

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال



الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

## الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية

المكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة نموذجاً

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD في تخصص: الاتصال والعلاقات العامة

إعداد الطلبة:

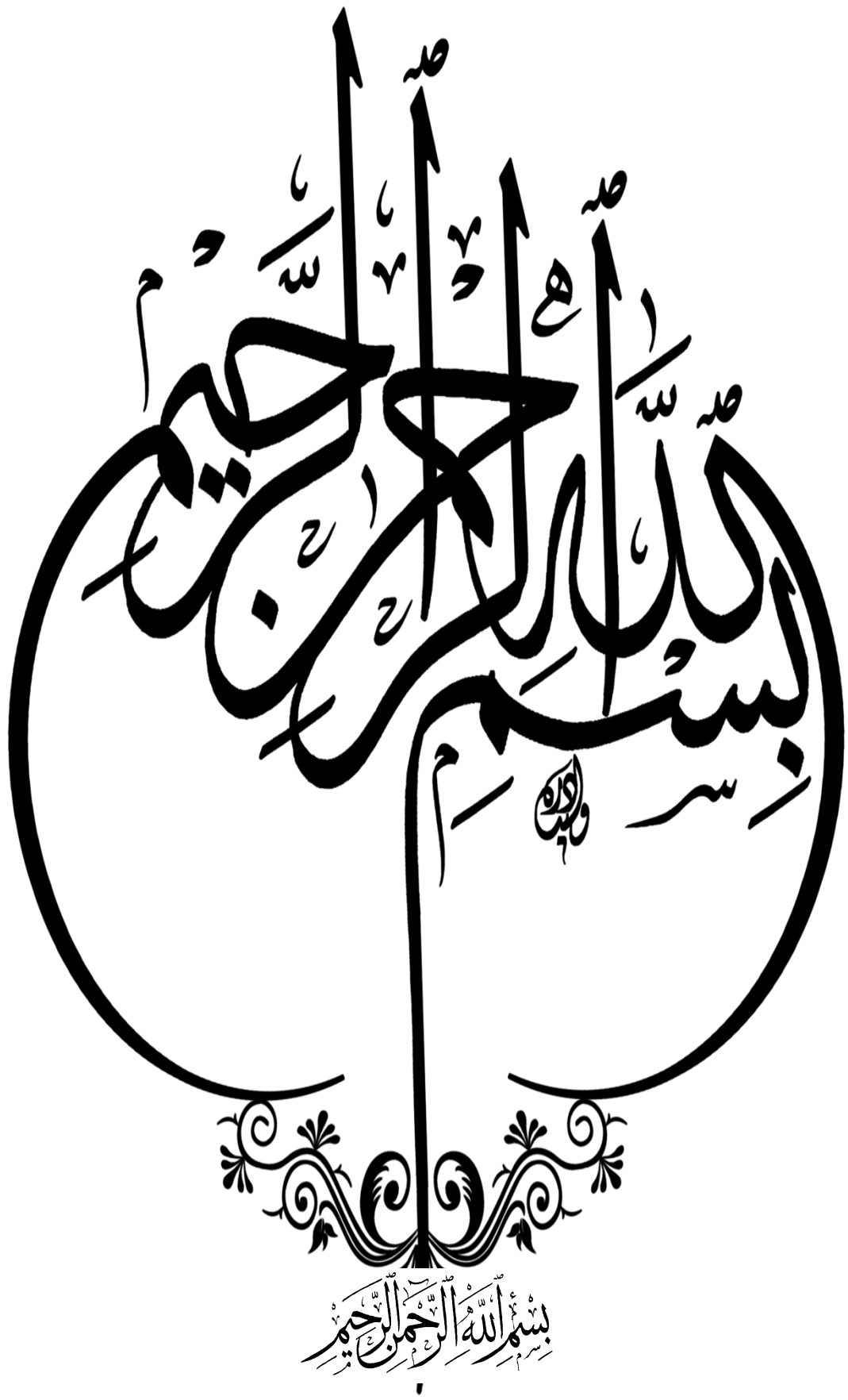
زردوبة يوسف

بوشيبة محمد

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1				رئيساً
2	الزواوي أحمد المهدي			مشرفاً ومقرراً
3				ممتحناً
4				ممتحناً
5				

السنة الجامعية: 2021/2020



# شكر ونفك

الحمد لله الذي منا علينا بكل النعم ومنها نعمة العلم ويسر لنا سبله ومن يعيننا على تحصيله والصلاة

والسلام على سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين

نتوجه بالشكر الخاص والامتنان والتقدير لأستاذنا المشرف الزواوي احمد المهدي الذي أشرف على هذه

المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حتى إخراج هذه المذكرة.

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريقا للعلم والمعرفة كما نتوجه بالشكر إلى جميع موظفي المكتبة

الرئيسية لبلدية بوسعادة الذين مدوا لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع.

فشكرا للجميع والله الموفق.

# إهداء

الحمد لله عز وجل

أهدي ثمرة جهدي وفرحة تخرجني إلى أعز الناس لدي إلى من قال فيهما الرحمن: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة"، اللذان لم يبخلا علي ولو للحظة وسانداني في مشواري الدراسي، والذي حفظهما الله، كما اهدي هذا العمل إلى إخوتي وأصدقائي وإلى الذين سكنوا القلب ولم

يسعني ذكرهم

محمد

# إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه إلى يوم الدين

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى نبع الحنان الذي لا ينقطع حبا والذي مهد لي طريق الدراسة والعلم

وعلمني الخوض في غمار الحياة إلى المثل الأعلى أبي العزيز والحنون

إلى القلب الرحيم الذي رعاني بعطفه حنانه إلى الروح التي كانت ومازالت رمزا للتضحية والعطاء إلى من

أضاءت في عقلي نور المعرفة أُمي الحنونة ست الحبايب

إلى من تجري دمائهم في عروقي وقاسموني طفولتي إخوتي الأعمام والأخوات

إلى من شاركني في إعداد هذه المذكرة هاجر

وإلى كل عائلتي وخاصة إلى الوالدين العزيزين

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو كانت بكلمة تدعيمية

يوسف

# مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة إنسانية تملئها متطلبات الإنسان الاجتماعية والمادية، لتحقيق التماسك بين الأفراد، والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها.

وأى مؤسسة مهما كان طابعها تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها بإتباع تنظيم إداري وهذا يتم من خلال عملية الاتصال بين مختلف أهداف الإدارة التي تقتضي إتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهدافها ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع استمراريتها وبقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل الاتصالية والتصرف إزاءها من جهة أخرى.

كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم في تضائل الحدود والحواجز، فأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية واتصالية لتأكيد حضورها الثقافي محليا وعالميا، كما أدى النمو السريع والمتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وإتاحة الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة

إن أهمية الثقافة الاتصالية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إيجابية أم خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض 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.

## مقدمة

وتزداد 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 والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وفهم الأوامر والتعليمات، حيث تساعد الثقافة الاتصالية على إحاطة الإدارة بالتحديات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم.

### إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسة اليوم عدداً من المتغيرات البيئية والتحديات الصعبة بحيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة وذات تخصص أكثر في مجال عملها ومتطلعة في الوقت نفسه إلى المستقبل أكثر من أي وقت مضى مما يتطلب إعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية إدارة وتسيير المؤسسة يطرح سؤالاً حول ماهية الأدوات والتقنيات التي ستستخدمها المؤسسة لمواجهة كل تلك المتغيرات؟ ومن بين تلك الأدوات وأكثرها أهمية، نجد الثقافة الاتصالية باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن حسن تسيير المؤسسة وأدائها.

و بالنظر إلى أهمية الثقافة الاتصالية في المنظمات الحية في الآونة الأخيرة باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بثغرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وجب علينا التعرف والبحث في هذه الأخيرة، فالثقافة الاتصالية تضم جزءاً موروثاً عن النتائج التفاعلي السابق لأفراد المنظمة ومديريها، كما تضم جزءاً آخر تفاعلياً جديداً متمثلاً في سياسات الإدارة الحالية للمنظمات فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من انماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي المنسوبيها من خصائصها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة فهي عنصر أساسي يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وأن يعملوا على تقويتها وتعزيزها وذلك عن طريق انشاء نظام اتصالات قوي داخل المنظمة.

ف للمنظمات التي تملك نظام اتصالي قوي يساعدها في تدفق المعلومات بشكل فعال ونقل اتجاهات وآراء وقيم ومعتقدات الأفراد والعاملين المنظمات الناجحة هنا نلمس أهمية دور عملية الاتصالية أخرى في نجاح المنظمات وهي الاتصال في المنظمات عبارة عن ميكانيزمات قوة داخل التنظيم فهو عملية أساسية تقوم عليها كل

## مقدمة

الأعمال والمهام التي تؤدي من طرف العمال والموظفين، لذا يعد الاتصال شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات واضحة ومتلائمة مع طبيعة مهامها وأعمالها، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمة اختيار أنواع وأساليب الاتصالات داخل المنظمة التي تخدمها قدر المستطاع، وحتى يتمكن أفراد المنظمة من أداء دورهم لأبد من توفر نظام اتصالات فيما بينهم فمن الملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المنظمة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين المنظمة والعمال، وبالتالي فالاتصال التنظيمي يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم والتفاهم المشترك، وبالإضافة إلى أن الاتصالات تلعب دور اساسي ومهم أيضا في نقل وتبادل القيم والآراء والتوجهات والاعتقادات السائدة بين أعضاء التنظيم، وهذا ما يخلق نوع من الاتفاق في المنظمة وتقوية الثقافة التنظيمية السائدة، ومن هنا نلمس الارتباط الوثيق بين الاتصال والثقافة الاتصالية.

إلا أن ضعف هيمنة الثقافة الاتصالية التي تظهر من خلال الممارسات والسلوكيات غير الرشيدة وغير المؤسسة، سواء من طرف الأفراد العاملين أو المسؤولين، تجلى ذلك في ظهور فجوة بين المؤسسة وبين بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المخططة لها ما أثر في فعالية المؤسسة وأدائها، الأمر الذي دفع بنا إلى محاولة الاستطلاع والاستكشاف، والبحث في مختلف الأنساق الخفية المرتبطة بالظاهرة المدروسة، والتي لها علاقة بالثقافة الاتصالية وانعكاساتها على عملية الأداء المؤسسي.

من هنا تمت إثارة إشكالية حول مدى تأثير الثقافة الاتصالية باعتبارها عملية حيوية ومهمة في المؤسسة، لتعزيز وتقوية أداء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة، وعليه جاء التساؤل المركزي كالاتي:

**- ما واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية - بوسعادة؟**

**تساؤلات الدراسة:**

1- ما هو الواقع الاتصالي بالمؤسسة؟

2- ما طبيعة الثقافة الاتصالية وماهي الوسائل المعتمد عليها في الاتصال؟

3- ما مدى اهتمام بالثقافة الاتصالية بالمؤسسة وما درجة وملاءمتها لأهدافها؟

## مقدمة

### الفرضيات:

- الثقافة الاتصالية تضبط من خلال الاتصال وفعاليته مرهونة بالوسائل المستعملة في ذلك.
- الاهتمام بالثقافة الاتصالية يسخر جهود الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ويقلل الخلافات.
- واقع الاتصال بمؤسستنا مرهون باعتقادات الافراد الالهية الاتصال الفعال والهادف

### اهداف الدراسة:

- التطرق إلى واقع الثقافة الاتصالية وكيفية إعداد خطط اتصالية لتأدية المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة.
- تناول أهم الوظائف التي يقوم بها القائم بالاتصال داخل المؤسسة ومعرفة نوع الاتصال الأكثر اعتمادا واستخداما داخل المؤسسة.
- تسليط الضوء على الطرائق المنتهجة لتطوير المؤسسة، ومدى رضا الجمهور الخارجي عن الخدمات المقدمة من قبلها.

### اهمية الدراسة:

- التعرف على مكانة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي.
- محاولة تشخيص وتحليل الثقافة الاتصالية في المؤسسة وعلاقتها 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 والضغوطات خاصة في الفترات الأخيرة، أضف إلى ذلك قلة المراجع وخاصة المصادر حول الموضوع في مكتبات بوسعادة 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 عما 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 المرسل (م. أبو سمراء، 2008، ص 15-30).

الثقافة:

اللفظ العربي مأخوذ من تثقيف الرماد أي تسويته يقال ثقف الرمح أي قومه ونفي عنه الاعوجاج وجعله أداة صالحة من أدوات الحرب، ثم أتسع معناه شيئاً فشيئاً وأصبح المهارة في صناعة بعينها ثم تجاوز هذا المعنى وانتقل معنى يتصل بحياة العقل والدوق فهي المجموع الكلي الأنماط السلوك المكتسب الاتجاهات والقيم والمعايير التي يشترك فيها وينقلها أفراد مجتمع معين او هي وسائل المختلفة التي توصل اليها الانسان عبر التاريخ والمتضمن العقلي واللاعقنين التي توجه في وقت معين والتي تكون رسائل ارشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع يمثل مصطلح الثقافة كل من القيم والعادات والفنون والمهارات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين والتي يتم انتقالها من جيل لآخر وبالتالي 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 ومياني وأثاث وتشريعات وأحكام وتتكون الثقافة عبر أوقات طويلة فسلوك الناس اتجاه شراء الأطعمة السريعة أخذ وقتا حتى أستقرت الفكرة بين الناس كعادة فيما يعملون

## مقدمة

وفيما يستهلكون بالعادات والتقاليد الموروثة وتتأثر الثقافة كذلك بمجموعة من المتغيرات المحيطة بالمجتمع كالدين والموقع الجغرافي

### تعريف المؤسسة:

يعرفها تشستر 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 (م. أبو سمراء، 2008، ص 15-30).

### 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 أو بمعنى آخر هو المنهج الذي يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية الراهنة دراسة كيفية كما يوضح خصائصها (أ. موريس، 2006، ص 62).

### 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 والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث وهنا في دراستي هذه اعتمدت على أدوات جمع البيانات الضرورية وهي:

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

### اسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع في ما يلي:

- 1- الدور الفعال والقوي الذي تلعبه الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات وخاصة الخدماتية.
- 2- معرفة طرق الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.
- 3- تماشي الموضوع مع تخصصنا
- 4- تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية 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 يجري عليها البحث. وتعتبر عملية تحديد مجتمع البحث خطوة جد هامة في البحث العلمي إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي، إذ لا بد 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.

