

تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر 01

بوداود ابراهيم

بوفيجلين زهرة

أستاذ مساعد "أ"

أستاذة محاضرة "أ"

قسم علم المكتبات و التوثيق

قسم علم المكتبات و التوثيق

جامعة الجزائر 2

جامعة الجزائر 2

المستخلص :

يمثل الاتصال النشاط الأساسي للإنسان ،و يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية ،فهو الركيزة الأساسية في لاستقرارها ،و تعتبره المكتبات و مراكز المعلومات من أهم العوامل التي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها لما يضمنه من تسيير و تنظيم العلاقات داخل النظام. و من خلال هذه الدراسة الميدانية حاولنا الوقوف على واقع الاتصال الداخلي لمكتبة كلية الحقوق جامعة بن يوسف بن خدة ،و ذلك باستعراض أهميته و أنواعه و خصائصه .و هي أيضا محاولة لإظهار دور الاتصال وأهميته في المؤسسة من جهة وضرورة التكوين والتدريب حتى نكسب المسؤولين ثقافة اتصالية سليمة ونغير من الآراء الخاطئة حوله وهو الجانب الذي نرى انه أغفل في العديد من الدراسات و حضي بالاهتمام من طرفنا .

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري احد ركائز الأداء الجيد ، و حتى تتمكن المؤسسة من استغلاله و الوصول به إلى مستويات مقبولة ينبغي لها أن تضمن درجة عالية من العمل الجماعي الذي يرتبط نجاحه بوجود آليات اتصال فعالة تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف بالشكل الذي يضمن تدفق المعلومات نحو مراكز اتخاذ القرار بالجودة المطلوبة و في الوقت المناسب، فالاتصال يمثل النشاط

الأساسي للإنسان و المؤسسات معا ،فهذه الأخيرة تعتبره من هم العوامل التي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها و الوصول إلى حل مختلف مشاكلها ،فهو يعمل على تسيير و تنظيم العلاقات داخل التنظيم ،اذ يساهم في حسن سيرورة التفاهم و الانسجام بين أطراف العملية الاتصالية ،و هو وسيلة لتوحيد النشاط المنظم . إذ يؤدي دوراً هاماً في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة .

و باعتبار المكتبة الجامعية بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة ، وبينهم وبين المحيط الذي يعملون فيه من جهة أخرى . فان وحداتها وأجزاءها تعمل في بيئة تفاعلية تتطلب الاتصال الداخلي و الخارجي معا لتحقيق أهدافها و تمرير رسالتها .و للاتصال الداخلي بها مكانة هامة تتمثل في خلق جو من الثقة المتبادلة و الانسجام العملي و تحسين مستوى الأداء .

من خلال هذه الدراسة سوف نحاول الوقوف عند واقع الاتصال الداخلي بمكتبة كلية الحقوق و مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للمكتبي ،و ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية :

- ما طبيعة الاتصال الداخلي بمكتبة كلية الحقوق ؟
- فيما تتمثل الوسائل المستعملة في الاتصال الداخلي بالمكتبة ؟
- ما هي أهداف هذا الاتصال و ما هي المشاكل التي تعترضه ؟
- كيف نضمن اتصالاً داخلياً ناجحاً في مؤسساتنا التوثيقية ؟

أهداف الدراسة :

- الوقوف على طبيعة الاتصال القائم بمكتبة كلية الحقوق .
- معرفة أشكال و وسائل الاتصال و أهميته في تحقيق عملية اتصالية ناجحة على المستوى الداخلي بين الموظفين و المسؤولين .
- الوقوف على العراقيل الميدانية التي تواجه الاتصال في العمل المكتبي و تقييم العملية الاتصالية بالمكتبة قيد الدراسة .

الفصل الأول: ضبط المفاهيم

يعتبر مصطلح الاتصال من المصطلحات الشائعة في أكثر من مجال وتختلف دلالاته بحسب المجال الذي يرد فيه، و لذلك فإن كل هذه المجالات أجمعت على أن المصطلح يعني جميع الأنشطة الخاصة بتبادل المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.¹

ومصطلح الاتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم ، يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاى إليه ، أما كلمة Communication الإنجليزية فمشتقة من الأصل اللاتيني Communis ومعناها العام أو شائع أو مألوف ، وتعني الكلمة المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات ، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز.

والاتصال لغوياً ، في القواميس العربية ، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية (أنظر "القاموس المحيط" أو "لسان العرب"، كلمة "وصل"). أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)".² وهناك تعريفات كثيرة لمفهوم الاتصال ، ذلك أن كل فرد ينظر إليه من منظور خاص أو من وجهة نظر معينة ، ومن هذه التعريفات نذكر منها :

- العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك.³

- عملية إنتاج أو توفير أو تجميع المعلومات الضرورية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها ، بحيث يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار أو الحقائق أو الأخبار أو المعلومات الجيدة التي تؤثر في سلوكهم أو توجيههم في اتجاه معين ، ويعني الاتصال أيضاً ذلك السلوك أو تلك العملية التي يتم بواسطتها نقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر من شخص ما (المرسل) ، إلى شخص آخر أو أكثر (المستقبل) ، من خلال وسيلة معينة (قناة) وذلك حتى تصبح هذه المعلومات أو المشاعر مشتركة بين الطرفين.⁴

- وبناء على ما تقدم من تعريفات لمفهوم الاتصال ، يمكن القول أن تعريف الاتصال بمفهوم شامل يجب أن يشتمل على ما يلي :

- عناصر أو مكونات عملية الاتصال كالمُرسل والرسالة والمستقبل...إلخ.
 - هدف أو أهداف الاتصال ، لأنه عملية هادفة دائماً.
 - اتجاه أو خط أو مسار الاتصال الذي تسير عليه.
 - مجتمع الاتصال والمجالات التي تؤثر فيها ويعمل من خلالها.
- فالالاتصال** إذن عملية يتم عن طريقها إرسال رسالة معينة، في إطار وسيلة ما، إلى المستقبل، مع النتائج المترتبة على هذه العملية.⁵

أما مصطلح الأداء Performance يعني الانجاز، تأدية و إتمام شيء ما كعمل، نشاط أو تنفيذ مهمة⁶، وهو أيضا المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه يرتبط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.⁷ و يجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم و مدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم .

الفصل الثاني: خصائص و أهداف و مبادئ الاتصال في المكتبات الجامعية
تختلف خصائص و أهداف العملية الاتصالية باختلاف النظام و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ،و عليه

نوجز خصائص الاتصال في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات في النقاط التالية :

1- خصائصه⁸

- يتم الاتصال في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات بعدة أشكال وهي :
الاتصال بين الفرد ونفسه ، والاتصال بين الفرد والشخص الآخر، والاتصال بين الأفراد ومجموعة من الأشخاص والاتصال بين جماعة وأخرى كما يتم الاتصال بين مكتبة وأخرى ومركز المعلومات وآخر على سبيل التشاور والتعاون.

- الاتصال الفعال يستلزم فهم طرفي/ أطراف العملية الاتصالية للأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة ، ويتأكد كل طرف من أن الطرف الآخر يفهمه تماماً و بوضوح، وبذلك فإن العامل الجوهرى (المكتبى) يلعب دوراً أساسياً فى قياس فاعلية الاتصال و الفهم العام له.
- الاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل فى الأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة .

2. أهدافه: للاتصال فى المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات أهداف متعددة أهمها⁹ :

- هدف تنظيمي: يكون بربط دوائر وأقسام المكتبة أو مراكز المعلومات ببعضها البعض وتنسيق أنشطتها، قصد تحقيق الأهداف الموضوعية.
- هدف إعلامي: يتم عن طريق نقل المعلومات إلى الآخرين، وتوعيتهم و توضيح بعض الأمور.
- هدف إقناعي: محاولة إقناع الآخرين بالأفكار والآراء المنقولة.
- هدف سلوكي: محاولة التأثير فى سلوك الآخرين واتجاهاتهم إيجاباً.
- هدف تعليمي: نقل معلومات جديدة إلى الآخرين ، فقد ينتج عن العملية الاتصالية توضيح بعض طرق العمل وشروطه والتزاماته ومسؤولياته فى المكتبة ، مما يفيدهم فى تطوير أدائهم.
- هدف اجتماعي: عن طريق زيادة تفاعل العاملين فى المكتبة الجامعية ببعضهم البعض مما يؤدي إلى إيجاد علاقات طيبة بينهم ويساعد فى تطوير أدائهم.

- هدف معلوماتي: من خلال السؤال عن قضية معينة والحصول على تغذية راجعة حولها.

3. مبادئ الاتصال: هناك مبادئ أساسية للاتصال الجيد فى المكتبات الجامعية من أهمها¹⁰ :

- وضوح الهدف: وضوح الغاية التي قامت من أجلها العملية الاتصالية.

- هدف واحد في الاتصال الواحد: فمحاولة تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد قد يحدث تشويشاً وإرباكاً لدى المستقبل.
- مناسبة توقيت العملية الاتصالية: هناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل ، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل ، لذلك لا بد من اختيار الوقت المناسب للقيام بها.
- الدبلوماسية في الاتصال: أي تكريس اللباقة والاحترام المتبادل بين الأطراف الاتصال ، ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديراً ، وخاتمة تقديراً أيضاً.
- الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد: بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات اتجاه الاتصال والإجابة عليها بوضوح.
- وضوح مضمون الاتصال: أن يكون مضمون الاتصال تفسيراً لغايته وهدفه.
- تجزئة المعلومات: كثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب وبالتالي يفقد السيطرة عليها.

الفصل الثالث: عناصر الاتصال ومكوناتها في المكتبات الجامعية

1. عناصر الاتصال:

لعملية الاتصال عناصر ومكونات أساسية تتكامل بها الحلقة الاتصالية وبدون أي عنصر منها لا تكتمل، و لا يمكن الفصل القاطع بين هذه العناصر فهي مركبة ومتداخلة ومتشابكة فيما بينها وذلك لأنها عملية تتسم بالاستمرار ، فليس لها بداية ونهاية ، فنهاية العملية تكون بداية لحلقة اتصال جديدة¹¹.

إلا أن عملية الاتصال، وإن اختلفت تسمياتها فان العناصر والمكونات الأساسية لها هي على النحو التالي¹²:

1- المرسل أو المصدر Sender or Source

2- الرسالة Message

- 3- قناة الاتصال أو الوسيلة Channel
- 4- المستقبل Receiver
- 5- التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feedback
- 6- التشويش Noise والمؤثرات الأخرى.

1.1. المرسل:

يعد المرسل العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال ، والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها. ويسمى أحياناً المصدر أو مصدر المعلومات ، ويسمى أيضاً المتصل. والمرسل هو منشئ الرسالة الذي يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل أو الجمهور¹³ ، فهو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال نظرياً ، ونقول نظرياً لأنه يمكنه أن يكون ليس هو البادئ بعملية الاتصال حيث يمكن أن يكون متلقي قد تأثر برسالة أو معلومات ثم تحول إلى المرسل.

وبقدر نجاح المرسل في توصيل المعلومات التي يريد بها بنجاحه في اختيار الرموز و التغييرات والأسلوب الذي يوضح أفكاره توضيحاً صحيحاً ودقيقاً و واضحاً بما يناسب المتلقي و المتوقع وبما يناسب أيضاً الوسيلة التي اختارها المرسل لبث أفكاره¹⁴ ، كما يجب على المرسل استخدام اللغة التي تناسب مع احتياجات الموقف ، وأن يحرص على جعل رسالته مترابطة ومتسلسلة ، وأن يختار التوقيت المناسب لنقل الرسالة ، وأن يتأكد من أن رسالته واضحة وكاملة ، أن يتجنب اللبس والتجريح وأن يحرص على الحصول على تغذية راجعة من المستقبل .

