافة وهي تعتبر الأدوات الثقافية التي تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها وكذا نشر الأنماط السلوكية وحفز وتعزيز وتحقيق التكامل الإجتماعي، وكل ذلك يجب أن يلعب دور أساسي في تطبيق السياسات الثقافية وفي تسيير طابع ديمقراطي على الثقافة ونفي هذه السيطرة الثقافية، أشار إليها "أحمد حجازي" وهو يتحدث عن بلورة عالمية تتميز بخصائص خاصة تستفيد منها الفئات المسيطرة على العمليات الإقتصادية والسياسية و الإعلامية¹

¹ - تسيير أبو عرجة: الإعلام والثقافة العربية، الموقفا لرسالة، عمان، الأردن، دار مجدلار للنشر والتوزيع، ط1، 2003، 1424، صص 113، 114

خلاصة:

ومن كل ما سبق نخلص للقول بأن ثقافة المؤسسة تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة وهي على أنواع فهناك الثقافة القوية والضعيفة، الإيجابية والسلبية، الطائفية، المتناثرة وغيرها من الأنواع ، كما تستخدم المؤسسة مجموعة من الوسائل للتعريف ونشر هذه الثقافة بين مختلف العاملين فقد تستخدم الوسائل المكتوبة كالنشرات والكتيبات كما قد تلجأ إلى إقامة الحفلات للتعريف بقيمها، والثقافة في أي مؤسسة عنصر مهم وأساسي كونها تساهم في التأثير على السلوك التنظيمي للعمال كما تؤثر على إنتاجية المؤسسة، فهي تؤثر بشكل كبير على العمال وعلى العمل وعلى المؤسسة عموماً، وهذا التأثير قد يكون إيجابياً كما قد يكون سلبياً فهو إيجابي إذا كان هناك توافق و إنسجام بين هذه الثقافة وبين المبادئ التي يحملها العمال، وسلبياً في حالة العكس أي إذا لم تتوافق هذه الثقافة مع مبادئ المؤسسة وهذا ما يدل على أن هذه الثقافة في كل مؤسسة مهم جداً لتحقيق النجاح والتألق لهذه المؤسسة.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

كان اختيارنا لمؤسسة مكتبة المطالعة العمومية لولاية مستغانم لتطبيق الدراسة تطبيقه النظرية لموضوعنا وذلك لزيادة كثير من المؤسسات الخدماتية بالاهتمام في الآونة الاخيرة بتطبيق سياسة الثقافة الاتصالية تطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب مع الظروف الثقافية التي بها المؤسسة في الوقت الحالي.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة مع بعض الافراد داخل المؤسسة بالإضافة الي الاطلاع على بعض الاوراق الخاصة بالمؤسسة.

3-3-1 التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم:

وتعتبر مكتبة المطالعة العمومية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويمكن لها أن تتوفر على ملحقات تنشأ بقرارات وزارية مشتركة بين وزير المالية والوزير المكلف بالثقافة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ومن مهامها الرئيسية توفير الكتاب بمختلف دعائمه لترقية المطالعة العمومية وتشجيعها ويحدد تنظيمها الداخلي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية

فالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم "د. مولاي بلحميسي" مؤسسة ثقافية تثقيفية. أنشأت المكتبة الرئيسية بموجب المرسوم التنفيذي 11-293 المؤرخ في 18 رمضان عام 1432هـ الموافق لـ 18 غشت سنة 2011. تقع المكتبة الرئيسية في حي 400 مسكن هذا الحي الثقافي بامتياز يضم كل من (مديرية الثقافة - دار الثقافة - المسرح والمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية هذا إضافة إلى المركز الثقافي الإسلامي).

كما يدير مكتبة المطالعة العمومية مجلس توجيهي ويسيرها مدير وتزود بلجنة تقنية للتنسيق تتوفر المكتبة الرئيسية على رصيد وثائقي هام و متنوع في مختلف المجالات العلوم، مصنف ومرتب حسب تصنيف ديوي العشري، و هو مقسم على الفضاءات حسب الفئات العمرية التي تخدمها المكتبة. بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى غاية سنة 2016 حوالي 23019 عنوان ما يعادل 62048 نسخة.

عدد الملحقات التابعة لها خمس مكتبات للمطالعة العمومية :

- مكتبة المطالعة العمومية الشهيد "مزاد سهلي" - صلامندر.
 - مكتبة المطالعة العمومية الشهيد "يزة عبد الله" - حي 800 مسكن.
 - مكتبة المطالعة العمومية الشهيد "عابد نمير" 5 جويلية.
 - مكتبة المطالعة العمومية الشهيد "بن عمار عبد الله" - بوقيرات.
 - مكتبة المطالعة العمومية الشهيد "عباسة عبد القادر" - عين تادلوس.
- و لتحقيق أهدافها يجب خلق فضاءات بالمكتبة تعزز قدرتها على تأدية رسالتها على أكمل وجه.

3-3-2 الايطار القانوني:

إن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية

و وزيرة الثقافة

-بمقتضى الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل

-وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في اول دي القعدة عام 1417 الموافق 9 مارس سنة 1997 الذي يحدد تنظيم ساعات العمل و توزيعها في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم

-وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 12-326 المؤرخ في 17 شوال عام 1433 الموافق 4 سبتمبر سنة 2012 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة

-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-79 المؤرخ في 17 محرم عام 1426 الموافق 26 فبراير سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الثقافة

-و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الاول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية

يقرران ما يأتي

المادة الاولى:تطبيقا للأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في اول ذي القعدة عام 1417 الموافق 9 مارس سنة 1997 و المذكور أعلاه يهدف هذا القرار إلى تكييف ساعات العمل خلال الأسبوع و كذا تغيير يوم الراحة الأسبوعي في بعض المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة المادة 2:يحدد تكييف ساعات العمل في المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة المذكورة في المادة 4 أدناه من الساعة الثامنة س صباحا إلى التاسعة مساءا يحدد يوم الأحد يوم العطلة الأسبوعية .

المادة 3: في إطار تنفيذ المواقيت المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه يلجا على مستوى كل مؤسسة معنية الى وضع فريق عمل.

الفريق الاول من الساعة 8س00 صباحا الى 2س30 زوالا .

الفريق الثاني من 2س30 زوالا الى 9س مساءا يتم العمل في ايام الجمعة و الثلاثاء على النحو التالي

الفريق الأول من 8س00 صباحا الى 3س00 زوالا.

الفريق الثاني مكن 3س00 زوالا الى 9س00 مساءا.

المادة 4: يتحدد قائمة المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة المعنية بتكليف ساعات العمل في الأسبوع كالأتي:

المتاحف العمومية الوطنية و مراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.

الحضائر الثقافية الوطنية و مركز الفنون و الثقافة لقصر رياس البحر.

المواقع الأثرية و المعالم التاريخية.

المكتبة الوطنية الجزائرية و المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية و ملحقاتها

قصور الثقافة و دور الثقافة و ملحقاتها.

يمكن تعديل قائمة المؤسسات المذكورة أعلاه بقرار من وزير الثقافة.

المادة 5: تكون المؤسسات المشار إليها في المادة 4 من هذا القرار مفتوحة للجمهور يوم الجمعة .

المادة 6: ينشر هذا في الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

3-3-3 ابعاد مكتبة"د.مولاي بلحميسي" لمطالعة العمومية في المجتمع:

تهتم مكتبة"د. مولاي بلحميسي" لمطالعة العمومية بجميع مجالات المعرفة ولها أربع وظائف

أساسية وهى : الوظيفة التثقيفية، والوظيفة التعليمية، والوظيفة الإعلامية، والوظيفة الترويحية.

أ. التثقيف:المكتبة العمومية تحرص على توفير الموارد وتقديم الخدمات التي تكفل للمستفيد منها التذوق الفني والجمال فضلا عن التكيف مع ظروف المجتمع.

ب.التعليم:المكتبة العمومية جانبان أساسيان أولهما دور المكتبة في دعم وظيفة المكتبة المدرسية أما الجانب الثاني فيتمثل في دور المكتبة العمومية في تعليم الكبار.

ج. الإعلام:إن المكتبة العمومية عادة ما تحرص على توفير مقومات الإحاطة بالأحداث الجارية والقضايا التي تهم مجتمع المستفيدين.

د. الترويج:يتمثل في حرص المكتبة على اقتناء المواد التي تفيد أفراد المجتمع في قضاء وقت الفراغ سواء كانت هذه المواد من الكتب أو المجلات العامة أو المطبوعات بوجه عام أو التسجيلات السمعية والبصرية.

ولا تقتصر مهمة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم على الأنشطة القرائية وإنما تحرص بعض المكتبات الآن على تهيئة مقومات الأنشطة الثقافية الأخرى كالندوات والمحاضرات والعروض المسرحية والحفلات الموسيقية ... إلى آخر ذلك من الأنشطة المرتبطة بهذه الفئة من المكتبات التي تلبي احتياجات بعض الفئات كنوي الاحتياجات الخاصة - الوساطة الثقافية.

3-3-4 أهداف مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم:

- ❖ إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة مجانا لجميع من يرغبون في الاطلاع.
- ❖ تعكس مقتنياتها احتياجات المجتمع العقلية الحالية و المستقبلية.
- ❖ توفر إمكانيات وخدمات البحث و الثقافة الذاتية وذلك لمعاونة الفرد على النمو الثقافي طبقا لاحتياجاته واهتماماته ورغباته و قدراته.
- ❖ توفر خدمات حية و متكاملة اجتماعيا من أجل نشر الأفكار و المعلومات بالمجتمع.
- ❖ المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي وذلك لأن المكتبة تعمل على توسيع أفق الطلاب و حل المشكلات التي تواجههم في دراساتهم النظامية.
- ❖ تشجيع وتدعيم القراءة لدى المواطنين عن طريق تقديم الخدمات و الأوعية التي ترضي مختلف الأذواق و الحاجات العامة و الخاصة.
- ❖ تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم لتحديث أعمالهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شؤونهم العملية.
- ❖ تعمل على التطوير الثقافي و الروحي وإعداد المواطن للمشاركة الإيجابية في ثقافة العصر و المجتمع الذي يحيط به.
- ❖ تعمل على أن تكون أداة صلة بين المواطن و ما يحدث في العالم من أحداث و تطورات معاصر.

3-3-5 الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية:

مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والهدف الاستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب ان يكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الي اخري فمما لاشك فيه لن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها والذي يسمح لها بمواكبة التغيرات الحاصلة واعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها تحقيق اهدافها المسطرة والمتمثلة في تثقيف روادها بالإضافة الي تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا.

مسؤول المكتبة : تشرف مسؤولة مكتبة"د. مولاي بلحميسي" على الادارة العامة ، و هي تحت السلطة المباشرة لعميد الكلية .