## مقدمة

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 تمثيلاً صحيحاً للمجتمع الأصلي فمن الضروري أن تحمل العينة المختارة جميع خصائص ومميزات المجتمع المأخوذ كي تكون نموذجاً صحيحاً 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 فبدلاً 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 الأداء 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.

المجال المكاني: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة عبد القادر دلاوي

المجال الزمني: تم اجراء الدراسة ابتداء من مارس 2021.

الدراسات السابقة:

وتضمن ذلك مناقشة وتلخيص 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:** الطالبة 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 ليا وبالتالي نشر العلم والثقافة في المجتمع بشكل يضمن رفع تحديات مجتمع المعلومات؟

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

**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 شهادة 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 للمطالعة العمومية عامة، والمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية مستغانم "المولاي بلحميسي خاصة؟

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

## مقدمة

المناسب مع توفير كل الفضاءات المساعدة في التأثير الايجابي على ميولهم القرائية، رفع مستوى المقرئية والتشجيع على المطالعة والاهتمام بالكتاب.

**الدراسة الثالثة:** لطالين دباش نبيل ونصر عبد الرؤوف تحت عنوان "المطالعة الإلكترونية لدى الطلبة الجامعيين"، هي عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص تكنولوجيا جديدة وأنظمة المعلومات والتي نوقشت سنة 2011/2010 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.

## الفصل الأول

### مفاهيم حول الاتصال

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: الاتصال

## الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال

المبحث الأول: ماهية الاتصال

1- تعريف الاتصال:

2- عناصر عملية الاتصال

3- أساليب الاتصال

4- أنواع الاتصال

5- نظريات الاتصال

### تمهيد:

منذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر بوسائل تكنولوجياية 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- تعريف الاتصال:

اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له، وحسب منطلقاتهم الفكرية وتميزت في مجملها بتحليلين أساسيين أحدهما مرتبط بأفكار الرواد أمثال لا سيول، ويقرو الأخر ممتد من التحليلات النظرية الحديثة.

#### أفكار الرواد:

تشتق كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communise" ومنها المشاركة الاشتراك في شيء هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي او خطي ونظرية "الدلو" لبيرو توضح هذا المفهوم اذا تنص هذه النظرية على أن الاتصال عبارة عن معاني موجودة ورموز وإشارات ومن ثمة يصير الاتصال عبارة عن أفكار من فرد لآخر من خلال استخدام هذه المعاني، وبالنهاية 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 الكلمات (ح. حسن، 1993، ص 37).

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 محددة (ج. محمد، 1992، ص 18).

ونستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله تشارلز رايت " أن المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهورا عريضا بمفهوم الوسيلة الا في حالة تعذر اتصال المصدر مواجهها في الأوضاع العادية، بسبب الحجم الهائل والوقت المحدد، ويضيف..... الاتصال الجماهيري تتوجه إلى جمهور بتميز بأنه كبير نسبيا، وغير متجانس وغير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة بشكل علني ومخطط بحيث يصل أغلبها 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 السلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

في مجال علم الاجتماع: تعريف "نيرام" 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 "الأسويل" قد حدد 5 أسئلة تلخص العناصر..... لعملية الاتصال تتمحور في:

1- مصدر الرسالة

2- محتواها.

3- القناة والوسيلة

4- مستقبل الرسالة

5- الأثر أو الاستجابة أو التغذية (feedback)

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 أن الاتصال أخذ 3 مفاهيم أساسية هي:

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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

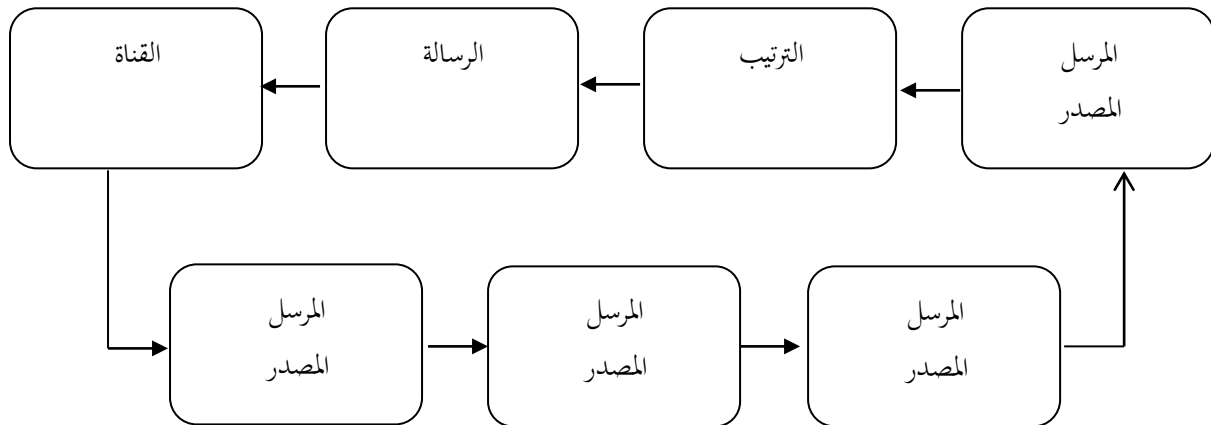
ب- الاتصال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها، حيث أن الأنظمة التقنية من حواسب وشبكات الالكترونية وأقمار الصناعية لتمامسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد و..... لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية (ج. محمد، 1992، ص 19).

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

### 2- 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 التالي يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:



الشكل رقم 01: عملية الاتصال (خ. عبد العزيز، 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 معينة (ن. محمد، 1993، ص 14).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتويتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لا بد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتقلها بدقة إلى 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 وتنظيمها 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 معين (م. ابراهيم، 2004، ص 255).

### الترميز: encoding

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

### الرسالة: message

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 وتناسب مع قدرة المستلم اللغوية (م. سليمان، 2005، 241).

### 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

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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 إن 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

من أجل استكمال عملية الاتصال، فان 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 إلى 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 العناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

الهدف: يرمي الغاية المراد الوصول اليها من عملية الاتصال

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة، وتعرق 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 وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب (م. سليمان، 2005، 242).

المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف في المرسل أو المستقبل أو الرسالة والإدارة (خ. عبد العزيز، 2008، ص 180).

### 3- أساليب الاتصال:

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

ويذهب تشومسكي في نظرية النمو التوليدي "transformation general 1968 grammar" إلى أن القواعد التي تستخدمها، حينما تتكلم وحينما تفسر كلامنا هي القواعد اللغوية التي تستخدمها، فالتركيب اللغوي الذي تستخدمه وتستجيب له ليس بظاهرة سطحية والإنسان قادر على أن يتهرب إلى ما وراء البنية السطحية، للجملة ويجولها إلى فيه السطحية، للحملة ويجولها إلى فيه أعمق تكشف ما وراءها من معان ومنه.

ومن جهته طور عالم الأسنان 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) أسلوبين بأسلوبين: 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

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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 عما 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 الرموز (م. حجازي، 2000، ص 15).

كما يقصدها المرسل والقدرة هنا تنقسم الى نوعين اثنين هما:

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

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 (م. أبو سمراء، 2008، ص 25):

**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 برؤوسيه وهو قليل في الحصة المعاكسة، إذا 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) الادارية الخاصة:** يستخدم الايصال المعلومات الواجب تبليغها بسرعة لضرورتها دون تشويه وتعريف وهذا للتنظيم كله، ويملا المحتوى المدير العام وتوسل سرعة إلى مكاتب المدراء في أقل فترة ممكنة

**ج) الخطابات الإخبارية الإدارية:** معلومات رسمية ترسل إلى 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.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

(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) كتب 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

(ز) 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 نحتف 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.

### 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 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 مفهوم الذات لدى الانسان ينبثق 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 ولما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

ويؤكد جورج ميد (1934) على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الآخر 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 انطلاقاً ووجهة نظر الآخرين له (ع. عمر وصفي، 1997، ص 404).

**الاتصال الشخصي:** بدأ الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويًا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيتين "التربوية" و"العملية" وما يتخللها من تفاعل، وبدأت الدراسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المراسلين بعضهم ببعض والتي تحدث في الجماعات الصغيرة (م. عساف المعطي، 1999، ص 121).

**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 السنين هامين:

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

بان وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة الى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكيلاها.

**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 منها.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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 كارنيجي " أن الأمور الأمنية تساعد على إيضاح المعنى.

### 5- نظريات الاتصال:

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

(أ) النظرية التقليدية: قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا المقولة سميث الشهيرة دعه يمر محاولنا 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 حسب الجانب الإنساني للعمال، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا له حسب ما يتلفون، م توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها (ق. ناصر، 2001، ص 17).

(ب) النظرية الحديثة: اذا 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 المجتمع يشري له أمانيه وطموحاته ويعاني من مشاكل واحتياجات وبالتالي فهي تعارض النظرية التقليدية في تقييمها وتحديدها لعملية الاتصال الرسمي فرص لم تلغي هذه العملية، بل عملت على جعلها تتسم بالمرونة والشمولية في التنظيم فهي تعالج الاتصال الرسمي من جميع الجوانب وأبعاده وقرى بضرورة توفير أنواعه الهابط والأفقي، حتى تستطيع هذه العملية بالقيام بدورها كقاعدة لتنظيم السليم (ق. ناصر، 2001، ص 18).

## المبحث الثاني: الاتصال

1- هيكل وأشكال الاتصال

1-1- الاتصال الرسمي

1-2- الاتصال النازل

1-3- الاتصال الصاعد

1-4- الاتصال الأفقي

1-5- الاتصال المحوري

1-6- الاتصال غير الرسمي

2- أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

2-1- الاتصال الكتابي

2-2- الاتصال الشفوي

2-3- الاتصالات المرزومة والمصورة

3- أهمية وأهداف الاتصال

4- معوقات الاتصال

#### 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 والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية وبحواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعية من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والتعليقات والمطلب إلى 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 الآتي إلى كل نوع بشكل مفصلة (ش. صلاح، 1999، ص 161).

#### 1-1- 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 إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أو امر 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 للقوانين 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.

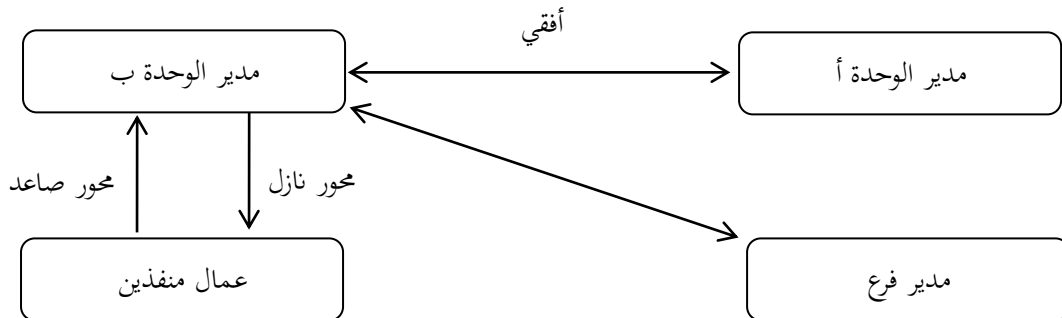
**مهامه:** ويمكن اجمال بعض مهام الاتصال الرسمي في النقاط التالية:

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

- 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 والشكاوى.
  - توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- الأوامر الذي يصعب في النهاية في اجاه تحقيق الأهداف وخدمة مصالح العمل من التأشيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف (ز. على فلاح، 2010، ص 170).

- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستنتج أهمية الاتصال الرسمي كمنشأ 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.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير المنظمة إلى تحقيق أهدافها

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



الشكل رقم 02: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

وسنستعرض بالتفاصيل الى كل شكل على حد يتم مالي:

### 1-2- 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 إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن ادراكها وفهمها.

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

وما كثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفينا، كاتبات التنظيم مجالات الحائط، تقرير النمطية... الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة (م. يسرى ابراهيم، 1999، ص 188).

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 للمؤسسة (ط. عبد الله، 1997، ص 43).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

### ب) معوقات الاتصال النازل:

أن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع الى 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 الدني ومعطي 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 لم يجب نقلها للآخرين.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه والخبرات السابقة معه... وكل هذا من أنه يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوفيق ويقصد ليه الوقت المناسب للاستقبال التلقي للرسالة وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.



الشكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي النازل (م. يسرى ابراهيم، 1999، ص 189)

### 1-3- 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 اليسلي وليود" في أربع نقاط والمتمثلة في:

- المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية
- مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسن 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:

- تمكين الأفراد من التغيير عن احساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها (خ. محمد شماع، 1991، ص 283).

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 يلتمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن الإدارة تطوير وتحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

### ب) معوقات الاتصال الصاعد:

محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك ذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك ادخال تعديلات الازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات (خ. محمد شماع، 1991، ص 285).

- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين

- التقاليد الإدارية في المنظمة مثل اعتباراته من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الاتصالات الصاعدة 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 أنباء سارة وغير سارة بصورة دائمة.

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



الشكل رقم 04: يوضح الاتصال الصاعد (ط. شوقي، د.س، ص 289)

### 1-4- 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.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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 إلى معلومات كافية (خ. محمد شماع، 1991، ص 286).

### 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.

### (أ) مزايا الاتصال الأفقي:

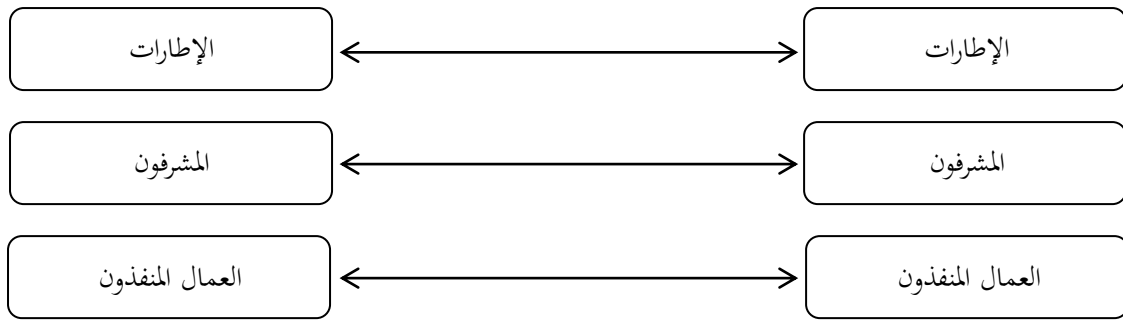
يسمح بوصول المعلومات والأداء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر يعطي للمدربين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم.