2.1. الرسالة:

وهي الأفكار أو المعلومات أو المعاني...الخ التي يحاول المرسل أو المصدر نقلها إلى المستقبل أو المتلقي وتكون بألفاظ أو أنغام أو إشارات...الخ لها مفهوم متعارف عليه ومفهوم فيما بينهما. فالرسالة هي المضمون الذي تم إرساله من المرسل ويجري استقباله من المتلقي.

ومن العوامل المؤثرة على مدى فعالية الرسالة أن تحظى بإستمالة عاطفية وعقلية من قبل المتلقي أو إنها تخاطب أي غريزة من الغرائز لدى المتلقي مثل غريزة الترهيب أو التخويف أو غريزة الحب والترغيب¹⁵ .

وتتصف الرسالة الجيدة بالصفات التالية¹⁶ :

1- كاملة Compleat

2- واضحة Clear

3- صحيحة Correct

4- مختصرة Concise

5- مؤدبة Courteous

6- نظيفة Clean

3.1. المستقبل أو المتلقي:

هو الشخص أو الأشخاص الذين يتلقون المعلومات أو الأفكار...الخ. التي يريد المرسل أو المصدر أن يوصلها إليه أو هو الشخص أو الأشخاص الذين يتقبلون محاولات التأثير (الرسالة) التي يريد المصدر أن ينقلها إليه، وقد يصبح بناء على هذه المعلومات مرسلاً فيكون بذلك هو النهاية والبداية في الوقت ذاته لحلقة الاتصال ، وبالتالي فإن كل ما يقال على المرسل يمكن أن يقال على المتلقي¹⁷ .

ومن العوامل التي تسهم في نجاح الاتصال وتقع على عائق المستقبل وقدرته على تفسير مضمون الرسالة، ودرجة اهتمامه بالمرسل وتقبله له ، وأهمية مضمون الرسالة من وجهة نظر المستقبل وخبراته السابقة في التعامل مع المرسل ، ومدى وجود أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل¹⁸ .

ويتوقع من المستقبل أن يكون هادئاً عند استقبال الرسالة لأن ذلك يتيح له حسن الاستماع أو المشاهدة أو حتى القراءة الجيدة ، ويمنحه الهدوء و الفرصة للتفكير بما يسمح أو يرى أو يقرأ و عندما يبقى المستقبل هادئاً ، فإن ذلك يشجع المرسل أن يتحدى بأكثر مما كان مخطط له ، ولذلك تأثير على الفهم

لدى المستقبل، إن الهدوء متطلب أساسي لعملية التركيز ، و خاصة عندما ينقل المرسل أفكار جديدة تحتاج إلى اهتمام وإلى إجابات سريعة.

ويتوقع كذلك من المستقبل الاتجاه إلى المرسل من خلال التركيز على ما يرسله ، وهناك بعض الحركات التي تظهر حسن الاستماع ، مثل الجلوس بشكل مستقيم ، كذلك النظر بالعينين للمتحدث ، يعبر عن الاهتمام و الرغبة في الاستماع ومحاولة الفهم.

4.1. القناة:

يتم إرسال المعلومات بوسيلة تربط بين المرسل و المستقبل ،و تختلف هذه الوسيلة بين المكتوب ، المرئي ، الشفهي ، السلكية و اللاسلكية ،و يشترط أن تكون هذه الأخيرة مناسبة و تتلاءم تماما بموضوع الاتصال من حيث الأهمية و السرية ،و الوقت و السرعة .و تلعب وسيلة الاتصال دورا بارزا في فهم الرسالة المرسله ،و لذلك يتعين على المرسل انتقاء الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية .

5.1. التغذية الراجعة أو العكسية:

ويطلق على التغذية الراجعة عدة مصطلحات مثل: (ردة الفعل ، التغذية الراجعة ، ورجع الصدى) وغيرها. وهي عملية تعبير متعددة الأشكال ، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة. وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمر لفاعلية العناصر الأخرى ، كما أن لها دور كبير في إنجاح عملية الاتصال ، كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.

فهي أيضاً ردة فعل المستقبل على الرسالة و التي يفهم المرسل من خلاله موقف المستقبل منه ومن رسالته ، وقد تكون التغذية الراجعة نجاح عملية الاتصال مدى تأثيرها في الآخرين ، ومع التغذية الراجعة تصبح عملية الاتصال عكسية ، حيث يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا¹⁹ .

أما الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة ، فيمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور الآتية²⁰ :

- فهم الرسالة و مضامينها و الاكتفاء بذلك (عدم وجود تغذية راجعة) .
- فهم الرسالة التأثير بها و العمل بمضمونها (تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين كسب تأييده أو إغنائهم بالأفكار و الخبرات و المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة) .

- عدم فهم الرسالة (إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهماً) .
- فهم الرسالة والعمل ضدها ، أي عدم الاقتناع بها (وفق إرسال الرسالة أو إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداد لتقبل الرسالة) .

• ويطلق بعضهم²¹ مصطلح رجع الصدى على التغذية الراجعة و يقسم من حيث تأثيراته إلى نوعين:

- **رجع الصدى الإيجابي:** الذي يؤكد للمصدر أن التأثير المقصود من الرسالة قد تحقق.

- **رجع الصدى السلبي:** الذي يحيط المصدر علماً بأن التأثير المقصود للرسالة السابقة لم يتحقق.