كما تتضمن إدارة المكتبة مصلحتين : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي و مصلحة التوجيه و البحث البيبليوغرافي .

مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي : و تتكفل المصلحة بعمليات

تضم مكتبة"د. مولاي بلحميسي" كغيرها من المؤسسات العمومية تنظيم داخلي تحت سلطة المدير وهي كالاتي :

قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه

ويضم هذا القسم ثلاث مصالح :

- مصلحة الإقتناء.

- مصلحة معالجة الرصيد وصيانتة.

- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري.

ومن مهام هذا القسم

- ضمان مسار الوثيقة منذ استلامها إلى غاية وضعها تحت تصرف القارئ
- معالجة الرصيد الوثائقي
- المحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجليد و تسيير عملية اقتناء الوثائق
- دراسة إمكانيات الاقتناء بالتنسيق مع قسم خدمة المستعملين
- ضمان معالجة الكتاب قبل تداوله :الجرد، الفهرسة والدليل
- تثمين مختلف المجموعات
- إصلاح الوثائق التي أتلها المستعملون وتدعيمها
- وضع شبكة الإعلام الآلي وضمان سيرها وصيانتها
- تسيير الميدياتيك .

قسم خدمة المستعملين:

ويضم هذا القسم مصلحتين :

- مصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء
- مصلحة التنشيط والتبادلات الثقافية

ومن مهام هذا القسم:

- إعداد إحصائيات لتقييم المقرئية وعدد القراء وطبيعة الوثائق المطلوبة
- ضمان خدمات علم المكتبات فيما يخص الإعلام والتوجيه لفائدة المنخرطين كل باحث أو زائر.
- ضمان الاتصال
- وضع تحت تصرف المستعملين الوثائق والوسائل التي تسهل أنشطتهم
- القيام بتبادل الوثائق والمعلومات العلمية والتقنية مع المؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية
- تنظيم أنشطة المكتبات المتنقلة
- تنظيم تظاهرات وأنشطة ثقافية وعلمية مرتبطة بالكتاب

مصلحة الإدارة والوسائل

وتضم هذه المصلحة ثلاث فروع:

- فرع المستخدمين

- فرع الميزانية والمحاسبة

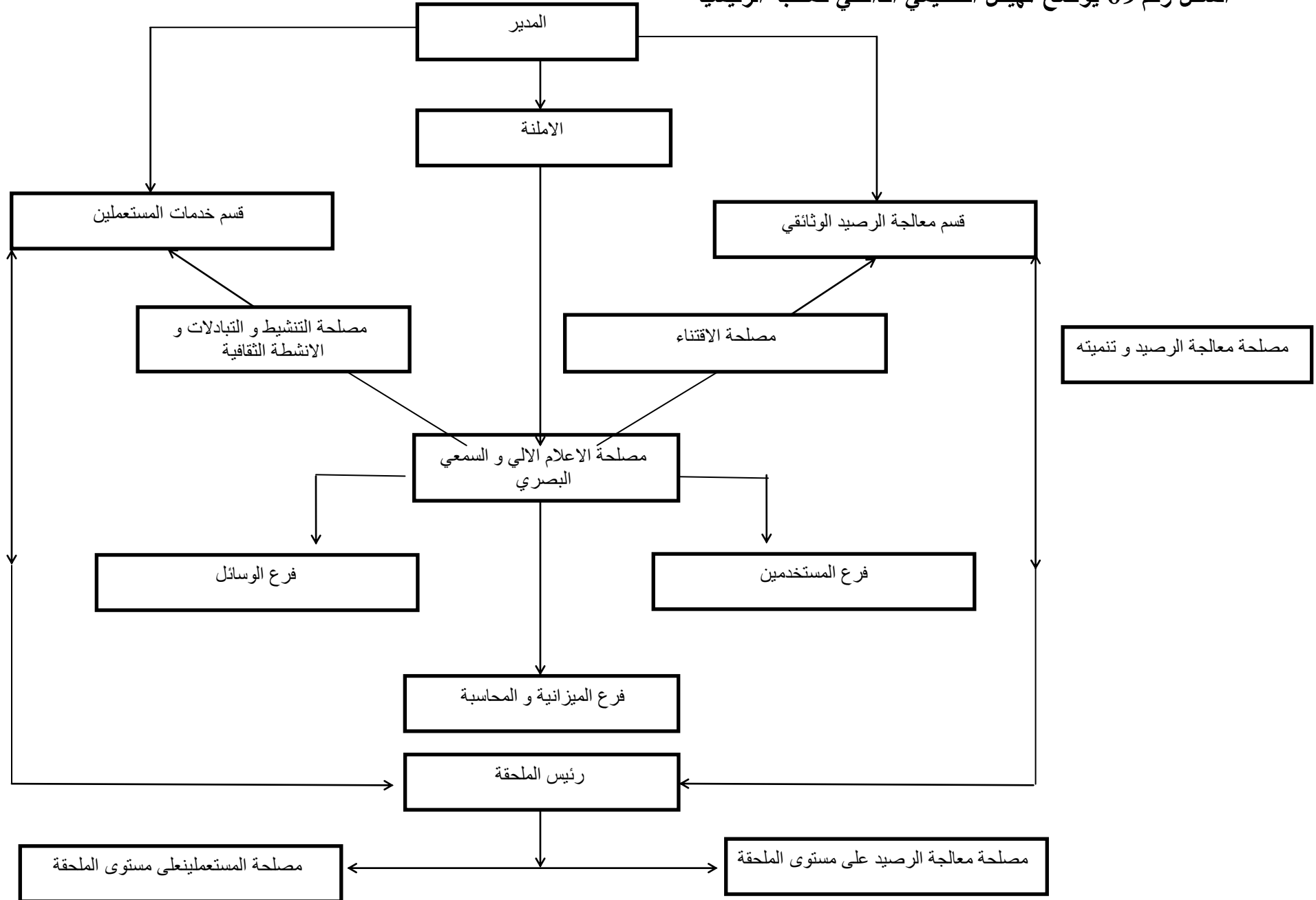
- فرع الوسائل العامة

ومن مهام هذه المصلحة:

- إعداد مخطط تسيير المستخدمين وتسييره
- السهر على صيانة الحضيرة الاعلامية
- صيانة البناية والتجهيزات
- السهر على أمن البناية والمستخدمين والرصيد الوثائقي والممتلكات المنقولة والمستعملين
- توظيف مستخدمي المكتبات وملحقاتها وتسييرهم
- ضمان تنفيذ ميزانيات تسيير مكتبات المطالعة العمومية وملحقاتها وتجهيزها
- تقييم الاحتياجات المالية السنوية
- تحديد احتياجات المكتبات وملحقاتها من أثاث ومعدات ولوازم وضمان اقتنائها

الشكل رقم 09 يوضح لهيكل التنظيمي الداخلي للمكتبة الرئيسية

1



3-3-6 فضاءات مكتبة المطالعة العمومية د. مولاي بلحميسي:

تتميز المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم "د. مولاي بلحميسي" بفضاءاتها المفتوحة لجميع فئات المجتمع هذا ما يسمح لها بإتاحتها لكل الرصيد الوثائقي والقيام بنشاطاتها الفكرية والعلمية على أحسن وجه حيث تنقسم هذه الفضاءات إلى:

أ. قاعة المحاضرات (Salle de conférences): مخصصة للمحاضرات و الندوات مختلفة

العناوين تكون خاصة بمناسبات وطنية، دينية وعالمية، و النشاطات الفكرية والفنية الخاصة بكلفئات المجتمع مثل الجلسات الفكرية والثقافية وكذا عرض الأفلام الوثائقية، بحيث تكون مجهزة بمختلف وسائل العرض السمعية والبصرية.

ب. قاعة المعارض (Salle d'exposition): مجهزة بأجهزة العرض، مخصصة لعرض

الكتب (معرض الكتب) و الأعمال الفنية والتشكيلية واللوحات الزيتية الخاصة بكل فئة.

ج. قاعة المطالعة والرصيد الوثائقي (Salle de lecture et fond documentaire)

تكون مخصصة للكبار، تحتوي على رصيد وثائقي هام متنوع يشمل شتى العلوم باللغات المختلفة بحيث يتمكن من خلالها المستعمل (القارئ) من رؤية الكتاب والإطلاع عليه مع إمكانية إعارته خارج جدران أو أسوار المكتبة.

د. قاعة ذوي الإحتياجات الخاصة (Salle des handicapés): تتوفر على رصيد هام من

كتب البرايو كتب مسموعة محملة، إضافة إلى أجهزة كومبيوتر مجهزة بمعدات خاصة بهذه الفئة فهيتقدم خدمة مكتبية ومعلوماتية تعزز دمج فئة ذوي الإحتياجات الخاصة في المجتمع.

هـ. فضاء النت (Espace Internet): مخصص للبحث العلمي، بحيث تكون مجهزة بأحدث

أجهزة الإعلام الآلي و آلات الطبع والنسخ و التصوير.

و. فضاء الشباب (Espace Jeunes): بحيث يجب أن يضم رصيد هام من أدب الشباب، وكذا كتب

الحوليات التي تسمح لهم بمراجعة الدروس و التحضير للإمتحانات

ز. قاعة الأساتذة والباحثين (Salle des professeurs et chercheurs): يجب أن تكون

مجهزة و تحتوي على جناح للكتب والدوريات.

ح. قاعة الخدمة المرجعية والإيبوكس (Salle des)

(prestations référentielles + E.books): يجب أن تحتوي على كتب مرجعية (قواميس - موسوعات - معاجم) هامة ومتنوعة في شتى العلوم موجهة لكل الفئات العمرية، إضافة إلى أجهزة كمبيوتر توفر خدمة الإيبوكس.

ط. فضاء الطفل (Espace d'enfant): هو الفضاء المهم بالمكتبة، مخصص لخدمة الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 11 سنة، تقام من خلاله ورشات فنية بهدف تنمية و اكتشاف القدرات الفكرية والخبرات العلمية والإبداعية لدى الطفل.