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

### (ب) معوقات الاتصال الأفقي:

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

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



الشكل رقم 05: يوضح الاتصال رسمي الأفقي (م. يسرى ابراهيم، 1999، ص 115)

### 1-5- 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 إلى 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 الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على نتيجة وزيادة الدوافع الداخلية للعاملين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

### 1-6- الاتصال غير الرسمي:

**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 كتبه تماما.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

- 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 (ط. عبد الله، 1997، ص 43).

**دافع وجوده:** توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى 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.

**سلبياته:**

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

-يؤدي أحيانا إلى 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 بالمتخصصين لدراسة قنوات الاتصال غير رسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصعوبات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال ينوعه الى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم (ط. عبد الله، 1997، ص 44).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

### 2- أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم

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

الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي.

**2-1- الاتصال الكتابي:** أن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صور كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صور عديد مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، اللوائح التعليمية... الخ

#### 1) الطرق 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 إليها بالبحث والتحليل.

**النشرات 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 الاتصال الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات (س. محمد الطماوي، 1987، ص 271).

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

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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

### ب) مزايا الاتصال الكتابي:

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

- تتصف 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.

### ج) معوقات الاتصال الكتابي:

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

- تحتاج الى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقضي سرعة البلاغ 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 (ج. خليل

الجملي، 1997، ص 144).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

2-2- 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:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها في الوقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو اجراء تعديلات على العمل في اقسام مختلفة.

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 يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى 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 وتميئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم.

يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي تخشي أن تتسرب المعلومات الأطراف أخرى لو قم الأحد بأسلوب الكتابة.

**ج) عيوب الاتصال الشفوي:** يعاب عن المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيئ فرصة الخلاف 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

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

محاضر منظمة بسهل الرجوع اليها عند الحاجة منها للحظ أن النسيان واختلاف التأويل (ي. عبد الغفور، د.س، ص 143).

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة (ي. عبد الغفور، د.س، ص 144).

### 2-3- الاتصالات المرمزة والمصورة:

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 المرمزة 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 المبتدئين.

### 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 بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة - تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل (م. أحمد، 2004، ص 31).

- 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.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما تم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب 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 تحقيقها (م. أحمد، 2004، ص 54).

### التحقيق 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 الأداء مهام مستقلة عن بعضها بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى 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 أدائهم

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 وثقتهم 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 المنظمة (س. عبد الله، 2001، ص 133).

### 4- معوقات الاتصال

إن العليمة الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تجتد من فعاليتها وتؤدي بها في الغالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة ولذا لا بد من التعرف أو الوقوع على هذه المعوقات التي يتم تجنبها أو التقليل منها معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى 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 الادراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المستقل الى محتوياتها وإدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الادراك 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 المثبرات التي تحتوي عليها الرسالة مع الدرجة ومستوي وعي المرسل اليه.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

ج) درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة جانب المرسل اليه (ح. محمد منير، 1995، ص 27).

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 إلى 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 إلى 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 فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الشفهية فان الفرض تبقي متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات (ع. أحمد صقر، 1989، ص 275).

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

**الاختلافات الوراثة:** أن المقصود بالاختلاف الوراثة هي تحديد كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وتعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الانسان في الحياة يشكل بقوة أفكاره واتجاهه

**تنقية وغريبة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة ونشير إلى استعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابيات أو زيادة قيمتها من متطور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

معلومات غير مفصلة في الرسائل الموجهة الى رؤسائهم ويمكن السبب في اللجوء بثقة المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة (م. أحمد، 1997، ص 352).

**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 خارجه، 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 شيوعاً أمام الاتصال الحجم الكبير، تتعدد الاتصالات ترفيه وعلية بالمنظمات التي يشكل مجتمعات من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجدد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيها بينهم ووضح برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم (ل. الهاشمي، 2006، ص 214).

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

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشاروكاس " أن الاتصال فعل ثقافي، فيدون ثقافة موحدة (لغة، عادات تقاليد) فانه سيكون صعب جدا (م. كامل محمد، 2004، ص 242).

وقد وجد أي الفاعلون في المستويات الدنيا لتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح إلى الترقية والصعود يملون على تنويه المعلومات التي يرفعونها من المستويات العليا بحيث لا تتضمن مشكلات أو قسوة فالتنفيذ يزداد الميل إلى تسوية المعلومات عندما ما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في مستويات العليا ضعيفة (م. طارق، 2000، ص 522).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

صعوبات انطلاقاً من تخصص في العمل: بالرغم أن تقييم العمل يقصد به تخصص بهدف 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 المسطرة (م. أحمد، 2004، ص 31).

مشاكل المترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن أكبر تنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى 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.

- عدم توفير التغذية الرجعية وعلم اتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو اجراء مناقشات فيما يخص قرارات

متخذة عبر الاتصال المكتوب (م. صلاح الدين، 2000، ص 230).

ومنه فالعمل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين

فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي

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 عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

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 إلى صعوبات العملية الاتصالية داخل التنظيم وذلك العدة 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 الإدارية (س. ولاس، 1991، ص 632).

### صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطة بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

- 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 متقاربة لا يوفر المناخ اللائم للاتصال الجيد.

-كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى 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 (ن. محمد العدلي، 1995، ص 164).

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

**خصائص الاتصال الفعال:** يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يتغلبون أدني 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 وو ايت" 1985 بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات 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 إيجابية (د. مشال، 2002، ص 22).

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- 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 وتساعد على ادراكها حتى يضمن هذا النجاح عملية الاتصال (س. عثمان، 1999، ص 10).

2- دافعية المستقبل الى معرفة حيث لوحظ أن الانسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد ادراكه ذلك طبقا

3- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الانسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد ادراكه وذلك طبقا لد واضعه 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 الوسائل (ع. جمال الدين، 2002، ص 50).

4- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل.

## الفصل الأول: عموميات حول الاتصال

5- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل

6- ضرورة الافلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات واللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم (ن. صلاح، 1999، ص 161).

7- 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 ككل.

8- 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 الآخرون (ع. مصطفى، 2005، ص 34).

9- 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 كم خلال كل ما ذكر نقول إن الاتصال الجيد هو الذي يدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفير الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي (د. كيش، 1974، ص 50).

### خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة العملية للاتصال 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

### عموميات حول ثقافة المؤسسة

المبحث الأول: تقسيمات ثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: تكوين ثقافة المؤسسة

المبحث الأول: تقسيمات ثقافة المؤسسة

1- أنواع ثقافة المؤسسة:

2- عناصر ثقافة المؤسسة

3- خصائص ثقافة المؤسسة:

4- دور ثقافة المؤسسة:

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

تمهيد:

تلجأ معظم المنظمات على اختلافها إلى تبني قيم وثقافات محددة، وهذا قصد التأثير الجيد على سلوك وإنتاجية العاملين والمنظمة عموماً، لهذا فهي تسعى دائماً 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 وقيم تسعى للحفاظ عليها دون تغييرها، وهنا منظمات أخرى من ترجع إلى خلق ثقافة محددة ثم تقوم بتغييرها أو تعديلها مع مرور الوقت حتى تكيفها مع الظروف والمستجدات، وعلى الطريقة الأنسب لراحة وتأقلم العامل وتحقيق نجاح المنظمة وكفاءتها، كونها الطريقة التي تخلق الجو المناسب لتأقلم العامل في المنظمة وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته، وبهذا فإن إدارة الثقافة المناسبة في المؤسسة وظيفة أساسية لتحقيق نجاحها.

#### 1- أنواع ثقافة المؤسسة:

لابد لثقافة المؤسسة أن تشجع التفويض وسرعة 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 ومن حيث الاهتمام الاستراتيجي بالعوامل الخارجية أو التميز الداخلي، ويمكن تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع على أساس الصداقة وفهم عمل المنظمة وهي:

(أ) **ثقافة شبكة العلاقات:** بحيث يتصف هذا النوع لدرجة عالية من الصداقة مقابل درجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، وهنا يمثل العمال في المنظمات إلى إتباع سياسة الباب المفتوح وأن يتحدثوا عن النشاط بطريقة غير رسمية، هذا إلى جانب أنهم يتجهون إلى تخصيص أوقات طويلة البناء صداقات الخالية من المشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعارف الناس على بعضهم البعض بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة.

(ب) **ثقافة الإجراء:** هذا النوع يتميز بمستوى صداقة منخفض ومقابل مستوى عالي من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، فيهم جماعة العمل التي تركز على العمل مجالا لإنجاز الوظائف المكلفة بها، كما يميل الناس فيه إلى الاتصال بطرق مباشرة ويسود بينهم السلوك العملي كما لا يكون هناك مجال الإضاعة الوقت للثرثرة بين الأصدقاء، فعنصر الربح أهم شيء في هذا النوع (ج. جيرالد، ب.س، ص 633).

(ج) **الثقافة الطائفية:** يمتاز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة إلى جانب معرفة عالية الرسالة المنظمة وأهدافها، حيث لا تكون صداقات حميمة بين العاملين، فهي كما يسود بينهم فهم عميق للشخصية والمهنية للمنظمة وتنساب باتصالات بسهولة بين مختلف المستويات في المنظمة وفي الحقيقة هناك درجة عالية من الثقافة لدرجة أنه يصعب التفرقة بين الاتصالات

والتي تدور بشأن العمل والصداقة، كما أن العامل في هذه المنظمات يميل إلى التمسك بانتمائه إلى هذه المنظمة وكدليل على ذلك فإنهم ترتدون الملابس التي تحمل إشارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدافعون ويدعمون المنظمة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

(د) الثقافة المتناثرة: تنخفض في هذا النوع معرفة العاملين برسالة وأهداف المنظمة إلى جانب انخفاض مستوى الصداقة بينهم، ويكون الاتصال بين هؤلاء العمال محدود في العادة بل أنهم قد لا يعرفون بعضهم، حيث لا يكون الحديث بينهم إلا وقت الضرورة، وفي الحقيقة هم يحضرون إلى مكاتبهم عند الضرورة فقط، وبالتالي تشيع الغيابات لذا لا يستغرب ألا يكون هناك انتماء وولاء من طرف العاملين للمنظمة.

وفي تصنيف آخر لثقافة المؤسسة نجد الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

**الثقافة القوية:** تمتاز بعصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى القوة أو شدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، وتمتاز بعنصر الإجماع والمشاركة بنفس القيم والعادات والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

**الثقافة الضعيفة:** فتكون عكس سابقتها أي عكس الثقافة القوية بحيث تمتاز بضعف تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات التي تتبناها كما تفتقد لعنصر الإجماع والمشارك ولنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء (م. سليمان، 2002، ص 316).

**2- عناصر ثقافة المؤسسة:** يمكن تحديد ستة عناصر في تكوين ثقافة المؤسسة:

(أ) **الأنماط السلوكية: Bchaveral Styles:** هو نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم (م. جمال الدين، 2006، ص 14).

(ب) **القيم السائدة: Damemont values:** تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، أو الدرجة التي تكمن فيها تشبي أو تغيير الاتجاهات، لأنها القيم أو القناعات راسخة في أغلب الأحيان وهذا لا يعني استحالة تغيير القيم (ق. محمد قاسم، 2000، ص 157).

وتعرف القيم أيضا بأنها الجانب الخفي من الثقافة التي يستنتج إلا من خلال سلوك الأفراد وهي تشكل جانبا واحدا فقط من الجوانب الثقافية الشخصية المختلفة (م. مقداد، 2005، ص 43).

والقيم أيضا هي مجموعة الاعتقادات والتوقعات أو هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو سيء، مهم أو غير مهم، والقيم داخل المؤسسة تعبر عن بنية ومناخ عمل

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن مختلف الظروف، ومن هذه القيم الاهتمام، الأداء، الاحترام (ص. نداء، 2008، ص 9).

و تلجأ معظم المؤسسات الإدارية إلى نشر قيم إيجابية تساعد في تحقيق مهامها المختلفة وإيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراعات حولها، وتختلف القيم حسب الأساس الذي تركز عليه، فهناك القيم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الجمالية وغيرها، ويؤدي وجود ثقافة مناسبة للمؤسسات إلى إمكانية تطوير التنظيمات بحيث تعتبر القيم والمعايير الثقافية داخل أي تنظيم ذات تفاعل نشط إذ نجد مثلاً غالبية الإطارات تستخدم اللغة الأجنبية كما تبين ثقافة غربية بينما العمال العاملات يعملون إلى اللغة المحلية وكذلك نجد الاختلاف في المظهر أو الهندام عند العمال والعاملات أين ينعدم أو يكثر لباس العباداة أو الحجاب أو تجنب ارتدائها كلها مظاهر تثير حساسيات ويتجنب المسؤولون والباحثون إثارتها وهي ما يختفي وراءها اختلافات عقائدية وفكرية 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 فمثلاً سوء تكيف العمال مع الواقع القيمي والثقافي للتنظيم يدفعهم إلى مجموعة من العمليات تكون متدرجة حسب درجة تناقض وقوة ضغوط منها:

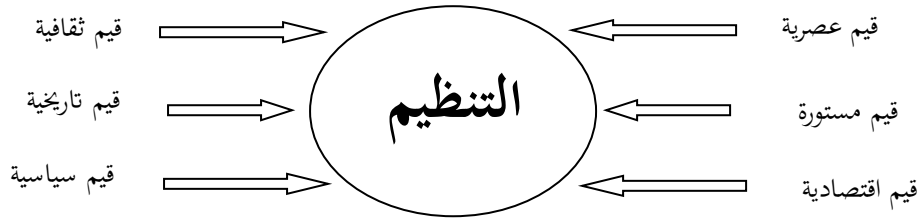
- **صعوبة التكيف:** وهذا بسبب اختلاف بين القيم داخل التنظيم وبالتالي صعوبة التكيف وعدم تحمل القدرة على ضغوط مختلف القيم المتعاكسة.

- **سوء العلاقات الإنسانية:** وهنا يبرز الاختلاف في طبيعة القيم ودرجات الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين فمثلاً نجد أن العمال تحكمهم عقلية القيم التقليدية بينما تسود القيم الحديثة عند الإطارات.

- **انخفاض الرضا:** بسبب سوء العلاقات الإنسانية لدى العمال إلى جانب نقص الحوافز وللدوافع.

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

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة



شكل رقم 06: يبين تأثير القيم السائدة في المحيط التنظيمي (غ. ابولفلجة، 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 الترفيهيات وتصميمات أماكن الاجتماعات والنماذج العلاقات داخل المؤسسة (م. جمال الدين، 2006، ص 48).

### 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 والجانب المادي أي كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة.