• كما يقسم من حيث أسلوب توقيته إلى عدة أنواع:

- **رجع الصدى الفوري:** وهو الذي يتم كإستجابة فورية للاتصال .
- **رجع الصدى الآجل:** وهو رجع الصدى الذي يتأخر وصوله إلى المتصل ، وهو من مميزات الاتصال الجماهيري لأنه بطيء في وصوله إلى المتصل .

- **رجع الصدى المتقدم:** الخاص بالاتصال الجماهيري ، و الذي يسعى فيه المتصل لمعرفة ردود أفعال الجماهير ، وذلك من خلال اختيار مسبق للبرنامج يجري على جماعة مختارة من الجمهور يسألون فيه التعبير عن استجاباتهم للبرنامج الذي يكون موضوع الاختيار ، بحيث يشيرون إلى ما أعجبهم وما لم يعجبهم في البرنامج .

6.1. التشويش²² :

التشويش أو الإزعاج مفهوم يشمل كل ما يؤثره في كفاءة و فاعلية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها .وقد تأتي هذه المؤثرات من المرسل ، وقد تأتي من قناة أو وسيلة الاتصال ، وقد تأتي من المستقبل ، وقد تأتي من

المحيط أو البيئة الخارجية ،وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً مهما تأثر سلباً على عملية الاتصال ، لذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها آثارها ، محاولة التغلب عليها .

وقد ظهرت عدة نماذج للاتصال تبين رحلة الرسالة من المصدر أو المرسل إلى المستقبل، عبر وسيلة الاتصال ، وقد أشار شانون ويفر في نموذجها إلى إمكانية تعرض الرسالة في طريقها إلى التشويش الناشئ عن تداخلات ميكانيكية أو نفسية أو المعاني المدلولات.

• وهناك نوعان من التشويش:

- **التشويش الميكانيكي أو الآلي:** ويشمل أي تدخل فني يطرأ على إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، كما تمر سيارة أو طائرة بصوتها المرتفع أو يحدث خلل كهربائي في محطة الإذاعة أو التلفزيون.

- **التشويش الدلالي أو اللفظي:** ويحدث داخل الفرد حينما لا يفهم المرسل والمستقبل بعضهما البعض لأي سبب من الأسباب باستثناء الأسباب الميكانيكية. ومن الأمور التي تسهم في إحداث تشويش المعاني:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة ، وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف.

- عدم وضوح قصد المرسل ومعناه في رسالته وضوحاً كافياً ، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل.

- **الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل** ²³.

ومن هنا يتضح لنا أن عملية الاتصال تعتبر عملية ديناميكية متصلة الحلقات ، كما أن الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا نستطيع الحكم عليه في ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب ، بل يجب أخذ الخلفية الثقافية والاجتماعية والنفسية ، في الاعتبار كذلك ، أي أن هناك اختلافاً في نوعية العناصر المكونة للعملية الاتصالية ، فضلاً عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام ²⁴.

2. ثالثاً: خطوط تدفق الاتصال في المكتبات الجامعية (مستوياته):

يقصد بتدفق الاتصال الكيفية التي تناسب فيها المعلومات أو القرارات أو الأوامر من الإدارة العليا إلى الإدارة والوسطى أو الدنيا، وكيفية نقل الاستفسارات و الشكاوي والإقتراحات من الإدارة الدنيا والوسطى إلى الإدارة العليا وكذلك كيفية نقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة.

- الاتصال الصاعد أو أسفل إلى أعلى Up - Ward

- الاتصال الهابط أو النازل أو من أعلى إلى أسفل Dawn-Ward

- الاتصال الأفقي Horizontal

- الاتصال القطري Diagonal Communication

1.2. الاتصال الصاعد :

يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ، ويكون الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

يواجه هذا النوع من الاتصال الكثير من المشكلات والعقبات ، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج.

ومن بين الأساليب التي تسهم في تحسين الاتصال الصاعد سياسة الباب المفتوح واشتراك الإدارة العليا في الأنشطة والجمعيات المهنية التي تسهم في كسر الحواجز بينهم وبين المرؤوسين وصندوق الاقتراحات ، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وآرائهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة ، وإظهار الاهتمام والاستعداد لتسلم المقترحات والتعامل مع المشكلات القادمة من المرؤوسين.

كما يواجه الاتصال الصاعد عدداً من المعوقات من بينها:

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا.

- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.

- اتجاهات وقيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤوسين.

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين

2.2. الاتصال النازل أو الهابط:

وهو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ، يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى ، ويعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً ، ويتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلاغات وقرارات عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.

ومن معوقات الاتصال النازل :

- كثرة عدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحياناً.

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوسين).

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقبات والحوافز الموجودة في طريقها ، وإظهار المزيد من الاهتمام و الاستعداد لتقبل هذه الاتصالات والتعامل معها و وجود الرغبة الأكيدة والواضحة للتعامل مع المرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشكلاتهم و آرائهم و اقتراحاتهم ، وتوخي العناية في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسالة من الأسفل إلى الأعلى.

2.3. الاتصال الأفقي:

ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية أو الاجتماعية أو الأساسية أو الاقتصادية التي تقع في نفس المستوى في المكتبة أو مراكز المعلومات، فالاتصال بين رؤساء الأقسام هو اتصال أفقي، وكذلك الاتصال بين الزملاء الذين يعملون في القسم أو الأقسام المختلفة هو اتصال أفقي.

ويهدف هذا الاتصال إلى التعاون والتنسيق وتبادل الأفكار والمساعدة و جهات النظر و المعلومات و الخبرات بين الأفراد من المستوى الإداري الواحد ، يكون هذا الاتصال غالباً بطريقة شفوية مباشرة من خلال اللقاءات ،

الاجتماعات ، واللجان ،أو مرئية من خلال تصرفات أو سلوكيات أثناء العمل يفهم منها الآخرون معان معينة²⁵ .

4.2. الاتصال القطري:

يحدث عندما يتم الاتصال بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة وبأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية²⁶ .