و لتدعيم عمل الفضاءات و تحقيقا لرسالة المكتبة يجب خلق نشاطات ثقافية التي تعتبر وسيلة للتفاعل بين المكتبة و الشعب أو الجمهور، وهو تنشيط للمكتبة مما يعني إعادة بعث الحياة فيها. فالتنشيط الثقافي في المكتبات يعمل على توسيع الآفاق الثقافية لجمهور المستفيدين من المكتبة، وكذا يمكن من تقييم و تثمين المجموعات المكتبية (مصادر المعلومات) و التخصصات العلمية، و يجعل المكتبة فضاء حيوي نشيط وفعال.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة

دليل المقابلــــة:

السمات العامة

الوظيفة :

الجنس:

الخبرة في المكتبة:

المستوى التعليمي :

المحور الاول: الاسئلة المحورية

1) الاتصال و الثقافة الاتصالية في المكتبة :

ا)هل تتوفر مؤسستكم على جهاز مكلف بالاتصال ؟

ب)ماهي مهامه؟

ج)ماهي طبيعة التي تشرف عليها؟

2) واقع الاتصال في المؤسسة :

ا) ماهي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لتبادل الرسائل على مستوى المؤسسة؟

ب) ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي؟

ج) ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الخارجي؟

المحور الثاني: واقع الاتصال و الثقافة الاتصالية في مكتبة الرئيسية لولاية مستغانم

3) واقع الاتصال والثقافة الاتصالية في المكتبة :

ا) فيما تتجلى مظاهر الثقافة الاتصالية ؟

ب) ما الدور الذي تلعبه ثقافة الاتصالية في تعزيز الاتصال بين العمال داخل المؤسسة؟

ج) ما هي طريقة المتبعة في رأيك لتعزيز الاتصال بين مؤسستكم و الصحافة؟

4) واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة :

ا) فيما تتمثل نشاطات المؤسسة ؟

ب) كيف تتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة؟

ج) فيما تتمثل اهداف نشاطات المؤسسة ؟

التحليل:

تحليل البيانات و أسئلة المحاور

من خلال حصولنا على المعلومات الشخصية بخصوص العاملين بمكتبة مطالعة العمومية مولاي بلحميسي

رقم	الوظيفة	شهادة التخرج	الخبرة في المؤسسة
01	مكتبي وثائقي	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
02	م. مكتبي وثائقي	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
03	م. تقني في المكتبات	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
04	وثائقي امين المحفوظات	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
05	م. وثائقي امين المحفوظات	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
06	متصرف محل	ليسانس في الاتصال	07 سنوات
07	متصرف	ليسانس في العلوم القانونية والادارية ليسانس	07 سنوات
08	م. متصرف	شهادة ليسانس في المحاسبة	07 سنوات
09	ملحق ادارة رئيسي	شهادة التكوين المتواصل (ليسانس في قانون الاعمال)	07 سنوات
10	منشط ثقافي	شهادة في الفنون التشكيلية صادرة عن مدرسة التشكيلية بالجزائر العاصمة	07 سنوات
11	محاسب اداري	شهادة ليسانس في المحاسبة	07 سنوات
12	مهندس دولة في الاعلام	شهادة الدكتوراه في الاعلام الالي	07 سنوات

		الالي	
07 سنوات	شهادة التحكم في اليات الاعلام الالي	تقني سامي في الاعلام الالي	13

وحسب المعلومات المقدمة من طرف الموظفين اتضح لنا أنه لا يوجد أخصائيين متمكنين في الثقافة الاتصالية بالرغم من حصولهم على شهادات ومؤهلات عالية و معظمهم لهم الخبرة الكافية و ينعكس هذا على مستوى الأداء الوظيفي حيث كانت الاجابات متشابهة بين المبحوثين و حول الاهتمام بثقافة جهاز مكلف بالاتصال.

1) حيث أجاب المبحوث الرابع و الثالث و الثامن : بعدم وجود اهتمام بجهاز مكلف بالاتصال اطلاقا لان المؤسسة في حد ذاتها ليس لها مكتب لها مكتب خاص يسيره خبير و مكلف بالاتصال و لهذا فالكلمة تبقى مجهولة و مبهمة المعنى لدى معظم المبحوثين.

و أجاب المبحوث الأول و السادس على وجود جهاز مكلف بالاتصال لكن شكليا فقط حيث أعطى بقية المبحوثين مفاهيم متشابهة و استخدام المفهوم بطريقة في حالات كثيرة حيث يلزم الأمر أما بقية المبحوثين فقد أكدوا على ان خلية الاتصال تأخذ شكلا مغايرا تماما فهي عبارة عن آراء و الاقتراحات متعاملي المؤسسة و ايجاد حلول لها كي توفر الجو الملائم للمهتمين بمجال المطالعة و الثقافة و رواد المكتبة

التحليل :

يعني المبحوثين بذلك أن ثقافة مكلف بالاتصال تمارس فقط كنشاط تدرج تحت كل من قسم الاستقبال و التوجيه و مكتب الادارة و لم يتم تأسيس قسم خاص بها بعد لأن المؤسسة لازالت لم تتبنى بعد فكرة قسم مكلف بالاتصال رغم انها تقوم بنشاطات مشابهة له كما أكدوا على انه سيتم تأسيس قسم مكلف بالاتصال القريب العاجل و أن سيكون تابع للادارة مباشرة كقسم مستقل يكمل نشاطات و مهام الادارة ، و ذلك نظرا لأهميته البالغة و محتاجه المؤسسة لمحاكاة تسيير المؤسسات الحاصل و تحقيق مصالحها و أهدافها و تلميع صورتها و ابراز الجانب المشرق لها و تخفيف الضغوطات على الاقسام الأخرى التي تمارس بعض من أعمال مكلف بالاتصال مما يخلق في بعض الاحيان جو من الفوضى

والعشوائية و الارتجالية لذلك نسعى جاهدين لتأسيس عدة أقسام و من بينها قسم مكلف بالاتصال الذي سنخصص له موقعا في الهيكل التنظيمي حتى تكون الادارة أكثر تنظيما و تنسيقا

كما أن قسم مكلف بالاتصال يعتبر من أبرز الاهداف المسطرة في الجانب الاداري و كما أنه سيدمج فيه أهل الاختصاص و الاطلاع على هذا التخصص و خلق جو جيد للعمل المتميز و هذا ما يؤكد على أن ثقافة مكلف بالاتصال تمارس كنشاط بدرجة كما سيخصص لها قسم في القريب العاجل حيث سيكون موقعا قريبا من الادارة العليا كانت هذا ابرز ما تداوله المبحوثين كما أكدوا أن مسؤول الأول عن المؤسسة هو القائم بالاتصال أي مدير مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لولاية مستغانم فيما يخص نشاط الذي تقوم به خلية الاتصال فكانت معظم الاجابات حولها على أنها تعتمد على اشهارات في شكل ملصقات يسترشد بها الزبون للتدليل بمختلف توجيهات و الخدمات التي تقوم بها أقسام الادارية للمؤسسة

التحليل :

حيث يؤكد المبحوثين على أن نشاط الذي تقوم به خلية الاتصال بشكل ناجح يتأثر كثيرا بالأنشطة الأخرى لذلك لا بد أن يكون القائم بالاتصال ملما بالعمل الاعلامي و يكون مسؤولا على قسم الاتصال و مشرف عليها و يقسم المهام اضافة الى توفر الامكانيات و الامكانيات الضرورية للقيام بمهامها يعني المبحوثين بهذا أن تسيير خلية الاتصال مرن يسهل عملية اتمام المهام الموكلة اليه و التي من أبرز مهامها تنظيم كل ما كتب أو بث أو نشر الكترونيا عن شكل المؤسسة في شكل قصاصات صحفية و تلخيص في شكل تقرير أهم ما ورد في وسائل الاعلام عن المؤسسة أو المشروع الذي بادرت به اضافة الى تلخيص أهم الأفكار و ردود الفعل حول حدث ذو أهمية و تلخيص أهم ما ورد عن محيط المؤسسة في شكل تقرير أو قصاصات صحفية .

أما فيما يخص طبيعة المهام الموكلة اليه فكانت الاجابة غامضة و غير واضحة و هذا دليل على أنه لم تكن لهم الدراسة الكافية لتعرف عليها

التحليل :

جاءت اجابات المبحوثين و التي كانت نوعا ما غامضة لكن أبرز ما أكدوا عليه هو أن خلية الاتصال غالبا ما تتمثل طبيعة مهامها التي تقوم بها في تزويد زوار و رواد المكتبة بالمعلومات

المطلوبة حول خدمات المؤسسة اضافة الى تشجيع و تسهيل اللقاءات بين الجمهور و الكتاب و الفنانين من خلال تنظيم التظاهرات و العروض بفننية و اتقان

كما أكدوا أيضا على أن مكتبة مولاي بلحميسيتسعى دائما الى تشجيع على المطالعة العمومية و تهدف الى الازدهار بها و كما تعمل أيضا على نشر الوثائق و المجالات الثقافية و الاعلام بها .

(2) اما حول استراتيجية الاتصال فالإجابات انحصرت عند اغلب المبحوثين على ان استراتيجية الاتصال على مستوى هذه المؤسسة يكون عن طريق تطبيق القانون مباشرة مع ترك مجال للمرونة كون الاتصال يتم بين البشر وليست مخلوقات آلية وبالتالي فالمشاعر و الانفعالات تلعب دورا كبيرا في الاتصال إلى جانب مراعاة الظروف الإنسانية و الاجتماعية للموظفين و العمال

أما الاقلية الثانية فتخللت الاجابات لكنها ليست مختلفة تماما كون استراتيجية الاتصال تعتمد على وجود عمل خاص بكل مكتب أي ان الاعمال و النشاطات تختلف من مكتب الى آخر لكن مع التنسيق بين مختلف أقسام مؤسسة

التحليل :

ان ثقافة الاتصال قي دار الثقافة لولاية مستغانم يراعى فيه احترام السلطة العليا أي السلم الإداري وهذا بهدف التنظيم و الانضباط و السهر على السير الحسن للأعمال و بهذا فان الاتصال المعتمد هو

الاتصال العمودي: أي مختلف القرارات و التعليمات و الملاحظات الصادرة عن المدير ومنها إلى رؤساء المصالح ثم إلى الموظفين، ويتم في هذا النوع من الاتصال استعمال وسائل مكتوبة و المصادقة عليها من اجل الصفة الرسمية، و من بين الوسائل نجد:

الإرساليات الإدارية المختلفة لثنبيه و الإنذار، مذكرة، تعليمة... الخ

الهاتف

الاستدعاءات

وبصورة شخصية الحوار

عوائقه

نقص التكوين والوعي لدى الموظفين بأهمية الاتصال داخل المؤسسة

عدم احترام السلم الإداري

الغياب واللامبالاة من طرف بعض الموظفين.