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

- 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 وتوريثها عبر أجيال المنظمة المختلفة وبالتالي تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال اللاحقة الى 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 التي جانب قدرتها على التكيف وهذا استجابة لمطالب العانسان البيولوجية والنفسية وكي تتلاءم مع البيئة الجغرافية والتطورات الثقافية المحيطة بالفرد واستجابة لخصائص بيئة المنظمة.

- إضافة الى 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

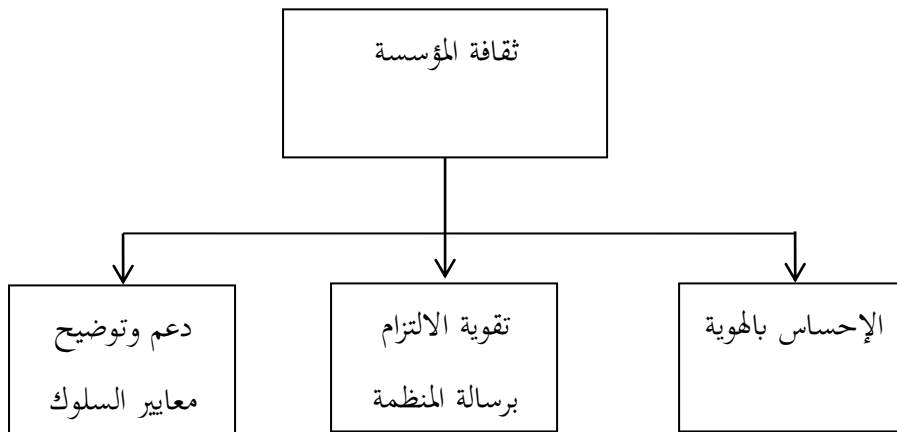
الرسمية أو على شبكة يسمح تبادل معلومات في جميع الاتجاهات.

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 فكلما زاد التعرف على القيم والأفكار السابقة في المنظمات كان هناك ارتباط قوي للعاملين برسالة المنظمة وازداد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها مثلا: نجد العمال في شركة "ساوث وست" للطيران يشعرون بالتميز كونها تسمح وتتيح لهم الفرصة للترويج عن انفسهمثناء 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 أكبر 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 (ق. محمد قاسم، 2000، ص 152).

### والشكل الآتي يوضح دور ثقافة المؤسسة:



شكل رقم 07: يبين الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة (ق. محمد قاسم، 2000، ص 631).

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

---

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.

المبحث الثاني: تكوين ثقافة المؤسسة

1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والحفاظة عليها:

2- وسائل انتقال ثقافة المؤسسة:

3- تأثير ثقافة المؤسسة:

4- علاقة الثقافة بالاتصال:

#### 1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والحفاظة عليها:

(ا) **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 فأهم يعملون بالشركة فوجد مثلاً ثقافة شركة ميكروسوفت "التي تتمن اتفاق وقت طويل في العمل بالشراكة انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين ما كان يفعله صاحب الشركة واحميانا نجد أن الثقافة التي غرسها صاحب الشركة موجودة حتى وان تركها، 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 (ق. محمد قاسم، 2000، ص 631).

- **النائر بالبيئة الخارجية:** حيث تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة ببحرة المؤسسة مع البيئة الخارجية لذا فان كل منظمة تحاول منذ البداية يجاد مكان مناسب في الصناعة التي تعمل بها اهو السوق التي تتعامل فيه ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون تأثير جيد على المؤسسة مقارنة بالقيم الأخرى فوجد 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 ويمثل هذه الطريقة تشكل 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 تقريب معاني الإحداث والأنشطة الموجودة بالشركة بين مختلف هؤلاء العاملين أن يتكون لديهم فهم ملتزم ومشارك للأحداث والأنشطة.

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

ويمكن تشكيل أو خلق ثقافة المؤسسة ايضاً من خلال:

– **التنشئة والتطبيع:** يلزم ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسة وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعين العملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماع socialisation يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن التنظيمات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من دورات تدريبية توجيهية orientation rogn، 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 أقدر على العمل.

– **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل التاليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الجاليات غير الرسمية، وتمثل الطقوس والقصص التي تتم تداولها في التنظيم بقصد لقاء الفرد على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها.

(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 (ق. محمد قاسم، 2000، 638).

فالأمر غير ضروري لمعرفة كيف تنشأ ثقافة العمال والمؤسسة ولا حتى كيفية الدخول في محور المعارضة (ق. محمد قاسم، 2000، 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 ونادراً 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 الثقافى وهذا ما حدث مع شركة نابسكو منتج البسكويت عندما أدمجت مع شركة ارج أر نابسكو حيث كان كبار مديري

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

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 إذنا عندما تريد الذهاب إلى دورة المياه والوضعية نفسها أثار 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 نابسكو وكان لهذا النزاع آثار سلبية على الشركة كإنخفاض 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 سيترلنج ونثروب" وكان هذا الاندماج جد ناجح حيث قام رئيس إدارة "سميثكلين" بكتابة خطاب شخصي لمدير شركة سيترلنج 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 سبني 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 (ج. جيرالد، ب.س، ص 144).

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 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 أنه أداة فعالة لتحقيق نجاح

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

المؤسسة لذا يعملون على تشجيع مختلف العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار من شأنها المساعدة على تحسين وتطوير الأداء (ج. جبرالد، ب.س، ص 144).

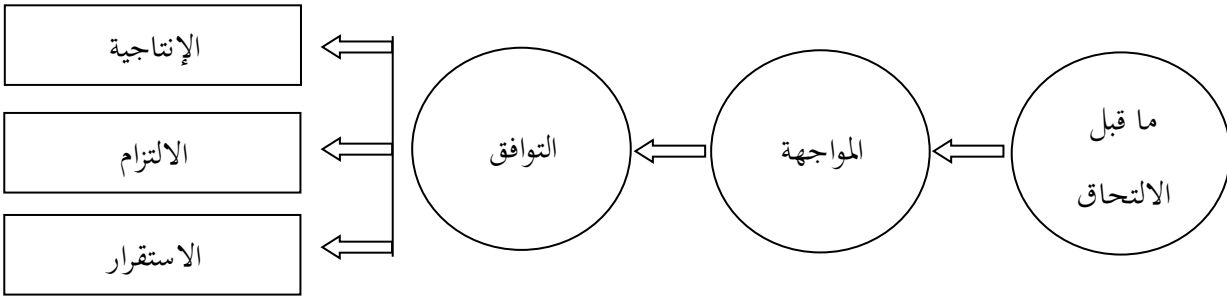
(ج) **كيفية الحفاظ على ثقافة المؤسسة:** يعد تكوين الثقافة تسعى المنظمات بعدها إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار وذلك من خلال مجموعة من الممارسات تقع معظمها في إدارة الموارد البشرية وتشمل على: عمليات الاختيار والتعيين، أنظمة التقييم والأداء، السياسات والممارسات، الحفز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية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

- **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 سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة

- **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 موافقة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وإفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل 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.

- **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 (م. سليمان، 2002، ص 319).

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة



شكل رقم 08: يوضح نموذج التأقلم الاجتماعي للمنظمة (م. جمال الدين، 2006، ص 18)

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 إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وتؤدي كحصوله 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 بالإيجابي كما قد تكون نتيجة هذا التغيير برفض هذه القيم وعدم قبوله إياها والافتناع بها وهذا ما يؤثر سلبا على أداء وإنتاجية العامل أيضا.

### 2- وسائل انتقال ثقافة المؤسسة:

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

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

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

(ب) **القصص:** فالقصص التي تروي 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 كتدييري " تقوم بإخبار العاملين بها عن القصص الخاصة بقيم الشركة ومبادئها.

(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 (ج. جيرالد، ب.س، ص 460).

(د) **الاحتفالات:** أي مختلف المناسبات الخاصة التي تقام في الشركة لتبجيل قيم تلك الشركة فتساهم هذه الاحتفالات في المحافظة على ثقافتها وينظر الى الاحتفالات في العادة على أنه 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 لانتقالها إلى مبنى إداري أفضل فقامت وليمة لتظهر فيها انها حققت انجاز رائع وقد عبر احد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فيقول "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم.....".

(هـ) **التعابير 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 بان تكون هناك استمرارية في عمل المصانع، الحرية أي اعطاء فرص لكل عامل في الشركة بتحديد وتشكيل مستقبلها كما يروق لهم، وبالإضافة غالى كل هذا تقوم بعض المؤسسات بتحديد القواعد الأخلاقية لشركتها والتي تحكم

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

سلوكيات وتصرفات العاملين بها ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب تسميه دستور الاختلاق حيث يحمل جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة (ج. جيرالد، ب.س، ص 461).

### 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 أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة في حين إذا كانت هذه الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء مصاعب كبيرة وقد 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 تتلاءم 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 بالانضمام وتقتصر كذلك عن المنظمات البحث عن العاملين الذي تتوافق قيمهم وقيم المؤسسة أي العمل على تحقيق التوافق بين قيم المؤسسة وقيمهم 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 (ج. جيرالد، ب.س، ص 462):

- **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 تبنى ثقافة المؤسسة بشكل كثيف ومتسع سيؤدي من دون شك إلى تكوين ثقافة قوية فيها.

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

- **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 الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمؤسسة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.
  - استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم القيام بوظائف التي من شأنها أن تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
- **الالتزام:** حيث تلعب ثقافة المؤسسة دورا كبيرا في التأثير على درجة الالتزام والانضباط عند أعضاء التنظيم والمقصود بالالتزام 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 للالتزام بأهداف المؤسسة والوصول إلى الرضا والثقافة القوية تؤدي بالأفراد إلى إعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمؤسسة من خلال عوامل عدة وبهذا يكون لديهم حافز لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة للحياة ويمكن أن تساهم ثقافة المؤسسة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة من خلال ما يلي:
  - 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.
  - يجب أن تكون السمات الثقافية للمؤسسة قاصرة على المؤسسة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المؤسسات الأخرى داخل نفس المجال (ح. بوعبد الله، 1992، ص 188).

## الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة

فدراسة الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على تفسير وفهم سلوك الأفراد والقيم 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 وتنبأ بهذا السلوك.

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

### 4- علاقة الثقافة بالاتصال:

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 الاتصال الإيجابي يتشكل من عمليات التربية والتعليم والتنشئة الاجتماعية 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 الاتصالية أشارت إليها در استان، أولها أنجزت عام 1983 تؤكد أن سيطرة البرامج التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية لا جدال فيها.

- ظهور أشكال جديدة للثقافة.

- تهاقف التقنيات الحديثة.

في حين في دراسة "اليونسكو أشرف عليها شون مالبيار عن الدور الثقافي لوسائل الاتصال 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 الاجتماعي، وكل ذلك يجب أن يلعب دور أساسي في تطبيق السياسات الثقافية وفي تسير طابع ديمقراطي على الثقافة ونفي هذه السيطرة الثقافية، أشار إليها "أحمد حجازي وهو يتحدث عن بلورة علمية تتميز بخصائص خاصة تستفيد منها الفئات المسيطرة على العمليات الاقتصادية والسياسية والإعلامية.

### 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 بقيمتها، 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 وانسجام 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.

## الفصل الثالث

مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

1- التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة

2-الإطار القانوني

3- ابعاد مكتبة عبد القادر دلاوي " للمطالعة العمومية في المجتمع

4- اهداف مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة

5-الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

6- فضاءات مكتبة المطالعة العمومية عبد القادر دلاوي

### تمهيد:

المكتبة العامة أو العمومية أو كما نسميها جامعة الشعب أنما الملاذ من صخب العالم الخارجي، كان اختيارنا لمؤسسة مكتبة المطالعة العمومية لبلدية بوسعادة لتطبيق الدراسة تطبيقه النظرية لموضوعنا وذلك لزيادة كثير من المؤسسات الخدماتية بالاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق سياسة الثقافة الاتصالية تطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب مع الظروف الثقافية التي بها المؤسسة في الوقت الحالي

وقد اعتمدنا في درستنا على المقابلة مع بعض الأفراد داخل المؤسسة بالإضافة الي الاطلاع على بعض الأوراق الخاصة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

### 1- التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة:

هي مؤسسة علمية ،ثقافية تربوية واجتماعية تهتم بجمع مختلف مصادر المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة وتنميتها بطرق مختلفة ومعالجتها وتنظيمها بتقنيات علمية وتكنولوجية حديثة لتسهيل عملية الإفادة منها من طرف جمهور المستفيدين من باحثين وطلبة ومدرسين وغير ممتدرسين كبارا وصغارا، فضلا عن الخدمات التكوينية والثقافية التي ينفرد به هذا النوع من المكتبات، والهدف العام للمكتبة يتمثل في تنمية أفراد المجتمع على المستوى العلمي والقائي والتكنولوجي والتربوي والاجتماعي والحضاري على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية.

فالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة عبد القادر دلاوي تنشط في إطار وزارة الثقافة، ملحقة من ملحقات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بودراي بلقاسم المسيلة، أنشأت في اطار القرار الوزاري مشترك مؤرخ في 2 ربيع الثاني عام 1434 الموافق 13 فبراير 2013 وفتحت أبوابها في 17 ديسمبر 2015، دشنت من طرف وزير الثقافة بتاريخ 17 نوفمبر 2016 سميت باسم المجاهد المتوفى دلاوي عبد القادر بن محمد.

تقع المكتبة في وسط المدينة حيث تحتل موقع استراتيجي هام يوجد بالقرب منها العديد من المؤسسات التربوية والادارات المحلية.

### 2-الإطار القانوني: إن الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية ووزيرة 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 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في اول ذي القعدة عام 1417 الموافق 9 مارس سنة 1997 الذي يحدد تنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم

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

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

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

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية بقراران ما يأتي

**المادة الأولى:** تطبيقا للأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في اول ذي القعدة عام 1417 الموافق 9 مارس سنة 1997 والمذكور أعلاه يهدف هذا القرار إلى تكييف ساعات العمل خلال الأسبوع وكذا تغيير يوم الراحة الأسبوعي في بعض المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة.

**المادة الثانية:** يحدد تكييف ساعات العمل في المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة المذكورة في المادة 4 أدناه من الساعة الثامنة س صباحا إلى التاسعة مساء يحدد يوم الأحد يوم العطلة الأسبوعية.

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

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

الفريق الثاني من 2س30 زوالا الى 9س مساء يتم العمل في ايام الجمعة والثلاثاء على النحو التالي

الفريق الأول من 8س00 صباحا الى 3س00 زوالا.

الفريق الثاني مكن 3س00 زوالا الى لاس 00 مساء.