ويكون هذا الاتصال مائلاً (ليس عمودياً وليس أفقياً) ففي المكتبة أو مراكز المعلومات يتم بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس علاقات مساءلة كأن يتصل رئيس قسم المراجع برئيس شعبة الشراء في قسم التزويد للإستفسار عن شراء مرجع معين مثلاً.

3. طرق الاتصال في المكتبات الجامعية وأنواعها

هناك أربعة طرق رئيسية للاتصال في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات هي:

1.3. الاتصالات المكتوبة:

تعد الاتصالات المكتوبة الأكثر أهمية في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر ، ومن أشكالها الرسائل الرسمية وغير رسمية والأنظمة والقوانين والأوامر المكتوبة والنشرات والتقارير والمذكرات والشكاوي والأدلة والمجلات والصحف وغيرها من المطبوعات. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر دليلاً مكتوباً وموثقاً لطريق الاتصال ، فيمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية ، ولهذا يجب بذل عناية خاصة في اختيار الأفكار والكلمات في صياغتها وتنظيمها وهي تمكن من الاتصال بعدد كبير من موظفي المكتبة أو مراكز المعلومات في وقت واحد ومن خصائص الاتصالات الكتابية أنها تأخذ وقتاً طويلاً لإعدادها وتجهيزها ، ويمكن أن تكون مكلفة وتأخذ طابعاً رسمياً عادةً ، وهي لا تسمح بتبادل الأفكار أو طرح الأسئلة. أو إجراء المناقشات الفورية لأنها لا توفر تغذية راجعة مباشرة ، كذلك فإنها تحتاج إلى مهارات خاصة لإنجازها بشكل قوي ومؤثر فعال.

2.3. الاتصالات الشفوية أو اللفظية:

تعد الاتصالات الشفوية من أكثر طرق الاتصال استخداماً في المكتبات ومراكز المعلومات ، وهو الاتصال الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة لنقل المعلومات ويكون اللفظ منطوقاً فيستقبله المتلقي بحاسة السمع ، وقد ظهر مع ظهور اللغة كوسيلة للتفاهم الإنساني في المجتمعات²⁶ . ويتم بين المرسل والمستقبل ، إما بطريقة مباشرة (وجهاً لوجه) من خلال المقابلات الشخصية والاجتماعية والخطب والمحاضرات والمناقشات والمؤتمرات واللقاءات وغيرها. وبطريقة غير مباشرة من خلال الإذاعة الداخلية والاتصالات الهاتفية والتسجيلات المختلفة.

من مميزاته أنها وسيلة مباشرة للاتصال ، وهي تبادل سريع للأفكار و المعلومات والمشاعر ، وتسمح بمساهمة المستقبل في الحوار ، كما أنها وسيلة سهلة للإقناع.

أما سلبياتها فتكمن في الوقت الذي يمكن أن تستنفذه في تبادل الآراء وخاصة في حالة الاجتماعات واللقاءات الكبيرة. كما أنها لا توفر دليلاً مكتوباً وموثقاً لعملية الاتصال يمكن الرجوع إليه ، ولا تعطي المرسل أو المستقبل الفرصة الكافية للتفكير اتخاذ القرار²⁷ .

3.3. الاتصالات غير اللفظية:

هو الاتصال الذي يعتمد على اللغة غير اللفظية أي الصامتة Sillent Language وتعتمد على لغة الإشارة التي تستخدم الإشارات للتعبير عن المعاني التي يريد الفرد توصيلها للآخرين، ويدخل فيها أيضاً لغة الأشياء Object Language والتي تستخدم الأدوات والحركة للتعبير عما يريد الفرد نقله إلى الآخرين و باختصار أن الاتصال غير اللفظي يشمل أي اتصال لا تعتمد على اللغة اللفظية فيدخل فيها تعبيرات الوجه ولغة العيون والإيماءات والرقص... الخ²⁸ . وتشمل الاتصالات غير اللفظية أيضاً الوسائل البصرية مثل: الصور والملصقات الجدارية والرسومات ، وغيرها... وتأتي أهمية الاتصالات غير اللفظية من قدرتها على تأكيد الاتصالات الشفوية والمكتوبة وتوضيحها ،

وتشجيعها في المستقبل على النظر وجلب الانتباه ، وغرضها والأفكار والمشاعر بطريقة سهلة ، وكونها دليلاً للمستقبل.

وتكمن سلبياتها في كونها صعبة التفسير في غياب الاتصالات الشفوية أو المكتوبة وتتطلب مهارة خاصة لفهمها واستيعابها²⁹.

4.3. الاتصالات المحوسبة:

يلعب الحاسوب دوراً مهماً في الاتصال في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، إذ يستطيع الأفراد العاملين فيها الاتصال ببعضهم البعض من خلال إرسال الرسائل المختلفة عبر البريد الإلكتروني الذي توفره شبكة الانترنت، كما تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات من خلاله الاتصال بالمكتبات ومراكز المعلومات الأخرى بسهولة.

4. أنواع الاتصال في المكتبات الجامعية:

هناك نوعان من الاتصال في المكتبات الجامعية هما :

1.4. الاتصال الرسمي:

وهذا النوع من الاتصال الذي يتم فيه بث المعلومات من خلال وسيط مادي أو وعاء معلومات مادي من أوعية حفظ الذاكرة الخارجية مثل: الكتب والدوريات... وكافة المواد المطبوعة ، والمواد السمعية البصرية والمواد الإلكترونية... وما إلى ذلك³⁰.

2.4. الاتصال غير الرسمي:

وهذا النوع من الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية في المكتبة أو مركز المعلومات ويحدث بين العاملين فيها بشكل شخصي عضوي أو مقصود في أوقات وأماكن مختلفة ، ومن أمثلة: الاتصال الذي قد تجريه مجموعة من العاملين في المكتبة أثناء تناولهم الشاي في فترة استراحتهم وفيها يطرحون للنقاش بصفة شخصية أو غير رسمية قضية ما من قضايا العمل¹.