الاتصال الأفقي: ويكون الاتصال بين المصالح والمكاتب، أو بين المؤسسة (مكتبة المطالعة العمومية)

وبين مؤسسة أخرى للتحضير للمهرجان أو دعوة للحضور مثلا والوسائل المستعملة هي

الهاتف

الفاكس

البريد العادي

البريد الإلكتروني

التسليم الشخصي عن طريق الأعوان

الاستدعاء

الدعوة

كما يرى المبحوث الاول ان الاتصال على مستوى هذه المؤسسة يكون عن طريق تطبيق

القانون مباشرة مع ترك مجال للمرونة كونالاتصال يتم بين البشر وليست مخلوقات آلية وبالتالي

فالمشاعر والانفعالات تلعب دورا كبيرا في الاتصال إلى جانب مراعاة الظروف الإنسانية والاجتماعية

للموظفين والعمال، كما أن للاتصال جانب بيداغوجي يتمثل في

الأفكار المقدمة

المصالح

المدير

وكانت إستراتيجية الاتصال عن طريق الملاحظة ثم التخطيط حسب الطموحات ثم بناء التغييرات. الاهتمام بالأطفال كون الطفل هو المستقبل، وهو في ولاية مستغانم محروم وغير مهتم به ولذلك قمنا بتغيير مصلحة الأطفال وتعيين أشخاص لهم تعامل وخبرة جيدة في ميدان الاتصال مع الطفل، ولهذا قمنا بإنشاء عدة فضاءات يستفيد منها الطفل بالدرجة الأولى، سواء من الناحية التعليمية كفضاء الاطفال وهذا من اجل تنمية المستوى الثقافي واللغوي للأطفال وهذا على سبيل المثال لا الحصر

كما اكد المبحوثين فيما يخص استراتيجية الاتصال بوسائل الإعلام تعتبر الإذاعة شريك ومتعامل هام وأساسي لمؤسستنا لان الإعلام هو العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسات ذات الطابع الثقافي، وقد ازداد تفاعل الجمهور مع مختلف النشاطات والبرامج بشكل ملفت منذ تنسيق الجيد مع صحفيي إذاعة الظهرة، إذ ساهمت في عملية إعلام الجمهور وأصبحت المعلومة تصل إلى كل بيت. بما ان هدف مكتبة المطالعة العمومية مولاي بلحميسي هو التعريف بالموروث الثقافي لولاية مستغانم وتعريف الجمهور المحلي بخدمات المؤسسة التثقيفية ودورها في تنمية شخصية المجتمع المستغانمي دون تمييز.

بالنسبة لوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي فشملت معظمها نفس الاجابة حيث تراوحت بين الهاتف ومذكرة إعلامية داخلية ، الاجتماعات و الفاكس اضافة الى المراسلات الالكترونية عبر خلية الاتصال

التحليل :

الوسائل الداخلية المكتوبة:

الاجتماعات :هي إحدى الوسائل التي تستعمل في نطاق الاتصال وحسب المبحوثين فان إدارة المكتبة تولي أهمية كبيرة لهاته الوسيلة وتعقد الاجتماعات حسب الحاجة إليها وهذا عند وجود نشاط يستوجب عقد اجتماع لمختلف المصالح والمديريات، أو بين المدير والمصلحة المعنية بالنشاط أو عند وقوع مشكلة أو ضرورة ملحة

تحتوي مكتبة على قاعة خاصة للاجتماعات مجهزة بكل ما يلزم لإجراء الاجتماع في أحسن الظروف

مذكرة إعلامية داخلية:

هي وثيقة إدارية عادة ما تكون مختصرة تعلق على عارضة حائطية او على لوحة الإعلانات وهذا بهدف توصيل المعلومات والقرارات والتعليمات والأوامر، وهي وثيقة رسمية بوجود إمضاء المدير ويشترط فيها الدقة والوضوح اد تصدر مكتبة مولاي بلحميسي مذكرات إعلامية داخلية بشكل مكثف وتعلق على لوحة الإعلانات الموجودة في الرواق العام للإدارة مما يجعلها محل اهتمام الجمهور الداخلي

الإعلانات تعتبر من الوسائل المستخدمة كثيرا قصد الاتصال بالجمهور الداخلي ونجدها عادة عند مدخل المؤسسة وكذلك أمام بعض المصالح الأخرى وتحمل جملة من الأخبار والمعلومات واغلبها مكتوب باللغة العربية

الاستدعاءات: هي وثيقة رسمية يصدرها المدير أو مدير مصلحة معينة لموظف معين من اجل مناقشة أمر ماتعتمد مكتبة مطالعة العمومية مولاي بلحميسي بشكل واسع على هذه الوسيلة لأنها تضمن حضور الشخص المستدعى بصفة أكثر من استعمال وسيلة أخرى، خاصة إذا كانت شفوية

جريدة المؤسسة: هي جريدة فصلية تعتنى بالمواضيع والأخبار الثقافية التي تنظمها المؤسسة أو تشارك فيها خارج حدودها الجغرافية، وهدفها التوثيق والإشهار للنشاطات الثقافية و الترفيهية

الإنذارات والتنبيهات وجداول الإرسال هي وسائل اتصال مكتوبة تعتمد عليها الإدارة كثيرا في تسيير عملها والسهر على السير الحسن للأعمال

التكريمات: مثل تكريم العاملات في مناسبة عيد الم أرة والعمال في الفاتح من ماي

ثانيا: الوسائل الداخلية المسموعة

الهاتف: أصبح من الوسائل المهمة في الاتصال الداخلي والخارجي فهو يحقق ربح الوقت ويوفر عناء التنقل بين المصالح

الفاكس: هو جهاز بث وإرسال يمتاز بالنقل السريع للرسائل ونجده في مكتب المدير

الحاسوب: تعتمد المكتبة ولاية مستغانم على هذه الوسيلة إذ لا يمكن سير الأعمال بدون هذا الجهاز

الطابعة الموصولة بالحاسوب: يعمل هذا الجهاز على نسخ كافة الأوراق التي يتم انجازها داخل الحاسوب كالمذكرات والاستدعاءات.

بالنسبة لوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي فشملت معظمها نفس الاجابة حيث تراوحت بين الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية ،الكتيبات المطوياتاضافة الى الملصقات الحائطية و الدعوات و الزيارات

التحليل :

الوسائل الخارجية

أ) _الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية: تتخذ وسائل الاتصال المستخدمة مع الجمهور الخارجي قصد التواصل معه وكسب ثقته واعطاءصورة حسنة عن المؤسسة عدة أشكال منها

الكتيبات: وهي عبارة عن كتب صغيرة الحجم ذات جودة عالية للطبع يستخدم فيها ورق مرن موجهة للجمهور الخارجي،تقدم معلومات حول المكتبة ونشاطاتها وتوضع على طاولة في قاعة الاستقبال ليتصفحها الجمهور الخارجي عند زيارته للمؤسسة

المطويات: وهي مطبوع يحتوي على ورقة واحدة أو ورقتين على الأقل

آلة التصوير والكاميرا:هي من الوسائل الهامة في نشاطات المكتبة مولاي بلحميسي ،إذ يتم استعماله في تصوير كل ما يقدم على مستوى هذه المؤسسة

الملصقات الحائطية: هي عبارة عن مطبوع ورقي بالألوان كبير الحجم،يلصق على الجدران ذو ورق أملس،يحتوي على رسوماتأو صور بألوان جذابة متعلقة بمختلف الفعاليات والنشاطات المقدمة بهدف جلب الجمهور الخارجي.

اللافتات: وتكون إما ورقية أو قماشية متعددة الأحجام، والقماشية عادة ما تعلق في شوارع المدينة والأماكن العامة كالجامعات والمؤسسات التربوية فاللافتات القماشية كثيرة تعرض فيها تواريخ وأنواع البرامج المسطرة وطبيعة النشاط الاستعمال لأنها تجلب الانتباه أكثر كما أنها مقاومة للتغيرات الجوية التي تمتاز بها ولاية مستغانم

الدعوات: وهي وثيقة مطبوعة بشكل جذاب وتكون بصفة رسمية، لها جمهور خاص والمتمثل في الشعراء والأدباء والفنانين والشخصيات العلمية والسلطات المحلية الزيارات: وهي خرجات ميدانية تبرمجها المكتبة للوفود المشاركة في مختلف الفعاليات بقصد التعريف بنشاطات مكتبة المطالعة العمومية لولاية مستغانم، وخلق جو من الحميمية والألفة بين المكتبة والوفود جهاز العرض الالكتروني: يتم الاعتماد عليه خاصة عند إلقاء المحاضرات والأيام الدراسية والملتقيات وكذا عرض أفلام سينمائية او وثائقية

البريد الالكتروني: للمكتبة مزلاي بلحميسي بريد الالكتروني هو كالاتي

Bb principale mosta @ hotmail.fr

الهاتف والفاكس: للمكتبة خط هاتفي وفاكس تستعملهما في إرسال واستقبال المعلومات وتوجيه الدعوات وغيرها، والرقم هو:

045417267045417266/

صفحة الموقع التواصل الاجتماعي: هي

Bibliothèque de mostaganem

المشاركة في المسابقات والتظاهرات الفنية: مثل الأسابيع الثقافية حيث تشارك المكتبة في الأسابيع ثقافية كل سنة، إلى جانب المسابقات الثقافية والفنية بمشاركة فنانيين في مختلف الميادين وبالتنسيق مع مختلف مؤسسات الولاية مستغانم التي لها علاقة بمجال المكتبة التثقيفي و التوعوي (3) أما بالنسبة لمظاهر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة فقد اشتركت اجابات بين المبحوث الأول و الثاني و السادس و السابع والثامن لها و ما قبل الأخير على أنها تتجلى اللباس المحترم و لباقة اللسان و حسن المعاملة سواء مع جمهور المؤسسة او ما بين موظفي المؤسسة و العمل على تعزيز ثقافة الاتصال من خلال التأثير و التأثير المتبادل بين الموظفين و الاستفادة من القيم الاجابية الى جانب الحفاظ على مكانة المؤسسة.

أما بقية المبحوثين فكانت اجابتهم نوعا ما غامضة حيث اكدوا على انها تبرز في الحفاظ و تقوية صلة مع زبائن المؤسسة و ارضائهم و و تعزيز ثقة بين الموظفين و الادارة العليا و بعث روح الانتماء الى المؤسسة

التحليل:

اكد المبحوثين على ان الدور الذي يقومون به ، أو لم يدركون ، فإن تصرفاتهم و مظهر كل فرد منهم و طريقة أدائهم لعملهم سوف تدخل كلها بشكل شعوري ، أو بشكل لاشعوري في تكوين رأي المواطن في مكتباتنا ، أو في المكتبات عموما و ذلك ما يتصف به مكتبي مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم، وبالتالي فالثقافة الاتصالية تبدأ داخل المكتبة ، و شخصية المكتبيين أنفسهم اذ ان مكتبي مكتبة الرئيسية لولاية مستغانم يملك نوع من الأداء السليم و المعاملة المهذبة بحيث انهما أقوى صفات القائم بالاتصال حيث يترتب عليهما إرضاء أو تلبية لاحتياجاته التي يبحث عنها و أن يجد استقبالا لطيفا و اهتماما ، و ما عدا ذلك مما يجري داخل المكتبة فهو يبدو له أنه ليس من مسؤولياته .