**المادة الرابعة:** يتحدد قائمة المؤسسات تحت وصاية وزارة الثقافة المعنية بتكييف ساعات العمل في الأسبوع

كالآتي:

المتاحف العمومية الوطنية ومراكز التفسير ذات الطابع المتحفي.

الحضائر الثقافية الوطنية ومركز الفنون والثقافة لقصر رياس البحر.

المواقع الأثرية والمعالم التاريخية.

المكتبة الوطنية الجزائرية والمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

قصور الثقافة ودور الثقافة وملحقاتها.

يمكن تعديل قائمة المؤسسات المذكورة أعلاه بقرار من وزير الثقافة.

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

المادة السادسة: ينشر هذا في الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### 3- ابعاد مكتبة عبد القادر دلاوي " للمطالعة العمومية في المجتمع

تتم مكتبة عبد القادر دلاوي المطالعة العمومية بجميع مجالات المعرفة ولها أربع وظائف أساسية وهي: الوظيفة التثقيفية، والوظيفة التعليمية، والوظيفة الإعلامية، والوظيفة الترويجية.

(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: للمكتبة 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 المجالات العامة أو المطبوعات بوجه عام أو التسجيلات السمعية والبصرية.

ولا تقتصر مهمة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة 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 ذوي الاحتياجات الخاصة - الوساطة الثقافية.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

### 4- اهداف مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة:

- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة مجانا لجميع من يرغبون في الاطلاع.
- تعكس مقتنياتها احتياجات المجتمع العقلية الحالية والمستقبلية.
- توفر إمكانيات وخدمات البحث والثقافة الذاتية وذلك لمعاونة الفرد على النمو الثقافي طبقا لاحتياجاته واهتماماته ورغباته وقدراته.
- توفر خدمات حية ومتكاملة اجتماعيا من أجل نشر الأفكار والمعلومات بالمجتمع.
- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي وذلك لأن المكتبة تعمل على توسيع أفق الطلاب وحل المشكلات التي تواجههم في دراساتهم النظامية.
- تشجيع وتدعيم القراءة لدى المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والأوعية التي ترضي مختلف الأذواق والحاجات العامة والخاصة.
- تزويد القراء بالمعلومات اللازمة لهم لتحديث أعمالهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شؤونهم العملية.
- تعمل على التطوير الثقافي والروحي وإعداد المواطن للمشاركة الإيجابية في ثقافة العصر والمجتمع الذي يحيط به.
- تعمل على أن تكون أداة صلة بين المواطن وما يحدث في العالم من أحداث وتطورات معاصر.

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

- مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وفي كل عمل جماعي يجب أن يكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.
- أن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الي اخري فمما لا شك فيه أن 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

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

والفعالية التي سمحت لها تحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في تثقيف روادها بالإضافة إلى تلبية حاجات الزبائن كما ونوعا.

كما تتضمن إدارة المكتبة مصلحتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

**مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي:** وتتكفل المصلحة بعمليات تضم مكتبة عبد القادر دلاوي كغيرها من المؤسسات العمومية تنظيم داخلي تحت سلطة المدير وهي كآلاتي:

### قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه

ويضم هذا القسم ثلاث مصالح:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة معالجة الرصيد وصيانتها

- مصلحة الإعلام الآلي والسمعي البصري.

ومن مهام هذا القسم

- ضمان مسار الوثيقة منذ استلامها إلى غاية وضعها تحت تصرف القارئ.

- معالجة الرصيد الوثائقي والمحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجديد وتسيير 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 أتلفها 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 المقروئية 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:

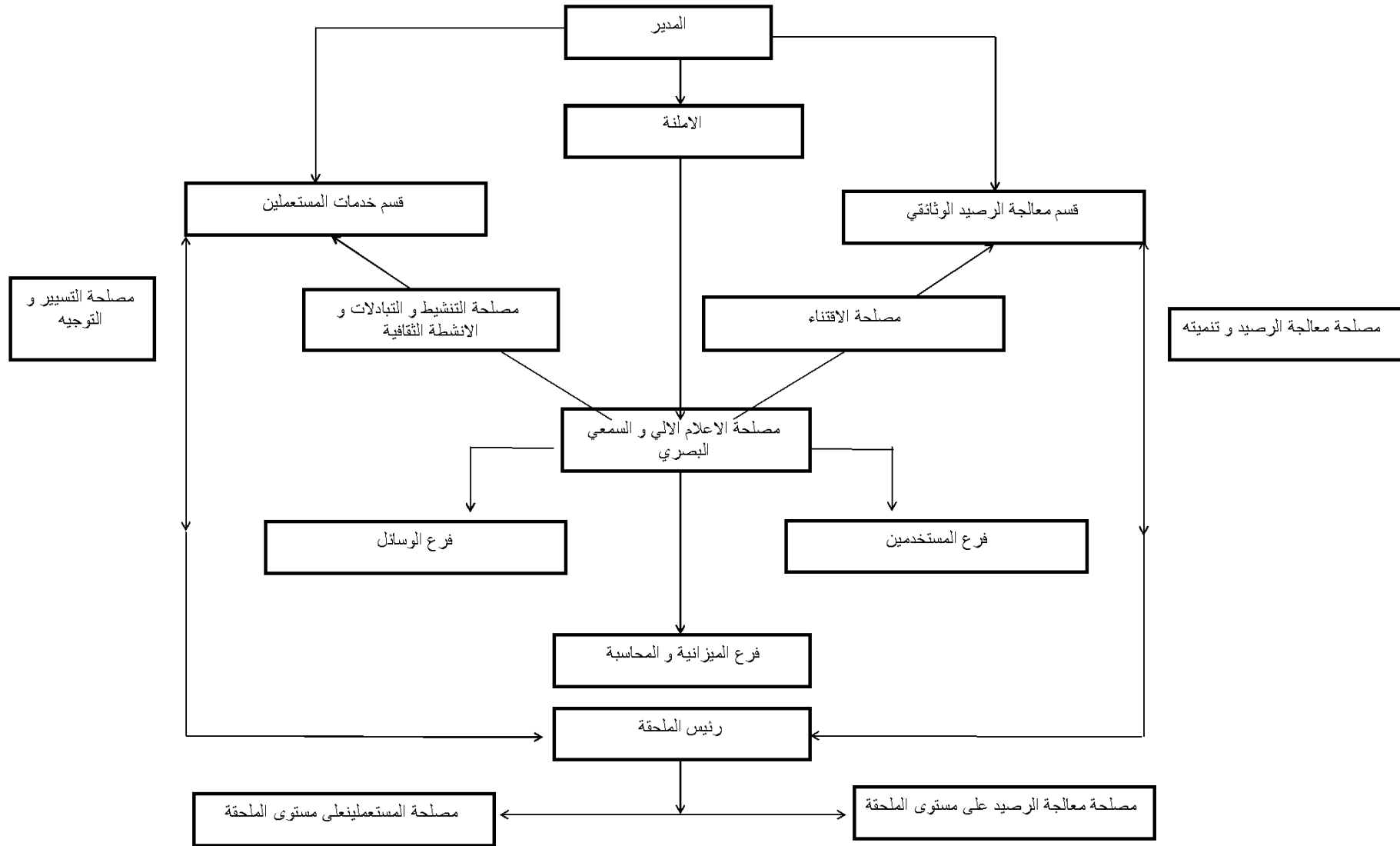
- إعداد مخطط تسيير المستخدمين وتسييره.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

---

- السهر على صيانة الحضيرة الإعلامية.
- 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 الهيكل التنظيمي الداخلي للمكتبة الرئيسية



6- فضاءات مكتبة المطالعة العمومية عبد القادر دلاوي:

تتميز المكتبة الرئيسي للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة عبد القادر دلاوي " بفضاءاتها المفتوحة لجميع فئات المجتمع هذا ما يسمح لها بإتاحته الكل الرصيد الوثائقي والقيام بنشاطاتها الفكرية والعلمية على أحسن وجه حيث تنقسم هذه الفضاءات إلى:

(ا) قاعة المحاضرات (**Salle de conferences**): مخصصة للمحاضرات والندوات مختلفة العناوين تكون خاصة بمناسبات وطنية، دينية وعلمية، والنشاطات الفكرية والفنية الخاصة بكل فئات المجتمع مثل الجلسات الفكرية والثقافية وكذا عرض الأفلام الوثائقية، بحيث تكون مجهزة بمختلف وسائل العرض السمعية والبصرية.

(ب) قاعة المعارض (**Salle de exposition**): مجهزة بأجهزة العرض، مخصصة لعرض الكتب معرض الكتب والأعمال 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 والاطلاع عليه مع إمكانية إعارته خارج جدران أو أسوار المكتبة.

(د) قاعة ذوي الاحتياجات الخاصة (**salle des handicapees**): تتوفر على رصيد هام من كتب البرايو كتب مسموعة محملة، إضافة إلى أجهزة كومبيوتر مجهزة بمعدات خاصة بهذه الفئة فهي تقدم خدمة مكتبية ومعلوماتية تعزز دمج فئة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

(هـ) فضاء النت (**Espace Internet**): مخصص للبحث العلمي، بحيث تكون مجهزة بأحدث أجهزة الإعلام الآلي وآلات الطبع والنسخ والتصوير.

(و) فضاء الشباب (**EspaceJeunes**): بحيث يجب أنضم رصيد هام من أدب الشباب، وكذا كتب الحوليات التي تسمح لهم بمراجعة الدروس والتحضير للامتحانات.

(ز) قاعة الأساتذة والباحثين (**Salle des professeurs et chercheurs**): يجب أن تكون مجهزة وتحتوي 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 واكتشاف القدرات الفكرية والخبرات العلمية والإبداعية لدى الطفل.

ولتدعيم عمل الفضاءات وتحقيقا لرسالة المكتبة يجب خلق نشاطات ثقافية التي تعتبر وسيلة للتفاعل بين المكتبة والشعب 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 وتثمين المجموعات المكتبية (مصادر المعلومات والتخصصات العلمية، ويجعل المكتبة فضاء حيوي نشيط وفعال.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة - كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

دليل المقابلة

السمات العامة

الوظيفة:

الجنس:

الخبرة في المكتبة:

المستوى التعليمي:

المحور الأول: الاسئلة الخورية:

(1) الاتصال والثقافة 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 التبادل الرسائل على مستوى المؤسسة؟

(ب) ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الداخلي؟

(ج) ماهي وسائل الاتصال المستخدمة على المستوى الخارجي؟

المحور الثاني: واقع الاتصال والثقافة الاتصالية في مكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة

(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) ماهي طريقة المتبعة في رأيك لتعزيز الاتصال بين مؤسستكم والصحافة؟

(4) واقع الثقافة الاتصالية في المكتبة:

(ا) فيما تتمثل نشاطات المؤسسة؟

(ب) كيف تتم برمجة النشاطات داخل المؤسسة؟

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

ج) فيما تتمثل أهداف نشاطات المؤسسة؟

التحليل:

### تحليل البيانات وأسئلة المحاور

من خلال حصولنا على المعلومات الشخصية بخصوص العاملين بمكتبة مطالعة العمومية عبد القادر دلاوي

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 أمين المحفوظات	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
05	م. وثائقي أمين المحفوظات	ليسانس في علم المكتبات	07 سنوات
06	متصرف محلل	ليسانس في الاتصال	07 سنوات
07	متصرف	ليسانس في العلوم القانونية والإدارية	07 سنوات
08	م. متصرف	شهادة ليسانس في المحاسبة	07 سنوات
09	ملحق إدارة رئيسي	شهادة التكوين المتواصل (ليسانس في قانون الاعمال)	07 سنوات
10	منشط وثائقي	شهادة في الفنون التشكيلية صادرة عن المدرسة التشكيلية بالجزائر العاصمة	07 سنوات
11	محاسب إداري	شهادة ليسانس في المحاسبة	07 سنوات
12	مهندس دولة في الاعلام الآلي	شهادة الدكتوراه في الاعلام الآلي	07 سنوات
13	تقني سامي في الاعلام الآلي	شهادة التحكم في آليات الاعلام الآلي	07 سنوات

وحسب المعلومات المقدمة من طرف الموظفين اتضح لنا أنه لا يوجد أخصائيين متمكنين في الثقافة الاتصالية بالرغم من حصولهم على شهادات ومؤهلات عالية ومعظمهم لهم الخبرة الكافية وينعكس هذا على مستوى الأداء الوظيفي حيث كانت الإجابات متشابهة بين الباحثين وحول الاهتمام بثقافة جهاز مكلف بالاتصال.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

1) حيث أجاب المبحوث الرابع والثالث والثامن: بعدم وجود اهتمام بجهاز مكلف بالاتصال اطلاقا الان المؤسسة في حد ذاتها ليس لها مكتب لها مكتب خاص يسيره خبير ومكلف بالاتصال والهدا فالكلمة تبقى مجهولة ومبهمه المعنى لدى معظم المبحوثين.

وأجاب المبحوث الأول والسادس على وجود جهاز مكلف بالاتصال لكن شكليا فقط حيث أعطى بقية المبحوثين مفاهيم متشابهة واستخدام المفهوم بطريقة في حالات كثيرة حيث يلزم الأمر أما بقية المبحوثين فقد أكدوا على أن خلية الاتصال تأخذ شكلا مغايرا تماما فهي عبارة عن آراء والاقتراحات متعاملي المؤسسة ويجاد حلول لها كي توفر الجو الملائم للمهتمين بمجال المطالعة والثقافة ورواد المكتبة

### التحليل:

يعني المبحوثين بذلك أن ثقافة مكلف بالاتصال تمارس فقط كنشاط تدرج تحت كل من قسم الاستقبال والتوجيه ومكتب الادارة ولم يتم تأسيس قسم خاص بها بعد لأن المؤسسة لازالت لم تتبنى بعد فكرة قسم مكلف بالاتصال رغم أنها تقوم بنشاطات مشابهة له كما أكدوا على أنه سيتم تأسيس قسم مكلف بالاتصال القريب العاجل وأن سيكون تابع للإدارة مباشرة كقسم مستقل يكمل نشاطات ومهام الادارة، وذلك نظرا لأهميته البالغة وتحتاجه المؤسسة المحاكاة تسيير المؤسسات الحاصل وتحقيق مصالحها وأهدافها وتلميع صورتها وابرز الجانب المشرق لها وتخفيف الضغوطات على الاقسام الأخرى التي تمارس بعض من أعمال مكلف بالاتصال مما يخلق في بعض الأحيان جو من الفوضى والعشوائية والارتجالية لذلك نسعي جاهدين لتأسيس عدة أقسام ومن بينها قسم مكلف بالاتصال الذي سنخصص له موقعا في الهيكل التنظيمي حتى تكون الادارة أكثر تنظيما وتنسيقا.