5. معوقات الاتصال:

قد يواجه الاتصال الداخلي صعوبات و عراقيل تحول دون تحقيق التفاهم بين اطراف العملية التعليمية

أو يعيق عملية تبادل المعلومات والمشاعر ما بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوه معانيها ، فيقلل بذلك من كفاءة وفاعلية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في عدم وصول العملية إلى أهدافها المنشودة³². ومن أهم معيقات الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

1.5. معيقات شخصية ونفسية:

ومن أشكالها: الخوف لدى أحد أطراف من الطرف الآخر ، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الإحتفاظ بالمعلومات وترشيحها ، ومشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما ، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء ، مشكلة الإكراه على الاتصال. والقصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع ، ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

وذلك راجع عند اختلاف المرسل والمستقبل من حيث الشخصية أو الخبرة أو الميول والاتجاهات أو الدوافع أو القيم أو الخلفيات الاجتماعية الثقافية³³.

2.5. معيقات تنظيمية

تتمثل المعوقات التنظيمية للاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة ، قصور أنظمة الاتصال وقنواته المتوفرة لدى المؤسسة ، ومركزية التنظيم التي تؤدي إلى إطالة خط الاتصال وتزيد من احتمال ضياع المعلومات وتحريفه وتعدد المسؤوليات الإدارية التي تؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت في الاتصال وإلى احتمال ضياع المعلومات أو تعريفها أيضاً مدى اتساع نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى إطالة وقت الاتصال في غالبية الأحيان وتغيير الإدارة العليا للمكتبة الذي قد يؤدي إلى تغيير في فلسفة الاتصال ووسائله وطرقه واتجاهاته وغموض السلطة التي تصدر الأوامر³⁴.

3.5. معيقات فنية:

من أمثلة المعوقات الفنية للاتصال في المكتبات الجامعية ومراكز المعلومات ما يلي:

- عدم وجود تخطيط كافٍ لعملية الاتصال وبالتالي وضوح أهدافها.
- عدم فعالية القنوات المستخدمة.
- اختيار وقت غير مناسب للاتصال.
- سوء استخدام القنوات المتوفرة.
- كثرة مشكلة التشويش في بيئة الاتصال.
- ضعف الإصغاء.
- معوقات أخرى ناتجة عن طبيعة شبكات الاتصال المستخدمة³⁵.

4.5. معوقات لغوية

تنتج المعوقات اللغوية للاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات من عدة عوامل من أهمها :

- استخدام المرسل لمصطلحات ومفاهيم غامضة وغير مفهومة بالنسبة للمستقبل.
- التلاعب بالألفاظ والكلمات ، طريقة الإلقاء والنطق.
- عدم القدرة على التعبير.
- عدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث لدى أحد الأطراف لعملية الاتصال (المرسل أو المستقبل أو كلاهما).
- استخدام لغة أجنبية من قبل أحد الأطراف لا يجيدها الطرف الآخر.
- اختلاف اللهجات ، واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة للمكتبات³⁶.

5.5. معوقات ثقافية واجتماعية

وتتمثل في بعض العادات والتقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها ، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف ، الحيز الاجتماعي والصراع بين الطبقات الاجتماعية والثقافية ومشكلة الرقابة على الاتصال وقنواته³⁷.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

تمت الدراسة على عينة عشوائية شملت المكتبيين المثبتين بمكتبة كلية الحقوق جامعة بن يوسف بن خدة ، ووقع الاختيار على هذه المكتبة نظرا لعراقتها

و ضخامة رصيدها ،و تداول العديد من أساتذة الكلية على إدارتها ،كما هو الشأن بالنسبة للفترة التي تمت بها الدراسة .

خصائص العينة :

جدول رقم (1): خصائص عينة البحث بمكتبة كلية الحقوق

النسبة	التكرار	التعيين	
70	14	ذكور	الجنس
30	6	إناث	
100	20	المجموع	
85	17	دائم	الصفة
15	3	مؤقت	
100	20	المجموع	
15	3	مساعد في المكتبة الجامعية	الرتبة
45	9	ملحق بالمكتبة الجامعية	
5	1	مساعد بحث	
5	1	عون إداري	
15	3	عون تقني (مهني)	
10	2	عون أمن	
5	1	دون إجابة	
100	20	المجموع	
45	9	ليسانس	الشهادة
10	2	ش.ت.ج.م.(DEUA)	
5	1	أستاذة تعليم أساسي	
40	8	دون شهادة	
100	20	المجموع	
45	9	أقل من 5 سنوات	

10	2	من 5 إلى 10 سنوات	الأقدمية
15	3	من 10 إلى 15 سنة	
25	5	أكثر من 15 سنة	
5	1	دون إجابة	
100	20	المجموع	

ملاحظة: بالنسبة للمكتبيين البالغ عددهم (12) مكتبيا، فإن أغلبيتهم - أي أكثر من 80% - (10 مكتبيين من 12) لهم أقدمية أقل من 5 سنوات.

الأسئلة الموضوعية:

جدول رقم (2) : مدى اتصال الموظفين باستمرار مع رؤسائهم السلميين .

الإجابة	نعم	لا	دون إجابة	المجموع
التكرار	14	5	1	20
النسبة %	70	25	5	100

بالرغم من أن هناك تفوق واضح لمن يؤكدون وجود الاتصال بين الموظفين والرؤساء بنسبة 70% مقارنة بمن ينفونه والذي يمثل نسبة 25%، إلا أن نسبة من ينفون وجود الاتصال بين الموظفين والرؤساء والتي تقدر بـ 25% هي نسبة معتبرة في أي مؤسسة أو منظمة، وهو ما قد يؤثر على نقص واختلال في الاتصال بين الطرفين بالرغم من أهميته في بيئة العمل وأثره على أداء الموظفين ومردودهم.