كما يرى المبحوثين على أن ثقافة الاتصالية في مكتبة "د. مولاي بلحميسي" تتجلى ايضا في تنظيم أحداثا ثقافية كثيرة على مدار العام فهناك لقاءات و ندوات و محاضرات و هي تلك التي تتعامل مباشرة مع أعضاء المكتبة و زائريها حيث تفي لاحتياجات ، و في الوقت ذاته تعد وسيلة تسويقية لجذب اعضاء جدد للمكتبة ، كما أنها فرصة سانحة لإتاحة عرض مقننيات المكتبة التي تخدم التخصص ذاته بشكل مجموعات إهتمام ، و أخرى رفيعة المستوى ، و هي تلك التي يدعى إلى حضورها شخصيات بارزة في المجتمع بهدف إبراز صورة المكتبة في المجتمع المحيط بها .

فيما يخص الاتصال بين موظفي المؤسسة لوحظ تقارب في الاجابات و التي تصب في قالب واحد و هو أن هناك علاقة اتصال تتسم بالتشارك الرسائل الموجهة لهم من طرف الادارة و هذا ما يؤكد أنه لا يمكن لأي قسم أن يستغني عن خدمات القسم الآخر لأن التعليمات كلها تصدر من طرف مدير الادارة لتصل الى مصالح المؤسسة فتوزع على العاملين ليتم تنفيذ مطالب و أوامر الادارة.

التحليل:

اجابات المبحوثين اكدت على مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية لولاية مستغانم تعتمد في تعزيز الاتصال بين الموظفين و مصالحها على عدة وسائل وأنواع بحيث أنها تستعمل الاتصال الصاعد

والذي يكون من أسفل إلى أعلى والاتصال الهابط والذي يكون من أعلى إلى أسفل فالمدير عند اتصاله مع العاملين في المؤسسة فإنه يعتمد في ذلك إما عن طريق إصدار الأوامر إليهم أو عن طريق القيام بالاجتماعات التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء وهنا يكون استعمال الاتصال النازل وكذلك استعمال الاتصال المباشر والشفهي بحيث أن المدير يتحدث إلى العمال مباشرة وجها لوجه

أيضا بالنسبة للفروع الموجودة في المؤسسة يوجد اتصال فيما بينهم وهو ما يسمى بالاتصالات الأفقية بحيث يقومون بالتشاور في بعض المواضيع كتنظيم المهام التي تجري في المكتبة أو بعض الاقتراحات التي يرونها مناسبة ويمكنهم طرحها على المدير للنظر فيها

بالإضافة إلى كل هذا فالمؤسسة تعتمد أيضا على الملفات الموجودة في الحائط والتي تتمثل في الإعلانات والتعليمات التي تخص القانون الداخلي للمكتبة حيث يتمكن الموظفون العاملون من الإطلاع عليها دون الرجوع إلى الاستفسار عنها من ظهر الإدارة.

فالاتصالات عندما تكون جيدة و تتم بطريقة تتلاءم مع عمل المؤسسة فإنها تسهل على المدير إتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح أو أهداف المؤسسة لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فغنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث يسود الامن والاستقرار فيما بين العاملين والمدير وتكسر كل الحواجز الموجودة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي تهدف إلى وجود عمل دائم ومستمر كما هو الحال في هذه المؤسسة بحيث أن العمال يعملون فيها كأنهم أسرة واحدة وكل هذا نتيجة الاتصال الجيد داخل مكتبة مولاي بلحميسي والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط ويبعث فيهم روح الإحساس والمسؤولية

كما أكد المبحثين على ان أبرز أمثلة عن الإتصال داخل مكتبة الرئيسية المطالعة العمومية لولاية مستغانم تتجلى فيما يلي :

- عقد الإجتماعات و الإتصال بين العمال و مسؤوليهم .
- التقارير الاخبارية و التحليلية ، التقارير السنوية اضافة الى التقارير المالية و التقارير الإحصائية و الإدارية ... و تكون هذه التقارير بين مختلف الموظفين و الاداريين و العمال (الجمهور الداخلي) .
- النقاش حول المهتمين بالمطالعة داخل المكتبة لتحديد النقائص و مشاكل التي يتلقاها المطالعين و بلورتها بشكل أفضل و التوصل للحلول المناسبة .

- تشكيل جماعات نقاش و هي جماعات صغيرة تجمعها مشاكل مشتركة لا يتجاوز عددها 10 مشارك و يعملون جماعيا للتوصل لحلول المناسبة التي تعترض جمهور الداخلي في أداء الواجب على أتم وجه و المشرف للمكتبة و الذي يعزز صورة الذهنية الجيدة للمكتبة بالنسبة لجمهورها الخارجي .
- الاجتماعات الرسمية و تنظم مع الجماعات الرسمية لتحديد أهداف العمل المشترك بين الإداريين و الموظفين و العمال في المكتبة .
- الأداء التمثيلي و هذا النشاط يتم تبنيه لأغراض أفراد الجمهور الداخلي للمكتبة .

اما فيما يتعلق بالاتصال بين الصحافة و المؤسسة لوحظ تقارب في الاجابات و التي تصب في نفس قالب و هو أن هناك علاقة اتصال تنسم بالتشارك الرسائل الموجهة لهم من طرف الادارة و هذا ما يؤكد أنه لا يمكن لأي قسم أن يستغني عن خدمات الصحافة لأن تعريف بالنشاطات المؤسسة عبر مختلف المناسبات لا يتم الا بها فكلها تصدر من طرف الصحافة فلصحفي اداعة الظهر لهم دور كبير في اوصول المعلومات اللازمة لتصل الى رواد و المهتمين بنشاطات المكتبة الثقافية و الترفيهية الهادفة لنمو بالمجتمع المستغانمي

التحليل :

الح المبحوثين على الدور الذي تلعبه الصحافة بحكم طبيعة المؤسسة الثقافية فإنها تعتمد كثيرا على وسائل الإعلام بمختلف أنواعها لترويج لنشاطاتها وتعريف الجمهور بها، و خلية الإعلام و الاتصال على مستوى مكتبة المطالعة العمومية لولاية مستغانم تتعامل خاصة مع:

أ)_ الصحافة المكتوبة: وهذا عن طريق استدعاء المراسلين من مختلف الصحف المتواجدين على مستوى مستغانم لتغطية مختلف الفعاليات والبرامج التي تقدمها المكتبة، ويتم استدعاءهم عن طريق البريد (إرسال دعوة).

_البريد الالكتروني.

_الهاتف.

_والفاكس.

وكثيرا من الأحيان يتم إرسال البرنامج المسطر للتظاهرة.

(ب)_الإذاعة: تتعامل المكتبة مع إذاعة الظهره خاصة عن طريق الهاتف والفاكس، فقد تضاعف العمل مع هذه الوسيلة وأصبحت كل الأخبار والبرامج الثقافية في ولاية مستغانم تبت بصفة مفصلة مما سمح بإعلام الجمهور، وانعكس إيجابا على تفاعلهم مع النشاطات المقدمة.

(ج)_التلفزيون: يتم الاتصال بالتلفزيون الجزائري في حالة وجود حدث مهم مثلا: مهرجان المسرح الفكاهي وهذا لبرمجة لقاءات وحوارات سواء في حصة صباح الخير أو مساء الخير لإعطاء تفاصيل أكثر للجمهور.

كما أكد المبحوثين على أن المؤسسة تعمل على الاعتماد على جل وسائل الثقافة الاتصالية الممكنة لتوطيد علاقتها أكثر بالصحافة التي من بينها

_الملف الصحفي: وهو جمع كل ما نشر وبت عن المكتبة بمكتبة "مولاي بلحميسي" لولاية مستغانم ووضع في ملف خاص وتقدم خلية الإتصال للمادة التي ستبت وتنشر وتسليمها جاهزة لوسائل الإعلام.

_الغذاء الصحفي: إذ يتم الغذاء الصحفي على هامش المحاضرات والندوات، بدعوة الصحفيين الذين حضرو لتغطية النشاط على مأدبة غذاء تكون على شرفهم وهذا من أجل توطيد العلاقة معهم، وتقديم صورة حسنة حول مكتبة المطالعة الرئيسية لولاية مستغانم في وسائل الإعلام.

_الهدايا: عادة ما تقدم هدايا للصحفيين مثلا في عيد الصحافة وهي كمجاملات تهدف. لضمان العلاقة الطيبة مع وسائل الإعلام، حيث تخصص ميزانية لهذا الجانب

_ و بخصوص نشاطات و خدمات المقدمة من طرف المؤسسة فكانت الاجابات نوعا ما متقاربة و تتساق في نفس المنوال حيث تمثلت في احياء النوادي الثقافية والأدبية وندوات و جلسات فكرية حول الكتاب والأبواب المفتوحة ومسابقات اضافة الى تنظيم الملتقيات والحصص الإعلامية وخرجات المكتبة المتنقلة أو قافلة الكتاب وتبادل الأرصدة بين المكتبات كما تسعى الى انشاء نشرية خاصة بالمكتبة الرئيسية وإنشاء فهرس آلي خاص بالمكتبة الرئيسية و ملحقاتها والصالون الدولي للكتاب

التحليل:

- يرى الباحثون ان من بين نشاطات و خدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم "د. مولاي بلحميسي" تذكر ما يلي :
- ورشات تثقيفية و فنية :
 - تنظم المكتبة الرئيسية ورشات تثقيفية ترفيهية و مسابقات فكرية لفائدة الأطفال تنشيطا للقراء و المقروئية بالمكتبة، من بين هذه الورشات :
 - ورشة فنية :في هذه الورشة يقوم الطفل بالرسم و التلوين للترفيه عنه و اكتشاف و تنمية قدراته الكامنة و خلق روح المبادرة و المشاركة في مختلف النشاطات و تعويده على المكتبة.
 - ورشة المطالعة الحرة : في هذه الورشة يختار الطفل الكتاب حسب أذواقه ضمن مجموعة من الكتب و في هذه الورشة نكتشف ميولات الطفل.
 - ورشة القراءة الإلكترونية : ورشة استحدثت مؤخرا لمواكبة التطور التكنولوجي و هي عبارة عن قراءة لمختلف الكتب المحملة عبر اللوحة الإلكترونية كوسيلة حديثة لاستقطاب الناشئة
 - ورشة تفاعلية : عرض عبر الداتا شو قصص دينية، قصص أطفال هادفة، أشرطة و وثائقية تثقيفية ترفيهية، أفلام تاريخية و اختبار ذكاء الأطفال (Quiz) عن طريق عرض ألغاز و خلق جو المنافسة، التفاعل، المرح و التسلية.
 - ورشة تاريخ بلادي : تهدف هذه الورشة إلى تعريف الطفل بتاريخ الجزائر، عظماء الثورقو شهدائها.
 - ورشة المؤلف الصغير : تهدف هذه الورشة إلى إعطاء فرصة للطفل ليقدم قصة من تأليفه مع إرفاقها بصور تعبيرية لتوسيع نطاق خياله و طرح أفكاره، انشغالاته و تنمية روح الإبداع و اكتشاف مواهبه.
 - ورشة حكايات زمان : العودة إلى القصص و الحكايات التي تعبر عن التراث الجزائري الحنين إلى الماضي من خلال روائع القصص التي ألفناها على ألسنة أمهاتنا و جداتنا و أمتعت طفولتنا.
 - ورشة حكم و عبر : يروي المشرف على هذه الورشة قصة هادفة للأطفال، و على الطفل استخراج المغزى الحقيقي و العبرة من القصة من أجل العمل بها في حياته اليومية و الهدف من ذلك تمكينه من التعبير و صياغة الأجوبة و تعليمه آداب الحوار و تبادل الآراء.