كما أن قسم مكلف بالاتصال يعتبر من أبرز الأهداف المسطرة في الجانب الاداري وكما أنه سندمج فيه أهل الاختصاص والاطلاع على هذا التخصص وخلق جو جيد للعمل المتميز وهذا ما يؤكد على أن ثقافة مكلف بالاتصال تمارس كنشاط بدرجة كما سيخصص لها قسم في القريب العاجل حيث سيكون موقعها قريب من الادارة العليا كانت هدا أبرز ما تداوله المبحوثين كما أكدوا أن مسؤول الأول عن المؤسسة هو القائم بالاتصال أي مدير مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة.

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 والخدمات التي تقوم بها أقسام الادارية للمؤسسة

### التحليل:

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

أما فيما يخص طبيعة المهام الموكلة اليه فكانت الإجابة غامضة وغير واضحة وهذا دليل على أنه لم تكن لهم الدراسة الكافية لتعرف عليها

### التحليل:

جاءت اجابات الباحثين والتي كانت نوعا ما غامضة لكن أبرز ما أكدوا عليه هو أن خلية الاتصال غالبا ما تتمثل طبيعة مهامها التي تقوم بها في تزويد زوار ورواد المكتبة بالمعلومات المطلوبة حول خدمات المؤسسة اضافة الى تشجيع وتسهيل اللقاءات بين الجمهور والكتاب والفنانين من خلال تنظيم التظاهرات والعروض الفنية واتقان كما أكدوا أيضا على أن مكتبة عبد القادر دلاوي تسعى دائما إلى تشجيع على المطالعة العمومية وتهدف الى الازدهار بها وكما تعمل أيضا على نشر الوثائق والمجلات الثقافية والاعلام بها.

(2) اما حول استراتيجية الاتصال فالاجابات انحصرت عند اغلب الباحثين على أن 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 والانفعالات تلعب دورا كبيرا في الاتصال إلى جانب مراعاة الظروف الإنسانية والاجتماعية للموظفين والعمال.

أما الأقلية الثانية فتخللت الاجابات لكنها ليست مختلفة تماما كون استراتيجية الاتصال تعتمد على وجود عمل خاص بكل مكتب أي أن الأعمال والنشاطات تختلف من مكتب الى آخر لكن مع التنسيق بين مختلف أقسام مؤسسة

التحليل:

أن ثقافة الاتصال في دار الثقافة لبلدية بوسعادة يراعى فيه احترام السلطة العليا أي السلم الإداري وهذا بهدف التنظيم والانضباط والسهر على السير الحسن للأعمال وبهذا فان الاتصال المعتمد هو:

**الاتصال العمودي:** أي مختلف القرارات والتعليمات والملاحظات الصادرة عن المدير ومنها إلى رؤساء المصالح ثم إلى الموظفين، ويتم في هذا النوع من الاتصال استعمال وسائل مكتوبة والمصادقة عليها من اجل الصفة الرسمية، ومن بين الوسائل نجد

الإرساليات الإدارية المختلفة لتنبيه والإنذار، 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 الالكتروني

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

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 كون الاتصال 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 بلدية بوسعادة 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 الأطفال وهذا من أجل تنمية المستوى الثقافي واللغوي للأطفال وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

كما أكد 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 الحضنة، إذ ساهمت في عملية إعلام الجمهور وأصبحت المعلومة تصل إلى كل بيت.

بما ان هدف مكتبة المطالعة العمومية مولاي بلحميسي هو التعريف بالمرورث الثقافي لبلدية بوسعادة وتعريف الجمهور المحلي بخدمات المؤسسة التثقيفية ودورها في تنمية شخصية المجتمع البوسعادي دون تمييز.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

بالنسبة لوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي فشملت معظمها نفس الاجابة حيث تراوحت بين الهاتف ومذكرة إعلامية داخلية، الاجتماعات والفاكس 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 تولى 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 أو على لوحة الإعلانات وهذا بهدف توصيل المعلومات والقرارات والتعليمات والأوامر، وهي وثيقة رسمية بوجود إمضاء المدير ويشترط فيها الدقة والوضوح اد تصدر مكتبة عبد القادر دلاوي 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 ما تعتمد مكتبة مطالعة العمومية عبد القادر دلاوي 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 تعنى بالمواضيع والأخبار الثقافية التي تنظمها المؤسسة أو تشارك فيها خارج حدودها الجغرافية، وهدفها التوثيق والإشهار للنشاطات الثقافية والترفيهية

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

الإذارات 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 المارة 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 وارسال يمتاز بالنقل السريع للرسائل ونجده في مكتب المدير

**الحاسوب:** تعتمد المكتبة بلدية بوسعادة على هذه الوسيلة إذ لا يمكن سير الأعمال بدون هذا الجهاز

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

بالنسبة لوسائل المستخدمة في الاتصال الخارجي فشملت معظمها نفس الاجابة حيث تراوحت بين الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية، الكتيبات المطويات اضافة الى الملصقات الحائطية والدعوات والزيارات

**التحليل:**

**الوسائل الخارجية**

أ) الوسائل المكتوبة والسمعية البصرية: تتخذ وسائل الاتصال المستخدمة مع الجمهور الخارجي قصد التواصل معه وكسب ثقته واعطاء صورة 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.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

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

**آلة التصوير والكاميرا:** هي من الوسائل الهامة في نشاطات المكتبة عبد القادر دلاوي، 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 رسومات أو 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 كالمؤسسات 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 بلدية بوسعادة

**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 لبلدية بوسعادة، وخلق جو من الحميمية والألفة بين المكتبة والوفود

**جهاز العرض الإلكتروني:** يتم الاعتماد عليه خاصة عند إلقاء المحاضرات والأيام الدراسية والملتقيات وكذا عرض أفلام سينمائية أو وثائقية

**البريد الإلكتروني:** للمكتبة عبد القادر دلاوي بريد الكتروني هو كالاتي

[b.l.p.bousaada@gmail.com](mailto:b.l.p.bousaada@gmail.com)

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

21335435052+/035435052

### صفحة الموقع التواصل الاجتماعي: هي

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية المسيلة ملحقة بوسعادة.

المشاركة في المسابقات والتظاهرات الفنية: مثل الأسابيع الثقافية حيث تشارك المكتبة في الأسابيع ثقافية كل سنة، إلى جانب المسابقات الثقافية والفنية بمشاركة فنانين في مختلف الميادين وبالتنسيق مع مختلف مؤسسات بلدية بوسعادة التي لها علاقة بمجال المكتبة التثقيفي والتوعوي

(3) أما بالنسبة لمظاهر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة فقد اشتركت اجابات بين المبحوث الأول والثاني والسادس والسابع والثامن لها وما قبل الأخير على أنها تتجلى اللباس المحترم ولباقة اللسان وحسن المعاملة سواء مع جمهور المؤسسة او ما بين موظفي المؤسسة والعمل على تعزيز ثقافة الاتصال من خلال التأثير والتأثر المتبادل بين الموظفين والاستفادة من القيم الإيجابية إلى جانب الحفاظ على مكانة المؤسسة.

أما بقية المبحوثين فكانت اجابتهم نوعا ما غامضة حيث أكدوا على انها تبرز في الحفاظ وتقوية صلة مع زبائن المؤسسة وارضائهم وتعزيز ثقة بين الموظفين والادارة العليا وبعث روح الانتماء إلى المؤسسة

### التحليل:

أكد المبحوثين على أن الدور الذي يقومون به، أو لم يدركون، فإن تصرفاتهم ومظهر كل فرد منهم وطريقة أدائهم لعملهم سوف تدخل كلها بشكل شعوري، أو بشكل لاشعوري في تكوين رأي المواطن في مكتباتنا، أو في المكتبات عموما وذلك ما يتصف به مكتبي مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة، وبالتالي فالثقافة الاتصالية تبدأ داخل المكتبة، وشخصية المكتبيين أنفسهما ذان مكتبي مكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة يملك نوع من الأداء السليم والمعاملة المهذبة بحيث انهما أقوى صفات القائم بالاتصال حيث يترتب عليهما إرضاء أو تلبية احتياجاته التي يبحث عنها وأن يجد استقبالا لطيفا واهتماما، وما عدا ذلك مما يجري داخل المكتبة فهو يبدو له أنه ليس من مسؤولياته.

كما يرى المبحوثين على أن ثقافة الاتصالية في مكتبة عبد القادر دلاوي " تتجلى ايضا في تنظيم أحداثا ثقافية كثيرة على مدار العام فهناك لقاءات وندوات ومحاضرات وهي تلك التي تتعامل مباشرة مع أعضاء المكتبة وزائريها حيث تفني لاحتياجات، وفي الوقت ذاته تعد وسيلة تسويقية لجذب اعضاء جدد للمكتبة، كما أنها فرصة

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

ساحة لإتاحة عرض مقتنيات المكتبة التي تخدم التخصص ذاته بشكل مجموعات اهتمام، وأخرى رفيعة المستوى، وهي 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 والتي تصب في قالب واحد وهو أن هناك علاقة اتصال تتسم بالتشارك الرسائل الموجهة لهم من طرف الادارة وهذا 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 وأوامر الادارة.

### التحليل:

اجابات المبحوثين اكدت على مكتبة مطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة تعتمد في تعزيز الاتصال بين الموظفين ومصالحها 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 تمثل في الإعلانات والتعليمات التي تخص القانون الداخلي للمكتبة حيث يتمكن الموظفون العاملين من الاطلاع عليها دون الرجوع إلى الاستفسار عنها من ظهر الإدارة.

فالاتصالات عندما تكون جيدة وتتم بطريقة تتلاءم مع عمل المؤسسة فإنها تسهل على المدير اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح أو أهداف المؤسسة لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فغنه يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث يسود الأمن 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

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

فيها كأهم أسرة واحدة وكل هذا نتيجة الاتصال الجيد داخل مكتبة عبد القادر دلاوي والذي يحفز العاملين فيها على المثابرة والانضباط وبعث فيهم روح الإحساس والمسؤولية

كما أكد الباحثين على أن أبرز أمثلة عن الاتصال داخل مكتبة الرئيسية المطالعة العمومية لبلدية بوسعادة تتجلى فيما يلي:

- عقد الاجتماعات والاتصال بين العمال ومسؤولهم.

- التقارير الاخبارية والتحليلية، التقارير السنوية اضافة الى التقارير المالية والتقارير الإحصائية والإدارية... وتكون هذه التقارير بين مختلف الموظفين والاداريين والعمال ( الجمهور الداخلي).

- النقاش حول المهتمين بالمطالعة داخل المكتبة لتحديد النقائص ومشاكل التي يتلقاها المطالعين وبلورتها بشكل أفضل والتوصل للحلول المناسبة.

- تشكيل جماعات نقاش وهي جماعات صغيرة تجمعها مشاكل مشتركة لا يتجاوز عددها 10 مشارك ويعملون جماعيا للتوصل لحلول المناسبة التي تعترض جمهور الداخلي في أداء الواجب على أتم وجه والمشرف للمكتبة والذي يعزز صورة الذهنية الجيدة للمكتبة بالنسبة لجمهورها الخارجي.

- الاجتماعات الرسمية وتنظم مع الجماعات الرسمية لتحديد أهداف العمل المشترك بين الاداريين والموظفين والعمال في المكتبة.

- الأداء التمثيلي وهذا النشاط يتم تبنيه لأغراض أفراد الجمهور الداخلي للمكتبة.

اما فيما يتعلق بالاتصال بين الصحافة والمؤسسة لوحظ تقارب في الاجابات والتي تصب في نفس قالب وهو أن هناك علاقة اتصال تتسم بالتمسك بالرسائل الموجهة لهم من طرف الادارة وهذا 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 إذاعة الظهر لهم دور كبير في إيصال المعلومات اللازمة لتصل الى رواد المهتمين بنشاطات المكتبة الثقافية والترفيهية الهادفة لنمو بالمجتمع البوسعادي

التحليل:

الح المبحوثين على الدور الذي تلعبه الصحافة بحكم طبيعة المؤسسة الثقافية فإنها تعتمد كثيرا على وسائل الإعلام بمختلف أنواعها الترويج لنشاطاتها وتعريف الجمهور بها، وخطية الإعلام والاتصال على مستوى مكتبة المطالعة العمومية لبلدية بوسعادة تتعامل خاصة مع:

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

- البريد الإلكتروني.

- الهاتف.

- الفاكس.

وكثيرا من الأحيان يتم إرسال البرنامج المسطر للتظاهرة.

ب) **الإذاعة:** تتعامل المكتبة مع إذاعة الظهر خاصة عن طريق الهاتف والفاكس، فقد تضاعف العمل مع هذه الوسيلة وأصبحت كل الأخبار والبرامج الثقافية في بلدية بوسعادة تبث 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 والتي من بينها

**الملف الصحفي:** وهو جمع كل ما نشر وبث عن المكتبة بمكتبة ' عبد القادر دلاوي لبلدية بوسعادة ووضعه في ملف خاص وتقدم خطية الاتصال للمادة التي ستبث وتنشر وتسليمها جاهزة لوسائل الإعلام.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

**الغذاء الصحفي:** إذ يتم الغذاء الصحفي على هامش المحاضرات والندوات، بدعوة الصحفيين الذين حضروا لتغطية النشاط على مأدبة غذاء تكون على شرفهم وهذا من اجل توطيد العلاقة معهم، وتقديم صورة حسنة حول مكتبة المطالعة الرئيسية لبلدية بوسعادة 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

وبخصوص نشاطات وخدمات المقدمة من طرف المؤسسة فكانت الاجابات نوعا ما متقاربة وتنساق في نفس المنوال حيث تمثلت في أحياء النوادي الثقافية والأدبية وندوات وجلسات فكرية حول الكتاب والأبواب المفتوحة ومسابقات اضافة الى تنظيم المنتقيات والحصص الإعلامية وخرجات المكتبة المتنقلة أو قافلة الكتاب وتبادل الأرصدية بين المكتبات كما تسعى الى انشاء نشرية خاصة بالمكتبة الرئيسية وإنشاء فهرس الي خاص بالمكتبة الرئيسية وملحقاتها والصالون الدولي للكتاب

### التحليل

يري الباحثون أن من بين نشاطات وخدمات المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة عبد القادر دلاوي نذكر ما يلي:

- ورشات تثقيفية وفنية: تنظم المكتبة الرئيسية ورشات تثقيفية ترفيهية ومسابقات فكرية لفائدة الأطفال تنشيطا للقراء والمقروئية بالمكتبة، من بين هذه الورشات:

- ورشة فنية: في هذه الورشة يقوم الطفل بالرسم والتلوين للترفيه عنه واكتشاف وتنمية قدراته الكامنة وخلق روح المبادرة والمشاركة في مختلف النشاطات وتعيده على المكتبة.