فالاتصال الداخلي بكل أنواعه الصاعد والنازل والأفقي وحتى القطري(المائل) ضروري لتبادل الأفكار والمعلومات والمواقف، ليتحقق الانسجام والتواصل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين ومسؤوليهم مما يحقق الرضا والاستقرار والاستعداد والدافعية للعمل وإيجاد فرص الحوار والتبادل بين

الأطراف المشاركة في التسيير الإداري والموظفين، فيشعر كل فرد في المؤسسة (المكتبة) بأهميته ودوره مما يضمن صدق مساهمته وفعاليتها.

جدول رقم(3): مدى اهتمام الرؤساء المباشرين بتبليغ مرؤوسيهـم بالمعلومات التي تهمهم وقـم أداء عملهم.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	2	3	8	5	2	20
النسبة %	10	15	40	25	10	100

جاءت نتائج هذا الجدول لتظهر أن حركية المعلومات(الاتصال النازل) يعترىها النقص، فنسبة معتبرة من المبحوثين (35%) يشكون من عدم حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها من مسؤوليهم (مجموع فئتي "نادرا و"أبدا"، إضافة لفئة "أحيانا" التي تمثل أكبر نسبة (40%)، و عليه فإن أغلبية المبحوثين يؤكدون على نقص اهتمام الرؤساء بتبليغ مرؤوسيهـم بالمعلومات التي تهمهم .

وهذا كله يظهر اختلالا واضحا في تطبيق قاعدة أساسية في الاتصال وهي: الحق في المعلومة.

جدول رقم(4): مدى وجود صعوبة في فهم الموظفين للتعليمات التي تصدر من رئيسهم السلمي.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	3	1	6	2	8	20
النسبة %	15	5	30	10	40	100

يرى 50% من المبحوثين أنهم لا يجدون صعوبة في فهم التعليمات الصادرة من مسؤوليهم المباشرين، بينما يرى حوالي 41% أنهم "أحيانا" ما يجدون

صعوبة في فهم التعليمات التي ترد إلي من رؤسائهم، في حين عبر حوالي 20% على صعوبة فهم التعليمات، وهي عموما نسب ليست بالمستوى المطلوب في بيئة (المكتبة) التي تتطلب قدرا عاليا من الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين والذي سينعكس حتما على نوعية الخدمة التي تقدم للمستفيدين.

رقم(5): مدى استماع الرئيس السلمي إلى الموظفين واحترام آراءهم أثناء التواصل معهم.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	7	2	9	2	0	20
النسبة %	30	10	45	10	0	100

من الجدول نقرأ أن ما يزيد عن نصف المبحوثين (55%) وهو مجموع فئتي "أحيانا" و"نادرا" عبرت عن غياب الاستماع (الإصغاء) من قبل الرؤساء السلميين، وعدم احترامهم لآراء الموظفين، وهي نسبة كبيرة بالنظر لأهمية الإصغاء للمرؤوسين أثناء التواصل معهم من أجل بناء العلاقة الجيدة معهم بما يسمح من رفع دافعيتهم وروحهم المعنوية.

جدول رقم(6): مدى أخذ الرؤساء بملاحظات واقتراحات المرؤوسين المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	0	3	7	4	6	20
النسبة %	0	15	35	20	30	100

يرى 50% من المبحوثين أن ملاحظاتهم واقتراحاتهم لا تلقى الاهتمام والرعاية من قبل رؤسائهم، بالإضافة إلى نسبة 35% التي تؤكد أنها "أحيانا" فقط ما تؤخذ اقتراحاتهم و ملاحظاتهم بعين الاعتبار؛ في حين نجد ما نسبته

15% من المبحوثين من يلقون اهتماما من قبل رؤسائهم لما يقدمونه من اقتراحات وآراء متعلقة بالعمل، وهذه النسب تظهر فارقا واضحا يدل على عدم مرور تيار الاتصال الصاعد بالشكل المرغوب، فالاستماع والإصغاء الجيد أحد المهارات الضرورية للقائد حتى ينجح في إدارة مرؤوسيه بكفاءة وبفعالية، فالإدارة الحديثة اليوم تعتمد على الحوار والتشاور والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين لتعزيز روح المبادرة والانتماء لدى فريق العمل.

جدول رقم (7): مدى مراعاة الرؤساء للأساليب الثلاثة في توجيه التعليمات.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	3	2	6	5	4	20
النسبة %	15	10	30	25	20	100

من خلال الجدول نلاحظ أن 35% من المبحوثين يؤكدون على مراعاة الرؤساء لأساليب لائقة في توجيه تعليماتهم إلى المرؤوسين، بينما نجد 45% من المبحوثين الذين قالوا بأن الرؤساء لا يستخدمون الأساليب الثلاثة في توجيه التعليمات (والتي تمثل فئتي "نادرا" و"أبدا") في مقابل 35% لفئتي "دائما" و"غالبا"، فيما بلغت فئة "أحيانا" نسبة 30%، وهي نسب تدل في عمومها على أن ثقافة التواصل الإيجابي داخل هذه المؤسسة تفتقد إلى المهارات الاتصالية الضرورية لبيئة عمل صحية وإيجابية ومحفزة، وهو ما ينقص من دافعية الموظفين نحو أداء عملهم المكتبي وتقديم خدمة أفضل.

جدول رقم (8): رأي الموظفين في امتلاك رؤسائهم للمهارات الاتصالية.