- ورشة الإعلام الآلي للمكفوفين : في هذه الورشة يتم تعليم أبجديات الإعلام الآلي للمكفوفين.
- ورشة اسمع و استنبط :هذه الورشة خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة و هي عبارة عن قراءة مسموعة و استخراج الهدف و العبرة من كل قصة هادفة، لإشراك هذه الفئة في الحياة الثقافية و تعزيز دمجهم في المجتمع.
- ورشة المطالعة باللغة الفرنسية: الهدف من هذه الورشة التعريف بأهمية القراءة العامة، الإشادة بفعاليتها في اكتساب ثقافة عامة و الإطلاع على ثقافات الشعوب الأخرى و إبراز دورها في تعلم اللغات الأجنبية من خلال اكتساب رصيد لغوي و تحسين المستوى الكتابي و التعبيري.
- ورشات متنوعة : في كل مرة نضيف ورشة جديدة و دخيلة على الورشات المعتاد عليها، أهمها المسرح والثقافة البيئية حيث نعرض أشرطة ثقافية خاصة بالحفاظ على البيئة و المحيط. الهدف منها اكتشاف الأطفال المبدعين و تنمية مهاراتهم الذاتية و تشجيعهم على المبادرات و ترسيخ أهم السلوكات و الأخلاق النبيلة فيهم.
- النوادي الثقافية والأدبية :
- تأسيس نادي القراءة، نادي نسائي، نادي المفكرين بمثابة فضاء تواصل حقيقي يهدف إلى إرساء ثقافة القراءة و تشجيعها من خلال مجموعات فاعلة و ضمن برنامج معين مثل : * نادي نساء مستغانم للفكر و الابداع * بمكتبة مستغانم.
- ندوات و جلسات فكرية حول الكتاب :
- تأسيس نشاط خاص لقراء و تقديم وبيع بالتوقيع للمؤلفات، هذه الجلسات تكون عبارة عن قراءة في مؤلفات محلية و وطنية و عالمية، احتفاء بالكتاب و تثمين التراث المحلي الفكري و كذا لتعريف و تقديم التاريخ الثقافي للمنطقة مثل : * ندوة خير جليس * بمكتبة مستغانم، و يكون في هذه اللقاءات قراءات في كتب مختلفة و تهدف أيضا للترويج لآخر الإصدارات.
- الأبواب المفتوحة :
- من الضروري برمجة أبواب مفتوحة للتعريف بالمكتبة، فضاءاتها، خدماتها، وكذا النشاطات التي تقدمها بالإضافة إلى إتاحتها للرصيد الوثائقي بمثابة حملة تحسيسية بأهمية هذا الفضاء للكتاب و المطالعة، فالأبواب المفتوحة عبارة عن دعوة للإطلاع على المؤسسة، مهامها، أهدافها و استراتيجياتها، يستوجب فيها برنامج خاص يكون فيه عرض لخدمات كل فئة و كذا توزيع منشورات و مطويات تحوي كل

المعلومات التي تفي بغرض الإعلام عن المكتبة وهي إحدى الطرق لاستقطاب الجمهور لتليها خطوة أخرى و هي تقديم الفعل الثقافي ولما لا المشاركة في صناعته.

- مسابقات:

إقامة مسابقات فكرية هادفة يمكن أن يكون محورها المناسبات الوطنية، الذينية التاريخية و العالمية كما يمكن أن يكون محورها أيضا العلوم في مختلف مجالات المعرفة، الفلسفة و الأدب، تقدم فيها هدايا تحفيزية(كتب) للمشاركين مثل مسابقة * الجواب في الكتاب للأطفال * و هي تقديم مجموعة من الأسئلة للبحث عن الإجابة في الكتب ضمن الرصيد الوثائقي كما يمكن اقتراح مسابقة أخرى للكبار * اقرأ كتابا نهديك آخر * مع تقديم بطاقة قراءة للكتاب و هي بطاقة وصفية موضوعية عن الكتاب (وصف الكتاب ببليوغرافيا و إعطاء الأفكار الرئيسية الذي يتناولها هذا المؤلف)، و تختلف المسابقات من فئة إلى أخرى من جمهور المستفيدين.

- معارض للكتب :

تتمثل في عرض خاص بالرصيد الوثائقي الذي تزخر به المكتبة مناسباتية و غير مناسباتية مثل معرض الكتاب التاريخي في المناسبات الوطنية، و الكتاب الذيني في المناسبات الذينية، كما بالإمكان إقامة معارض كل أسبوع حسب موضوع معين أو مناسبات عالمية. كما يمكن للمكتبات أن تستدعي دور النشر لعرض إصداراتها بصفة دورية و الترويج لها.

- الملتقيات :

- ملتقيات أدبية: مثلا حول شخصيات ساهمت في إثراء المكتبات الجزائرية و العالمية، تناولت لون من ألوان الأدب، الشعر و الفلسفة حول مؤلفين، كتاب... الأدب العالمي.
- ملتقيات علمية: متخصصة لتبادل الخبرات و التجارب بين المكتبات مع إشراك مكتبات المطالعة العمومية البلدية و المخابر العلمية و الجامعية، وترشيدا للنفقات تكون سنوية و في كل سنة ولاية.

- الحصاص الإعلامية :

يمكن للمكتبة أن تساهم بحصاص إذاعية أو تلفزيونية كقراءات في كتب و تقديم لمؤلفين محليين و وطنيين بارزين في الساحة الأدبية و كذلك مشجعين الأقلام المبدعة (عن طريق اتفاقية محلية) و

لأنالإعلام شريك في التنمية بكل أنواعها فمن الضروري أن يكون للمكتبة حجم ساعاتي ضمن البث الأسبوعي.

- خرجات المكتبة المتنقلة أو قافلة الكتاب:

المكتبة المتنقلة هي الوسيلة الفعالة لنشر ثقافة الكتاب على كل المستويات، و ذلك في إطار الإتفاقيات المبرمة بعد تفعيلها (ثقافة، تربية)ثقافة، عدل)، كما يمكن إشراك قطاعات أخرى كالشبيبة و الرياضة الشؤون الدينية، قصد تنويع الجمهور المستفيد من خدمات المكتبة المتنقلة، إلا أنه لا بد لنا من التأكيد على ضرورة برنامج خاص بهذه المكتبات المتنقلة مع تكييف رصيدها جغرافيا و زمنيا هذا بالإضافة إلى التركيز على الحدائق العمومية، المخيمات الصيفية والمجمعات السكانية.

- تبادل الأرصدة بين المكتبات:

من المهام الأساسية للمكتبة توفير المعلومة للمستفيد بأي طريقة كانت حيث تجتهد المكتبات على التواصل بينها لتحقيق هذا الهدف، فتعتمد على التبادل بين أرصدها، مثلا بمناسبة اليوم العالمي لنوي الإحتياجات الخاصة، قامت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم "د. مولاي بلحميسي" بتبادل كتب براي مع مكتبة ولاية عين الدفلى، و ذلكفي إطار معرض لكتب البراي.

- حقيبة المعرفة:

كل مكتبة رئيسية للمطالعة العمومية تخصص حقيبة من الكتب المتنوعة لوضعها في وسائل النقل(إمكانية، اتفاقية، وزارة النقل)/ الحافلات (المسافات الطويلة)/ التراموي /الميترو و القطار كما يمكن تكييفها ووضعها في المقاهي و الأماكن أكثر ترددا مع متابعة هذه العملية بإحصائيات قصد تقييم فعاليتها.

- إنشاء موقع للمكتبة:

إنشاء موقع خاص بالمكتبة الرئيسية و ملحقاتها مع إمكانية ربطها بموقع الوزارة والسلطات المحلية (الولاية الدائرة، البلدية) و كذا المكتبات الرئيسية(شبكة)و التي من خلالها يمكن إتاحة الرصيد الوثائقي و كذا الترويج له بالإضافة إلى إتاحة الخدمات، التفاعل و الانفتاح.

- نشرية خاصة بالمكتبة الرئيسية :

إلزامية توثيق و طبع أعمالونشاط المكتبة للترويج لخدماتهاوتسويقها.

إنشاء فهرس آلي خاص بالمكتبة الرئيسية و ملحقاتها.

- الصالون الدولي للكتاب:

لابد من إشراك المكتبات الرئيسية في الصالون الدولي للكتاب، تمثل الشرق، الغرب، الجنوب و الشمال يكون لها جناح تقدم خدماتها، إصداراتها وترويجها

أما فيما يخص برمجة النشاطات داخل المكتبة أجب المبحوث الأول و ما قبل الأخير أنها تشمل النشاطات و المسابقات التثقيفية و ترفيهية كونها تتعامل مع مختلف المؤسسات الثقافية و الترفيهية كدار الثقافة و المسرح الولائي كما انها تكون على مدار السنة و تمس مختلف المناسبات و الاعياد الوطنية كما أنها تستهدف رسائلها جمهور واسع و متعدد الرغبات أما المبحوث الخامس و السادس فأشار الى أن برمجة النشاطات لها علاقة وطيدة بالمشاركة في مختلف المعارض الولائية الصالونات الوطنية النشاطات التوجيهية التثقيفية و ترفيهية داخل الولاية أما البقية فأشارت الى ان الدرجة الأولى تقديم ما هو مطلوب لدى الجمهور و الاستجابة لاهتماماته و رغباته.

التحليل :

ان برمجة النشاطات بمكتبة مطالعة العمومية بمستغانم بحسب ما اكده و تداوله المبحوثين فان برنامج مكتبة ينقسم إلى

برنامج عام

برنامج شهري

برنامج أسبوعي

بالنسبة للبرنامج العام فانه يكون عادة يتماشى مع الأيام الوطنية والمناسبات الذينية بالدرجة الأولى، وعند تحديده، وفي حالة وجود فراغ أو نقائص يتم إضافة عروض و نشاطات إضافية، و التطبيق يكون بصفة مرحلية وبالنسبة للبرمجة فهناك خلية خاصة للبرمجة للكبار ،خلية أخرى خاصة بالبرمجة لفئة الصغار، ويتم تحديد البرامج بعد المرور بخطوات هي:

اقتراح المشاريع وتقديمها لمسؤول البرمجة-

- تقديم الاقتراحات للمدير والذي يبدي ملاحظاته لإجراء التعديلات اللازمة عليه ويشرع في العمل به

- تحديد الميزانية وتوزيعها على البرنامج الموافق عليه.