- ورشة المطالعة الحرة: في هذه الورشة يختار الطفل الكتاب حسب أذواقه ضمن مجموعة من الكتب وفي هذه الورشة نكتشف ميولات الطفل.

- ورشة القراءة الإلكترونية: ورشة استحدثت مؤخرا لمواكبة التطور التكنولوجي وهي عبارة عن قراءة لمختلف الكتب المحملة عبر اللوحة الإلكترونية كوسيلة حديثة لاستقطاب الناشئة

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

- ورشة تفاعلية: عرض عبر الداتاشو قصص دينية، قصص أطفال هادفة، أنشطة وثائقية تثقيفية ترفيهية، أفلام تاريخية واختبار ذكاء الأطفال (Quiza) عن طريق عرض ألغاز وخلق جو المنافسة، التفاعل، المرح والتسلية.
- ورشة تاريخ بلادي: تهدف هذه الورشة إلى تعريف الطفل بتاريخ الجزائر، عظماء الثورة وشهادتها.
- ورشة المؤلف الصغير: تهدف هذه الورشة إلى إعطاء فرصة للطفل ليقدم قصة من تأليفه مع إرفاقها بصور تعبيرية لتوسيع نطاق خياله وطرح أفكاره، انشغالاته وتنمية روح الإبداع واكتشاف مواهبه.
- ورشة حكايات زمان: العودة إلى القصص والحكايات التي تعبر عن التراث الجزائري والحنين إلى الماضي من خلال روائع القصص التي ألفناها على ألسنة أمهاتنا وجداتنا وأمتعت طفولتنا.
- ورشة حكم وعبر: يروي المشرف على هذه الورشة قصة هادفة للأطفال، وعلى الطفل استخراج المغزى الحقيقي والعبرة من القصة من أجل العمل بها في حياته اليومية والهدف من ذلك تمكينه من التعبير وصياغة الأجوبة وتعليمه آداب الحوار وتبادل الآراء.
- ورشة الإعلام الآلي للمكفوفين: في هذه الورشة يتم تعليم أجيال الإعلام الآلي للمكفوفين.
- ورشة السمع واستنبط: هذه الورشة خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة وهي عبارة عن قراءة مسموعة واستخراج الهدف والعبرة من كل قصة هادفة، لإشراك هذه الفئة في الحياة الثقافية وتعزيز دمجهم في المجتمع.
- ورشة المطالعة باللغة الفرنسية: الهدف من هذه الورشة التعريف بأهمية القراءة العامة، الإشادة بفعاليتها في اكتساب ثقافة عامة والاطلاع على ثقافات الشعوب الأخرى وإبراز دورها في تعلم اللغات الأجنبية من خلال اكتساب رصيد لغوي وتحسين المستوى الكتابي والتعبيري.
- ورشات متنوعة: في كل مرة نضيف ورشة جديدة ودخيلة على الورشات المعتاد عليها، أهمها المسرح والثقافة البيئية حيث نعرض أنشطة ثقافية خاصة بالحفاظ على البيئة والمحيط. الهدف منها اكتشاف الأطفال المبدعين وتنمية مهاراتهم الذاتية وتشجيعهم على المبادرة وترسيخ أهم السلوكيات والأخلاق النبيلة فيهم.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

- **النادي الثقافية والأدبية:** تأسس نادي القراءة، نادي المفكرين بمثابة فضاء تواصلية حقيقي يهدف إلى إرساء ثقافة القراءة وتشجيعها من خلال مجموعات فاعلة وضمن برنامج معين مثل: \* نادي بوسعادة للفكر والابداع " بمكتبة بوسعادة.

- **ندوات وجلسات فكرية حول الكتاب:** تأسس نشاط خاص لقراءة وتقديم وبيع بالتوقيع للمؤلفات، هذه الجلسات تكون عبارة عن قراءة في مؤلفات محلية ووطنية وعلمية، احتفاء بالكتاب وتثميناً للتراث المحلي الفكري وكذا التعريف وتقديم التاريخ الثقافي للمنطقة مثل: ندوة خير جليس " بمكتبة بوسعادة، ويكون في هذه اللقاءات قراءات في كتب مختلفة وتهدف أيضا للترويج لأخر الإصدارات.

- **الأبواب المفتوحة:** من الضروري برجة أبواب مفتوحة للتعريف بالمكتبة، فضاءاتها، خدماتها، وكذا النشاطات التي تقدمها بالإضافة إلى إتاحتها للرصيد الوثائقي بمثابة حملة تحسيسية بأهمية هذا الفضاء للكتاب والمطالعة، فالأبواب المفتوحة عبارة عن دعوة للاطلاع على المؤسسة، مهامها، أهدافها واستراتيجياتها، يستوجب فيها برنامج خاص يكون فيه عرض لخدمات كل فئة وكذا توزيع منشورات ومطويات تحوي كل المعلومات التي تفي بغرض الإعلام عن المكتبة وهي إحدى الطرق لاستقطاب الجمهور لتليها خطوة أخرى وهي تقديم الفعل الثقافي ولما لا المشاركة في صناعته.

### - مسابقات:

إقامة مسابقات فكرية هادفة يمكن أن يكون محورها المناسبات الوطنية، الدينية التاريخية والعالمية كما يمكن أن يكون محورها أيضا العلوم في مختلف مجالات المعرفة، الفلسفة والأدب، تقدم فيها هدايا تحفيزية (كتب) للمشاركين مثل مسابقة • الجواب في الكتاب للأطفال وهي 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 وهي بطاقة وصفية موضوعية عن الكتاب ( وصف الكتاب ببيوغرافيا وإعطاء الأفكار الرئيسية الذي يتناولها هذا المؤلف)، وتختلف المسابقات من فئة إلى أخرى من جمهور المستفيدين.

- **معارض للكتب:** تتمثل في عرض خاص بالرصيد الوثائقي الذي تزخر به المكتبة مناسباتية وغير مناسباتية مثل معرض الكتاب التاريخي في المناسبات الوطنية، والكتاب الديني في المناسبات الدينية، كما بالإمكان إقامة معارض كل أسبوع حسب موضوع معين أو مناسبات علمية. كما يمكن للمكتبات أن تستدعي دور النشر لعرض إصداراتها بصفة دورية والترويج لها.

### - الملتقيات:

• **ملتقيات أدبية:** مثلا حول شخصيات ساهمت في إثراء المكتبات الجزائرية والعالمية، تناولت لون من ألوان الأدب، الشعر والفلسفة حول مؤلفين، كتاب... الأدب العالمي.

• **ملتقيات علمية:** متخصصة لتبادل الخبرات والتجارب بين المكتبات مع إشراك مكتبات المطالعة العمومية البلدية والمخابر العلمية والجامعية، وترشيدها للنفقات تكون سنوية وفي كل سنة.

- **الحصص الإعلامية:** يمكن للمكتبة أن تساهم بحصص إذاعية أو تلفزيونية كقراءات في كتب وتقديم المؤلفين محليين ووطنيين بارزين في الساحة الأدبية وكذلك مشجعين الأفلام المبدعة (عن طريق اتفاقية محلية) ولأن الإعلام شريك في التنمية بكل أنواعها فمن الضروري أن يكون للمكتبة حجم ساعاتي ضمن البث الأسبوعي.

- **خروجت المكتبة المتنقلة أو قافلة الكتاب:** المكتبة المتنقلة هي الوسيلة الفعالة لنشر ثقافة الكتاب على كل المستويات، وذلك في إطار الاتفاقيات المبرمة بعد تفعيلها (ثقافة، تربية) (ثقافة، عدل)، كما يمكن إشراك قطاعات أخرى كالشبيبة والرياضة 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 وزمنيا هذا بالإضافة إلى التركيز على الحدائق العمومية، المخيمات الصيفية والمجمعات السكنية.

- **حقيبة المعرفة:** كل مكتبة رئيسية للمطالعة العمومية تخصص حقيبة من الكتب المتنوعة لوضعها في وسائل النقل (إمكانية، اتفاقية، وزارة النقل/ الحافلات المسافات الطويلة/ الترامواي/الميترو والقطار كما يمكن تكييفها ووضعها في المقاهي والأماكن أكثر ترددا مع متابعة هذه العملية بإحصائيات قصد تقييم فعاليتها.

- **إنشاء موقع للمكتبة:** إنشاء موقع خاص بالمكتبة الرئيسية وملحقاتها مع إمكانية ربطها بموقع الوزارة والسلطات المحلية الولاية الدائرة، البلدية) وكذا المكتبات الرئيسية (شبكة) والتي من خلالها يمكن إتاحة الرصيد الوثائقي وكذا الترويج له بالإضافة إلى إتاحة الخدمات، التفاعل والانفتاح.

- **نشرية خاصة بالمكتبة الرئيسية:** إلزامية توثيق وطبع أعمال ونشاط المكتبة للترويج لخدماتها وتسويقها.

إنشاء فهرس الى خاص بالمكتبة الرئيسية وملحقاتها.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

- الصالون الدولي للكتاب: لا بد من إشراك المكتبات الرئيسية في الصالون الدولي للكتاب، تمثل الشرق، الغرب، الجنوب والشمال يكون لها جناح تقدم خدماتها، إصداراتها والترويج لها.

أما فيما يخص برمجة النشاطات داخل المكتبة أجاب المبحوث الأول وما قبل الأخير أنها تشمل النشاطات والمسابقات التثقيفية وترفيهية كونها تتعامل مع مختلف المؤسسات الثقافية والترفيهية كدار الثقافة والمسرح الولائي كما أنها تكون على مدار السنة وتمس مختلف المناسبات والأعياد الوطنية كما أنها تستهدف رسائلها جمهور واسع ومتعدد الرغبات أما المبحوث الخامس والسادس فأشار إلى أن برمجة النشاطات لها علاقة وطيدة بالمشاركة في مختلف المعارض الولائية الصالونات الوطنية النشاطات التوجيهية التثقيفية وترفيهية داخل الولاية أما البقية فأشارت إلى أن الدرجة الأولى تقديم ما هو مطلوب لدى الجمهور والاستجابة لاهتماماته ورغباته.

### التحليل:

ان برمجة النشاطات بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة عبد القادر دلاوي بحسب ما أكده وتداوله المبحوثين فان برنامج مكتبة ينقسم إلى

- برنامج عام

- برنامج شهري

- برنامج أسبوعي

بالنسبة للبرنامج العام فانه يكون عادة يتماشى مع الأيام الوطنية والمناسبات الدينية بالدرجة الأولى، وعند تحديده، وفي حالة وجود فراغ أو نقائص يتم إضافة عروض ونشاطات إضافية، والتطبيق يكون بصفة مرحلية بالنسبة 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

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

يكون تنفيذ البرنامج مع مراعاة الميزانية فمثلا في يوم الفنان يتم الاتصال بالفنانين الدراسة أجورهم ليتحدد في الأخير من هم المدعوون التي تناسب طلباتهم المادية مع إمكانيات مكتبة دون إغفال اضافة 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 عبد القادر دلاوي 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 راي المبحوثين فان برمجة واختيار النشاطات يكون على حسب المستوى والبرنامج الدراسي، ويقسم إلى السداسي الأول والسداسي الثاني، وتكون هذه النشاطات طول السنة والتي 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 عبد القادر دلاوي وهي

- قراءة

- اغنية الطفل

- الحكواتي

- 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 تكون على علاقة قوية ومستمرة مع المدارس الابتدائية، فهم يتولون إرسال الأطفال لهذه النشاطات.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

أما بالنسبة الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة فقد اشتركت اجابات بين المبحوث الأول والثاني والسادس والسابع والثامن لها وما قبل الأخير على أنها تتجلى اللباس المحترم ولباقة اللسان وحسن المعاملة سواء مع جمهور المؤسسة او ما بين موظفي المؤسسة والعمل على تعزيز ثقافة الاتصال من خلال التأثير والتأثر المتبادل بين الموظفين والاستفادة من القيم الإيجابية إلى جانب الحفاظ على مكانة المؤسسة.

وحول سبل ووسائل تحقيق وانجاح هذه النشاطات الح المبحوثين على أن المؤسسة تسعى الى استعمال جل وسائل الاعلام والاتصال

### التحليل:

أكد المبحوثين على ان الوسائل الواجب توفيرها لتحقيق وإنجاح كل هذه الأنشطة وضمان فعاليتها تتمثل في إشراك كل وسائل الإعلام والاتصال لتغطيتها بصفة رسمية ودائمة وكذا:

- إبرام اتفاقيات محلية مع الجامعات ومحابر البحث لتنشيط الندوات والقراءات.
- ضرورة إلحاق المكتبات المتنقلة بالمكتبات الرئيسية.
- أن تقر وزارة التربية بالزامية حصة المطالعة ويكون ذلك في المكتبة إن أمكن.
- ضرورة إشراك المجتمع المدني والجمعيات في صنع الفعل الثقافي الخاص بالكتاب.
- دورات نفسية للأولياء، مثلا لتشجيع أطفالهم على القراءة وتوعيدهم على التردد على المكتبة.
- تعميم نشاط المكتبات الرئيسية في المكتبات البلدية.
- ضرورة التواصل الفعال في كل أشكاله وبكل وسائله واستغلال شبكة التواصل الاجتماعية للترويج لخدمات المكتبة.
- دورات تدريبية حول الاتصال والاستقبال لفائدة المستخدمين في المكتبات.
- تفعيل فضاء ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التركيز على النشاطات الثقافية في العطل (الدراسية والجامعية...) لاستقطاب الجمهور في أوقات الفراغ.

## الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة

- استخدام التكنولوجيا كوسيلة أو وعاء حديث يساهم في جلب الجمهور مثل اللوحات الإلكترونية والقراءة الإلكترونية وتخصيص فضاءات خاصة للأساتذة والباحثين بخدمة الكتاب الإلكتروني.
- التأكيد على دور المكتبيين كعنصر ضروري وفعال لتحقيق الوساطة الثقافية والمعلوماتية.
- توحيد وتمديد أوقات عمل المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها.
- ضرورة إعادة النظر في تكوين المنشطين والمكتبيين لإكسابهم مهارات وفعالية والتأهيل المستمر أكثر في التنشيط الثقافي عن طريق الماستر المهني مثل Master Professionne.
- 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 وعائق في بعض المكتبات الرئيسية).

### خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لمكتبة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة توقفنا عند نقاط مهمة لابد من ذكرها وهي أن هناك نية حسنة من طرف مسؤولي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بالمنح التنظيمي وذلك مراعاة لمردودية المؤسسة من خلال مبادئ العلاقات الانسانية الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءات الأداء الاتصالي ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

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

# الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال ما سبق ذكره فان الثقافة الاتصالية له أثر فعال في تقديم صورة جيدة حول المؤسسة. كونه يساعد على ايجاد مناخ الجيد تستطيع من خلالها المكتبة العمومية أن 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 أداء العمال وأداء المنظمة. فالثقافة الاتصالية ترفع من فعالية الأداء لذلك لا بد أن تعتمد على اسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الأنماط 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 لا بد من توفير اليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للعمال وذلك بالاعتماد على مديرية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين حول دور الثقافة الاتصالية في خلق التفاهم وجذب رواد المكتبة وتقوية صورة الذهنية للمؤسسة.

### نتائج الدراسة:

لقد جاءت أهم نتائج الدراسة متضمنة جوانب متعددة فشملت معلومات عن البيانات الشخصية ومعلومات خاصة بالمكلفين بالعمل داخل المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة ومعلومات حول خلية الاتصال والإعلام ودورها 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 نلتمس من خلال الهيكل التنظيمي ان اهتمام المؤسسة بثقافة الاتصال ضعيف، أما بالنسبة للاتصال فتحل مكانه بعض المكاتب خصوصا مكتب الادارة ومكتب الاستقبال والتوجيه وباعتبار المؤسسة مجالها خدماتي تثقيفي، بالدرجة الأولى فهي تهمل بذلك مجال مكلف بالاتصال بالرغم من الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والتي تعكس الأداء الجيد لكن لا يوجد اداء فعال لتوظيف الثقافة الاتصالية من طرفهم وهذا يعود الى عدم فهمهم بوضوح المفهوم الثقافة الاتصالية، ويرجع هذا الى عدم ادراك لمدى أهميتها لان المكاتب التي لها علاقة بالاتصال لا تتبع أسلوب معين لتوظيف هذا المفهوم، لان الاتصال داخل المكتبة مبني على تعليمات من طرف المدير ينفذها العاملون اما الاتصال الخارجي اي بين المؤسسة والجمهور الخارجي فهو

## الخاتمة

واسع نطاق لأنه يكون مع مؤسسات او فروع متعددة ومختلفة هذا ما يفسر أن توظيف الثقافة الاتصالية تظهر بشكل مفاجئ لحل المشاكل الطارئة أي هناك نقص وذلك راجع إلى عدم ادراك المبحوثين لمفهومها ومدى أهميتها وهذا ربما يعود لكونها مفهوم جديد

اما بالنسبة لاستراتيجية الاتصال المكتبة فتعتمد المؤسسة على الاتصال الافقي بين وحدات المكتبة الاساسي التفاهم المشترك بين الموظفين الذي يعتمد على التعاون والتكامل أما مع الرؤساء فيقوم على أساس احترام وتقدير وتقديم الاقتراحات وتبادل المعلومات وتنفيذ التعليمات من أجل تطور المؤسسة والحفاظ عليها بالنسبة لوسائل الاتصال المستخدمة في ثقافة الاتصال داخل المؤسسة فهي مختلفة ومتنوعة باختلاف أنواعها واشكالها 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 وهذا قصد التخلص من كل الصعوبات التي تتحداها المؤسسة وتواجهه

**الاستنتاجات العامة:** على ضوء ما تم التطرق إليه وانطلاقا من المعطيات المتحصل عليها من تحليل البيانات المنتقاة من خلال المقابلة الموجهة والمعلومات 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 وانما هي عفوية وغير منظمة حيث تتوفر على الشروط العملية والتي يقوم عليها التخطيط.
- (2) يقوم موظفي المكتبة باستعمال الثقافة الاتصالية ولكن بشكل متداخل وهذا يؤدي إلى فهم جمهور الثقافة الاتصالية في المؤسسة.
- (3) خلط الثقافة الاتصالية بالاتصال: جعل من أنشطتها شبه منعدمة أو مندججة بصورة أو أخرى في النشاطات الاتصالية ومحصورة فيها.
- (4) نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.
- (5) عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

## الخاتمة

6) عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات واقتصارها على المقابلات الشخصية.

7) النقص الكبير في الموظفين والكوادر وأهل الاختصاص مما يعيق عمال الإدارة ككل.

8) وجود خلل كبير على مستوى الهيكل الإداري: الذي يتجلى في وضع قسم مكلف بالاتصال والاعلام.

### التوصيات والمقترحات:

1- الحرص على التحكم في استخدام تكنولوجيا الاتصال والوسائط المتعددة لخدمة أنشطة الاتصالية كأدوات إستراتيجية للارتقاء بأدائها

2-فتح قنوات الاتصال بين مؤسسة والمؤسسات التكوينية، كمعاهد التكوين العالي والجامعات.

3- القيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالثقافة الاتصالية، والتي من شأنها أن توضح مجال تطبيقها ومساهمتها في الأداء الوظيفي.

4-الحرص على السيورة الجيدة للمعلومات، وتبليغها للموظفين حتى تضمن أكبر قدر من التأثير والتجاوب.

5- انشاء وربط قسم الاتصال بالإدارات العليا للمؤسسة، لإتاحة المجال لهذا القسم لممارسة أنشطته عل أكمل وجه، ودون أية ضغوط إدارية.

6- توعية العاملين بأهمية الاتصالات بما يحسن من صورة الإدارة في الوحدة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.

7- إحداث مواقع على شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال وتدريب العمال على البريد الالكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطوير قدراتهم لخدمة أهداف الأجهزة.

8-الاهتمام بالجوانب الفنية والمادية وتوفير درجة عالية من الوضوح في التقارير والتعليمات وضرورة توحيد المصطلحات والمفاهيم.

9- السهر على التقييم المستمر للأعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والمكان المناسبين، كما يجب أن ينسجم هذا التقييم والمتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة

A decorative border with a repeating floral and scrollwork pattern, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد، صقر عاشور (1989) السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، القاهرة، الدار الجامعية.
- 2- أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي (1997) مدخل بناء المهارات، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- أحمد، ماهر (2004) كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط1، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر.
- 4- جمال الدين المرسي (2006) الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- 5- جمال الدين، عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، الجزائر، دار هومة.
- 6- حسن، حمدي (1993) الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، ط 1، مصر، دار المعرفة.
- 7- خليل خيري الجملي (1997) الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث، ط 1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 8- خليل، محمد شماع (1991) مبادئ الإدارة في إدارة العمل، ط1، الأردن، المسيرة.
- 9- د محمد، إبراهيم (2004) سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- 10- د مشال، طلعت محمود (2002) مدخل الى علم الاتصال، ط1، الابريطية، المكتب الجامعي.
- 11- سلوى، عثمان الصديقي هناء، حافظ بدوي (1999) أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية"، ط1، الأزرايطية، المكتب الجامعي الحديث.
- 12- سليمان، محمد الطماوي (1987) مبادئ علم إدارة العمل، ط7، الإسكندرية، مطبعة جامعة عين الشمس.
- 13- صلاح الدين، محمد عبد الباقي (2000) السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الإسكندرية.
- 14- صلاح، الشنواني (1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية، مؤسسة شبابا الجماعة.
- 15- صلاح، النشوات (1999) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، الإسكندرية مؤسسة شباب،.
- 16- طارق، المجدوب (2000) الإدارة العامة العملية الإدارية الوظيفة العامة والاطلاع الإداري، ط1، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- 17- طريف، شوقي (ب.س) علم النفس ومشكلات الصناعة، ط1، القاهرة، دار غريب.
- 18- عبد العزيز، خواجه (2008) مدخل الى علم النفس الاجتماعي، ط 1، وهران، دار العرب للنشر والتوزيع.

- 19- عبد الله، الطويرقي (1997) علم الاتصال المعاصر "دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، الرياض، مكتبة العبيكان، ط1.
- 20- عبد الله، سثومي (2001) الاتصال في عصر العولمة، ط1، لبنان، دار النهضة العربية.
- 21- على، فلاح الزعمي (2010) الاتصالات التسويقية "مدخل منهجي - تطبيقي"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 22- عمر، وصفي عقيلي، (1997) الإدارة "أصول ومفاهيم"، ط1، عمان، دار وهران للنشر والتوزيع.
- 23- غياث أبوفلحة (2003) القيم التنظيمية والتسيير، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع ط2.
- 24- كامل، محمد المغزلي، (2004) السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط3 الأردن، دار الفكر.
- 25- محمد قاسم القريوتي (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3.
- 26- محمد، أبو سمراء (2008) الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، عمان، دار أسامة.
- 27- محمد، جوهري وآخرون (1992) علم الاجتماع ودراسة الاعلام والاتصال، ط1، مصر، دار المعرفة الجماعية.
- 28- محمد، سليمان العميان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان، دار وائل للنشر.
- 29- محمد، عساف المعطي (1999) السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، عمان، دار تهران للنشر والتوزيع.
- 30- محمد، منير حجاب، سحر، محمد وهي (1995) الدخال الأساسية العلاقات العامة، المدخل الاتصالي، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 31- محمد، نهمجة (1993) تشكل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية، ط1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 32- محمد، يسرى إبراهيم (1999) الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، الإسكندرية، البيطاش للنشر والتوزيع.
- 33- محمود سليمان العميان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.
- 34- مصطفى حجازي (2000) الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر، بيروت، ط3.

- 35- مصطفى، يحيى عليان، عدنان، محمد الطوياسي (2005) الاتصال والعلاقات العامة، ط1، عمان، دار الصفاء، للنشر والتوزيع.
- 36- ناصر، قاسمي (2001) الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 37- ناصر، محمد العدلي (1995) السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، ط1، السعودية، معهد الإدارة اللغة.
- 38- نداء محمد الصوص (2008) السلوك الوظيفي، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1.
- 39- يونس عبد الغفور (ب.س) تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 40- جيرالد جرينبرج، (2002) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع، دون سنة.
- 41- سير لافي، ولاس، (1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة، جعفر أبو قاسم، ط1، السعودية، معهد الإدارة العامة.
- 42- كيش، ديفيز (1974) السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرئي، ط1 مصر، دار النهضة للطبع والنشر.
- 43- موريس، أنجوس (2006) منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة، صحراوي وآخرون، ط1، الجزائر، دار القصة.
- 44- بو عبد الله الحسن (1992) القيم الاجتماعية والثقافية وأثرها في إدارة المؤسسة، مجلة الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، العدد 5، جامعة قسنطينة، الجزائر، دون دار النشر.
- 45- لوكيا، الهاشمي (2006) السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، ط1، قسنطينة جامعة منتوري دار الصدى للطباعة.
- 46- محمد مقداد (2005) القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، تصدرها كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 2.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

## فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	إهداء 1
-	إهداء 2
أ	مقدمة
01	<b>الفصل الأول: مفاهيم حول الاتصال</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الاتصال
03	1- تعريف الاتصال:
05	2- عناصر عملية الاتصال
08	3- أساليب الاتصال
10	4- أنواع الاتصال
12	5- نظريات الاتصال
14	المبحث الثاني: الاتصال
14	1- هيكل وأشكال الاتصال
23	2- أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
26	3- أهمية وأهداف الاتصال
28	4- معوقات الاتصال
35	خلاصة الفصل
36	<b>الفصل الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة</b>
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقسيمات ثقافة المؤسسة
39	1- أنواع ثقافة المؤسسة
40	2- عناصر ثقافة المؤسسة
42	3- خصائص ثقافة المؤسسة
44	4- دور ثقافة المؤسسة
47	المبحث الثاني: تكوين ثقافة المؤسسة
47	1- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والمحافظة عليها
51	2- وسائل انتقال ثقافة المؤسسة
53	3- تأثير ثقافة المؤسسة
55	4- علاقة الثقافة بالاتصال
56	خلاصة الفصل

57	الفصل الثالث: مكتبة المطالعة العمومية الرئيسية لبلدية بوسعادة
59	تمهيد
60	1- التعريف بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة
60	2- الإطار القانوني
62	3- ابعاد مكتبة عبد القادر دلاوي " للمطالعة العمومية في المجتمع
63	4- اهداف مكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لبلدية بوسعادة
63	5- الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية
68	6- فضاءات مكتبة المطالعة العمومية عبد القادر دلاوي
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة
96	قائمة المصادر والمراجع
100	فهرس المحتويات
103	الملخص

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، بالإضافة إلى التطرق إلى واقع الثقافة الاتصالية وكيفية إعداد خطط اتصالية لتأدية المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة، وقد وقع الاختيار على المكتبة الرئيسية عبد القادر دلاوي ببلدية بوسعادة. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي.

وقسمت دراستنا إلى جانب منهجي وثاني نظري وآخر تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات، حيث قسمناها إلى محورين اثنين كالتالي: المحور الأول خاص بالأسئلة المحورية فيما يتعلق بالاتصال والثقافة الاتصالية في المكتبة، أما المحور الثاني كان عنوانه الثقافة الاتصالية في المكتبة الرئيسية دلاوي عبد القادر لبلدية بوسعادة.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها نجد:

- الاهتمام بالثقافة الاتصالية في المؤسسة ضئيل، أما الاتصال فيحل مكانه بعض المكاتب، خصوصا مكتب الإدارة ومكتب الاستقبال والتوجيه.
- الاتصال الداخلي مبني على تعليمات المدير، أما الاتصال الخارجي فهو واسع النطاق.
- استراتيجية الاتصال في المكتبة تعتمد على الاتصال الأفقي بين وحدات المكتبة.

## Summary:

The study aims at getting acquainted with communicative culture in the public institutions, in addition to addressing the reality of communicative culture and how to prepare communicative plans to perform the tasks assigned to each member of the institution, Boussaada's main library of Abdel Kader Delaoui is selected for the study. To achieve This goal, the descriptive approach is used.

Our study is divided into a methodological, theoretical and practical parts in which we tested the validity of the hypotheses and we adapt the interview as a tool for data collection in which we divide it into two parts as follows: the first part is concerned with central questions about communication and communicative culture in library. As for the second part it is entitled the communicative culture in Boussaada's main library of Abdel Kader Delaoui

Among the most important results obtained, we find:

-There is little interest in the communicative culture in the institution. However, communication is replaced by some offices Especially the management office and the reception and guidance offices.

-Internal communication is based on the instructions of the manager. but external communication is widespread.

- The communication strategy in the library depends on the horizontal communication between the library units.