يكون تنفيذ البرنامج مع مراعاة الميزانية فمثلا في يوم الفنان يتم الاتصال بالفنانين لدراسة أجورهم ليتحدد في الأخير من هم المدعون التي تتناسب طلباتهم المادية مع إمكانيات مكتبة دون إغفال إضافة الى الاهتمام ومراعاة العادات وتقاليد وقيم الجمهور المحلي وفي المقابل الحرص على عدم إقصاء أي طرف من الجمهور وهذا بتلبية كل الرغبات عن طريق استضافة فنانين من مختلف الطبوع كما أكد المبحوثين على ان عوائق البرمجة على مستوى المكتبة مولاي بلحميسي يتمثل العائق الأكبر في وجود عدة مسؤولين على البرمجة ما يخلق نوع من الفوضى ويصعب العمل بالإضافة إلى معارضة البرامج بسبب الميزانية مما يجعلنا في بعض الأحيان نغير البرامج عدة مرات حتى تتماشى مع الميزانية المتوفرة.

وفي إستراتيجيتنا لبرمجة النشاطات فان مصلحة البرمجة تحرص كل الحرص على مشاركة الفنانين المحليين في مختلف الطبوع والميادين، وهذا لإعطائهم الفرصة للظهور أمام الجمهور المحلي والوطني، وبالتالي نشر الموروث الثقافي بكل أنواعه، ومن جهة أخرى كإعلان لهؤلاء الفنانين المحليين.

حسب رأي المبحوثين فان برمجة و اختيار النشاطات يكون على حسب المستوى والبرنامج الدراسي، ويقسم إلى السداسي الأول والسداسي الثاني، وتكون هذه النشاطات طول السنة التي تتمثل في الألعاب السحرية والمسابقات. العروض الترفيهية والمسرحية وهدف هذه المسابقات هو اكتشاف المواهب والعمل على تنميتها للمشاركة بها في مسابقات

وطنية، وهناك خمس مسابقات على مستوى مكتبة مولاي بلحميسي و هي

قراءة

اغنية الطفل

الحكايات

الرسم

الأشغال اليدوية والكمبيوتر:

ثمار المسابقات تظهر في عيد الطفولة الموافق ل الفاتح جوان من كل سنة، مما يساعدنا على إنشاء وخلق ورشات جديدة، ويتم دراسة البرامج من كل النواحي والتي تكون مجرد فكرة تقترح ،ثم يتم تجسدها وغالبا ما نكون على علاقة قوية ومستمرة مع المدارس الابتدائية، فهم يتولون إرسال الأطفال لهذه النشاطات.

أما بالنسبة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة فقد اشتركت اجابات بين المبحوث الأول و الثاني و السادس و السابع والثامن لها و ما قبل الأخير على أنها تتجلى اللباس المحترم و لباقة اللسان و حسن المعاملة سواء مع جمهور المؤسسة او ما بين موظفي المؤسسة و العمل على تعزيز ثقافة الاتصال من خلال التأثير و التأثير المتبادل بين الموظفين و الاستفادة من القيم الاجابية الى جانب الحفاظ على مكانة المؤسسة .

و حول سبل و وسائل تحقيق و انجاح هذهاالنشاطات الح المبحوثين على ان المؤسسة تسعى الى استعمال جل وسائل الاعلام و الاتصال

التحليل :

اكذ المبحوثين على انالوسائل الواجب توفيرها لتحقيق و إنجاز كل هذه لأنشطة و ضمان فعاليتها تتمثل في إشراك كل وسائل الإعلام و الاتصال لتغطيتها بصفة رسمية و دائمة وكذا:

- إبرام اتفاقيات محلية مع الجامعات و مخابر البحث لتنشيط الندوات و القراءات.
- ضرورة إلحاق المكتبات المتنقلة بالمكتبات الرئيسية.
- أن تقر وزارة التربية بالزامية حصة المطالعةو يكون ذلك في المكتبة إن أمكن.
- ضرورة إشراك المجتمع المدني و الجمعيات في صنع الفعل الثقافي الخاص بالكتاب.
- دورات نفسية للأولياء،مثلا لتشجيع أطفالهم على القراءة و تعويدهم على التردد على المكتبة.
- تعميم نشاط المكتبات الرئيسية في المكتبات البلدية.
- ضرورة التواصل الفعال في كل أشكالهوبكل وسائله واستغلال شبكة التواصل الاجتماعية للترويج لخدمات المكتبة.
- دورات تدريبية حول الاتصال و الاستقبال لفائدة المستخدمين في المكتبات.

- تفعيل فضاء ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التركيز على النشاطات الثقافية في العطل (الدراسية و الجامعية...) لاستقطاب الجمهور في أوقات الفراغ.
- استخدام التكنولوجيا كوسيلة أو وعاء حديث يساهم في جلب الجمهور مثل اللوحات الإلكترونية و القراءة الإلكترونية و تخصيص فضاءات خاصة للأساتذة و الباحثين بخدمة الكتاب الإلكتروني.
- التأكيد على دور المكتبيين كعنصر ضروري و فعال لتحقيق الوساطة الثقافية و المعلوماتية.
- توحيد و تمديد أوقات عمل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها.
- ضرورة إعادة النظر في تكوين المنشطين والمكتبيين لإكسابهم مهارات و فعالية و التأهيل المستمر أكثر في التنشيط الثقافي عن طريق الماستر المهني مثل Master Professionnel.
- التأكيد على المناطق النائية والمحرومة في النشاطات الثقافية خاصة في الجنوب.
- ضرورة إنشاء خلية إعلام في كل المكتبات الرئيسية.
- التأكيد على تفصيل الباب الخاص بالميزانية "الأنشطة المتعلقة بالكتاب" (نرفعه على سبيل الانشغال و عائق في بعض المكتبات الرئيسية).

نتائج الدراسة:

لقد جاءت أهم نتائج الدراسة متضمنة جوانب متعددة فشملت معلومات عن البيانات الشخصية و معلومات خاصة بالمكلفين بالعمل داخل مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم و معلومات حول خلية الاتصال و الاعلام و دورها في مختلف الأنشطة .

من خلال المعلومات الشخصية المتحصل عليها اتضح لنا أنه لا يوجد أخصائي في الاتصال كما انه لا يوجد قسم خاص به بالرغم من الخبرة والكفاءة كما نلتزم من خلال الهيكل التنظيمي ان اهتمام المؤسسة بثقافة الاتصالية ضئيل ، أما بالنسبة للاتصال فتحل مكانه بعض المكاتب خصوصا مكتب الادارة و مكتب الاستقبال و التوجيه و باعتبار المؤسسة مجالها خدماتي ثقافي ، بالدرجة الاولى فهي تهمل بذلك مجال مكلف بالاتصال بالرغم من الخبرة التي يتمتع بها الموظفين و التي تعكس الاداء الجيد لكن لا يوجد اداء فعال لتوظيف الثقافة الاتصالية من طرفهم و هذا يعود الى عدم فهمهم بوضوح لمفهوم الثقافة الاتصالية ، و يرجع هذا الى عدم ادراك لمدى اهميتها لان المكاتب التي لها علاقة

بالاتصال لا تتبع اسلوب معين لتوظيف هذا المفهوم، لان الاتصال داخل المكتبة مبني على تعليمات من طرف المدير ينفذها العاملين اما الاتصال الخارجي اي بين المؤسسة و الجمهور الخارجي فهو واسع نطاق لانه يكون مع مؤسسات او فروع متعددة و مختلفة هذا ما يفسر ان توظيف الثقافة الاتصالية تظهر بشكل مفاجئ لحل المشاكل الطارئة أي هناك نقص و ذلك راجع الى عدم ادراك المبحوثين لمفهومها و مدى أهميتها و هذا ربما يعود لكونها مفهوم جديد

اما بالنسبة لاستراتيجية الاتصال المكتبة فتعتمد المؤسسة على الاتصال الافقي بين وحدات المكتبة الاساسي النفاهم المشترك بين الموظفين الذي يعتمد على التعاون و التكامل أما مع الرؤساء فيقوم على أساس احترام و تقدير و تقديم الاقتراحات و تبادل المعلومات و تنفيذ التعليمات من أجل تطور المؤسسة و الحفاظ عليها بالنسبة لوسائل الاتصال المستخدمة في ثقافة الاتصال داخل المؤسسة فهي مختلفة و متنوعة باختلاف انواعها و اشكالها الا ان استعمالها قليل فينحصر في تلك الوسائل التقليدية أما فيما يخص أهداف الثقافة الاتصالية التي تأمل المكتبة أن تصل اليها هي محاولة مسايرة أنجح الطرق لتحقيق أكبر قدر ممكن من فعالية الاتصال و هذا قصد التخلص من كل الصعوبات التي تتحداها المؤسسة و تواجهه

الاستنتاجات العامة:

على ضوء ما تم التطرق إليه وانطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المنقاة من خلال المقابلة الموجهة و المعلومات المتحصل عليها عن طريق المقابلات الشخصية وبمقارنتها بالمعطيات النظرية المتوفرة لدينا ، خلصنا إلى النتائج التالية:

- (1) انعدام التخطيط الاستراتيجي : حيث نجد ان الثقافة الاتصالية لا تلقى الاهتمام اللازم و انما هي عفوية و غير منظمة حيث تتوافر على الشروط العملية و التي يقوم عليها التخطيط.
- (2) يقوم موظفي المكتبة باستعمال الثقافة الاتصالية و لكن بشكل متداخل و هذا يؤدي الى فهم جمهور الثقافة الاتصالية في المؤسسة.
- (3) خلط الثقافة الاتصالية بالاتصال : جعل من أنشطتها شبه منعقدة أو مندمجة بصورة أو أخرى في النشاطات الاتصالية و محصورة فيها.
- (4) نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة النفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.

- (5) عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.
- (6) عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات وإقتصارها على المقابلات الشخصية.
- (7) النقص الكبير في الموظفين و الكوادر و أهل الاختصاص مما يعيق عمال الادارة ككل
- (8) وجود خلل كبير على مستوى الهيكل الاداري : الذي يتجلى في وضع قسم مكلف بالاتصال و الاعلام .

التوصيات والمقترحات:

- 1-الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال و الوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصال كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها
- 2-فتح قنوات الاتصال بينمؤسسة و المؤسسات التكوينية، كمعاهد التكوين العالي و الجامعات .
- 3-القيام بمختلف البحوث و الدراسات التي تعنى بثقافة الاتصالية ، و التي من شأنها أن توضح مجال تطبيقها ومساهمتها في الأداء الوظيفي.
- 4-الحرص على السيورة الجيدة للمعلومات، و تبليغها للموظفين حتى تضمن اكبر قدر من التأثير و التجاوب .
- 5-انشاء و ربط قسم الاتصال بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته عل أكمل وجه، و دون أية ضغوط إدارية .
- 6- توعية العاملين بأهمية الاتصالات بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة و ذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا و إعطائها صلاحيات فعلية.
- 7-إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال و تدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال و تطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.
- 8-الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات و ضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.
- 9-السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت و المكان المناسبين، كما يجب ان ينسجم هذا التقييم و المتابعة مع الاهداف المستقبلية للمؤسسة.

خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لمكتبة العمومية الرئيسية لولاية مسغانم توقفنا عند نقاط مهمة لابد من ذكرها وهي ان هناك نية حسنة من طرف مسؤولي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمناخ التنظيمي وذلك مراعاة لمرودية المؤسسة من خلال مبادئ العلاقات الانسانية الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءات الاداء الاتصاليويعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.

وترتكز المؤسسة على الاسلوب المركزي في التسيير، الأمر الذي يعقد بعض الامور والقرارات المتعلقة بالمسار الوظيفي للعاملين حيث لابد على المنظمة ان تعتمد على الاسلوب لا مركزي الذي يمكن ان يرفع من الأداء الوظيفي وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا مع الكثير من العمال الذين يؤكدون ان قرب الادارة من الموظفين يرفع من الأداء الوظيفي.

الخاتمة:

من خلال ماسبق ذكره فان الثقافة الاتصالية له اثر فعال في تقديم صورة جيدة حول المؤسسة. كونه يساعد على ايجاد مناخ الجيد تستطيع من خلالها المكتبة العمومية ان تصل به لتحقيق اهدافها والثبات واستقرار الموظفين داخل التنظيم ورفع روح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة اساسية لرفع اداء العمال وأداء المنظمة. فالثقافة الاتصالية ترفع من فعالية الاداء لذلك لابد ان تعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الانماط الاتصال الادارية كلما اقتضت الحاجة وهذا ما يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية. خاصة مع التطور الذي يشهده المجتمع الجزائري من خلال الاعتماد على الانترنت كنظام تثقيفي جديد ومن تم لابد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للعمال وذلك بالاعتماد على مديريةية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين حول دور الثقافة الاتصالية في خلق التفاهم و جذب رواد المكتبة و تقوية صورة الذهنية للمؤسسة .

قائمة المصادر و المراجع :

- 1) ابن الغالب ، محمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي .ط1. الرياض: دار العلوم . 2005.
- 2) أبو سمراء، محمد . الاتصال الإداري و لإعلامي .ط1.عمان: دار أسامة. 2008.
- 3) إسماعيل قبالي، محمد. علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الادارة والتنمية الاقتصادية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي. 2003.
- 4) أنجرس، موريس. منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ترجمة : صحراوي وآخرون .الجزائر : دار القصة ط1 2006.
- 5) بلوطابراهيم، حسن. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي.ط1. بيروت: دار النهضة العربية 2002.
- 6) جوهري،محمد وآخرون.علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال. ط1. مصر: دار المعرفة الجماعية، 1992.
- 7) حسن، عادل. إدارة العلاقات الإنسانية. ط1. مصر: دار النهضة العربية. 1975.
- 8) حسين عبد العزيز، أمين. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون. .ط1. مصر: دار قباء. 2001.
- 9) حمداي، وسيلة. إدارة المواد الشرية. ط1. قالمة: مديرية النشر الجامعية. 2004.
- 10) حمدي، حسن. الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري. ط1. مصر: دار المعرفة. 1993.
- 11) حنفي (ب)، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة المواد البشرية. ط1، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة للنشر. 2006.
- 12) خبري الجملي، خليل. الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث.ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. 1997.
- 13) خضير، كاظم محمود. الاتصال الفعال في إدارة الأعمال.ط1. مصر .: دار صفا للنشر :2010 .
- 14) خطاب، عيادة. التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات .ط1. مصر: دار النشر العربي .1989.

- 15) خواجه، عبد العزيز. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع 2005.
- 16) خواجه، عبد العزيز. مدخل الى علم النفس الاجتماعي. ط1. وهران: دار العرب للنشر والتوزيع، 2008.
- 17) خوجة، فهمي أشرف. المؤسسات الصحفية بين التنظيم والرقابة. مصر: دار المعرفة 2006.
- 18) الدحلة، عبد الرؤوف ، فيصل . تكنولوجيا الأداء البشري. ط1. عمان: المكتبة الوطنية 2000.
- 19) ديفيز، كيش. السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد المرني. ط1. مصر: دار النهضة للطبع والنشر. 1974.
- 20) زكي أحمد، بدوي محمد كامل مصطفى .معجم مصطلحات القوة العامة. ط1. الاسكندرية :مؤسسة الشباب الجامعة. 1984 .
- 21) سالم مؤيد، سعيد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الأردن: دار عالم للكتاب الحديثة 2002.
- 22) سعيد أنور، سلطان (ب)، محمد. إدارة المواد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2003.
- 23) سنومي، عبد الله. الاتصال في عصر العولمة. ط1. لبنان: دار النهضة العربية. 2001
- 24) صقر عاشور، أحمد. السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. القاهرة: الدار الجامعية. 1989.
- 25) طريف، شوقي. علم النفس ومشكلات الصناعة. ط1. القاهرة: دار غريب.
- 26) طلعت محمود، مشال. مدخل الى علم الاتصال. ط1. الابريطية: المكتب الجامعي. 2002.
- 27) الطماويمحمد، سليمان. مبادئ علم إدارة العمل. ط7. الإسكندرية: كطبعة جامعة عين الشمس. 1987.
- 28) الطويرقي، عبد الله . علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان. ط2. 1997.
- 29) عاشور صقر، أحمد . السلوك الإنساني في المنظمات. ط1. مصر: دار المعرفة الجامعية. 2005.
- 30) عبد الباري، ابراهيم . تكنولوجيا الأداء في المنظمات. ط1. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2003.

- 31) عبد الباقي (أ)، صالح الدين . المواد البشرية من الناحية العلمية . ط1 . 01 . مصر : الدار الجامعية . 2005 .
- 32) عبد الباقي محمد ، صلاح الدين . السلوك الإنساني في المنظمات . ط1 . الإسكندرية . 2000 .
- 33) عثمان الصديقي هناء، حافظ بدوي، سلوى . أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية" . ط1 . الأزرايطية: المكتب الجامعي الحديث . 1999 .
- 34) العدليمحمد ، ناصر . السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة . ط1 . السعودية: معهد الإدارة اللغة . 1995 .
- 35) العدليمحمد ، ناصر . السلوك الإنساني والتنظيمي . ط1 . الرياض: معهد الإدارة . 1982 .
- 36) العطر وزي، محمود . العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة . الشركات . ط1 . القاهرة: عالم الكتاب . 1969 .
- 37) على محمد، محمد . دراسة في علم الاجتماع التنظيمي . ط1 . لبنان: دار النهضة العربية . 1985 .
- 38) علي محمود، محمد . علم الاجتماع والمنهج العلمي . ط1 . الإسكندرية : دار المعارف الجامعية
- 39) العميان سليمان، محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 . عمان: دار وائل للنشر، 2005 .
- 40) عويسات، جمال الدين . السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . ط1 . الجزائر: دار هومة 2002 .
- 41) فلاح الزعمي، على . الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي . تطبيقي" . ط1 . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع . 2010 .
- 42) فلية، فاروق عبدة . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . ط2 . مصر: دار المسيرة . 2009 .
- 43) فؤاد نوازي فلمبان، ايناس . الرضى الوظيفي وعلاقته بالالتزام لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم . مكة المكرمة دار القرى . 2007 .
- 44) قاسمي، ناصر . الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية . ط1 . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية . 2001 .
- 45) ماهر ، أحمد . كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . ط1 . الإسكندرية: دار الجامعة للنشر . 2004
- 46) ماهر، أحمد . كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال . ط1 . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر . 2004

- 47) ماهر، أحمد (ا). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات ط1 الإسكندرية: الدار الجامعية. 1997.
- 48) المجدوب، طارق،. الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفية العامة والعامة والاطلاع الإداري ط1. "بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- 49) محمد المغزلي، كامل. السلوك التنظيمي، "مفاهيم وأسس سلوك القرد والجماعة في التنظيم. ط3 الأردن: دار الفكر. 2004.
- 50) محمد تومي الشليلي، عمر. علم النفس الإدارة. ط1. طرابلس: الدار العربية للكتاب. 1988.
- 51) محمد شماع، خليل. مبادئ الإدارة في إدارة العمل. ط1. الأردن: المسيرة . 1991.
- 52) محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. ط1. عمال: دار وائل. 2003.
- 53) محمد عبد الباقي، عبد الباقي، صلاح الدين. (ب) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. 2002.
- 54) محمد، سحر. حجاب، منير . وهبي، محمد. الدائل الأساسية للعلاقات العامة. المدخل الاتصالي. ط1. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع. 1995.
- 55) محمد، إبراهيم. سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. ط1. عمان: دار وائل للنشر، 2004. المعاجم:
- 56) المعطي، عساف ، محمد. السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار نهران للنشر والتوزيع. 1999.
- 57) منير عبوب، زيد. الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. ط1 الأردن: دار الشروق. 2006.
- 58) مؤيد سالم ،سعد. تنظيم المنظمات. دراسة في تطوير الفكر التنظيمي. ط1. الاردن: دار عالم للكتاب للحديث. 2002.
- 59) النشوات، صلاح. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب. 1999.
- 60) نعبد الغفو، يونس. تنظيم وإدارة الأعمال. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 61) نهجة، محمد. تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1993
- 62) الهاشمي، لوكيا. السلوك التنظيمي. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. ط1. قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة. 2006.

- 63) الهاشمي، مجد. تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري. ط1. عمان: دار أسامة. 2012.
- 64) وصفي عقيلي، عمر. الإدارة "أصول ومفاهيم". ط1. عمان: دار وهران للنشر والتوزيع. 1997.
- 65) ولاس، سيرلافي. السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة. جعفر أبو قاسم. ط1. للسعودية: معهد الإدارة العامة. 1991.

66) يحي عليان، مصطفى. عدنان، الطوياسي محمد. الاتصال والعلاقات العامة. ط1. عمان: دار الصفاء. للنشر والتوزيع. 2005.

67) يسرى إبراهيم، محمد. الاتصال والسلوك الإنساني. ط1. الإسكندرية البيطاش للنشر والتوزيع، 1999.

مذكرات:

68) عشي، عادل. الأداء المالي للمؤسسة. قياس تقييم رسالة ماجستير. بسكرة: معهد الاقتصاد. 2002.

المجلات:

1. مزهودة، عبد الملك. الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقديم مجلة العلوم الانسانية العدد 01 نوفمبر 2001 .