الإجابة	نعم	لا	لا أدري	المجموع
التكرار	8	8	4	20
النسبة %	40	40	20	100

يرى 40% من المبحوثين أن رؤسائهم يمتلكون مهارات الاتصال، أي أنهم ناجحون اتصالياً، وعلاقاتهم مع مرؤوسين إيجابية، و في المقابل يرى 40% من المبحوثين أن رؤسائهم لا يتمتعون بقدر مقبول من المهارات الاتصالية، في حين امتنع 20% من المبحوثين عن الإجابة، مما يؤكد الانقسام الحاصل بين المبحوثين، في رضاهم عن المهارات الاتصالية لدى الرؤساء داخل مؤسساتهم، وهو ما قد يفسره غياب معايير موضوعية في العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة "المكتبة"، مما قد يوحي لنا بأن العلاقات الاتصالية وتقييمها يتم وفقاً لاعتبارات شخصية أكثر منها معايير موضوعية تفرضها قواعد الاتصال الفعال.

جدول رقم (9): طبيعة علاقة الموظفين (المبحوثين) برؤسائهم.

الإجابة	جيدة	حسنة	عادية	سيئة	سيئة جداً	المجموع
التكرار	8	3	5	4	0	20
النسبة %	40	15	25	20	0	100

يظهر من الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برؤسائهم جيدة بلغ نسبة 40% و"حسنة" بنسبة 15%، وعادية بنسبة 25%، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن علاقتهم برؤسائهم سيئة فبلغ نسبة 20%؛ مع تسجيل نسبة 25% ترى بأن علاقتها بالرئيس السلمي ليست سوى عادية.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين الموظفين والرؤساء من وجهة نظر الموظفين ليست بالصورة المثالية إذا علمنا أن ما مجموعه 45% بين سيئة وعادية، أي أن العلاقة الاتصالية يشوبها النقص، وأن التفاعل ليس على ما يرام وهو ما يؤثر بلا شك على أداء المؤسسة ككل، بما ينعكس سلباً على نوعية خدماتها.

جدول رقم (10): مدى إشراك الرؤساء لمؤسسيهم في اتخاذ بعض القرارات التي تخص المكتبة.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	0	1	5	3	11	20
النسبة %	0	5	25	15	55	100

نقرأ من الجدول أن ما يقارب 70% من المبحوثين أجابوا بأن رؤسائهم لا يشركونهم في اتخاذ القرارات التي تخص المكتبة في مقابل 5% و 25% على التوالي لفئتي "غالبا" و"أحيانا"، وهو ما يؤكد ما قلناه سابقا عن غياب الثقافة الاتصالية لدى الرؤساء، والتي من مبادئها إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة حتى ننمي لديهم روح الانتماء والرغبة في العمل والمبادرة، كما نعطي للقرارات قوة النفاذ، فالقرارات الفوقية التي لا يتبناها الموظفون غالبا ما تلقى الرفض والتراخي في تطبيقها.

جدول رقم (11): سهولة حصول الموظفين على المعلومات.

الإجابة	بسهولة	بصعوبة	المجموع
التكرار	2	18	20
النسبة %	10	90	100

يظهر الجدول أن 90% من المبحوثين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات التي تهمهم، في مقابل 10% يحصلون عليها بسهولة، وهو ما يؤكد ما جاء في الجداول السابقة من وجود خلل في الاتصال الداخلي خاصة على مستوى العلاقات الاتصالية السلبية التي ستؤثر على الأداء وعلى العمل ككل، ومنه حركة المعلومات داخل المؤسسة، فالموظفون هم بشر يتأثرون بالعلاقات الإنسانية والمعاملات التي يعاملون بها، فالاتجاه الحديث اليوم انتقل من التعامل مع

الموظفين كمورد بشري وهو مفهوم براغماتي نفعي إلى التعامل معهم كأناس لهم مشاعر وأحاسيس ورغبات واتجاهات وميولات وقيم يجب مراعاتها، لذلك جاءت إدارة العلاقات الإنسانية كبديل لإدارة الموارد البشرية، وهذا الاتجاه أملته الدراسات الكثيرة داخل مختلف التنظيمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتي أجمعت على تأثير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين الموظفين بمختلف مراتبهم السلمية على الأداء وروح الانتماء وعلى الدافعية نحو العمل وعلى مردود المؤسسة ككل. و عليه يجب التأكيد أن غياب هذه العلاقات أو وجودها بشكل سلبي يؤثر بدرجة أولى على الاتصال الرسمي بكل أشكاله ومستوياته، ومنه على حركة وسيولة المعلومات بين مختلف المصالح والأفراد.

جدول رقم (12): وقت وصول المعلومات المتعلقة بالعمل إلى الموظفين.

الإجابة	في الوقت المناسب	متأخرة	المجموع
التكرار	1	19	20
النسبة %	5	95	100

نلاحظ من الجدول أن 95% من المبحوثين أكدوا على تأخر حصولهم على المعلومات المتعلقة بالعمل في مقابل 5% من المبحوثين قالوا أنها تصلهم في الوقت المناسب، وهي نتائج مطابقة للآراء السابقة والمؤكد لوجود اختلالات وعوائق في سيولة وحركية المعلومات داخل المكتبة بين مختلف موظفيها.

جدول رقم (13): مدى حصول الموظفين على المعلومات في المؤسسة بطريقة غير رسمية.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	2	3	13	1	1	20
النسبة %	10	15	65	5	5	100

نقرأ من الجدول أن 25% والتي تمثل فئتي "دائما" و"غالبا" من المبحوثين يحصلون على المعلومات في المؤسسة بطرق غير رسمية، تليها نسبة 65% من المبحوثين يؤكدون أنهم يحصلون عليها أحيانا، في مقابل 5% من يحصلون عليها نادرا و 5% من ينفون حصولهم على المعلومات بطرق غير رسمية، وهي قيم تميل بصورة جلية في كفة سيادة الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة بصورة واضحة في مقابل الاتصال الرسمي، وهو ما أكدته الجداول السابقة (11 و 12).
جدول رقم (14): تقييم الموظفين للملامح رؤسائهم عندما يستقبلونهم.

المجموع	الإجابة	
1	- عموما مقبولة.	الملامح الاجيائية
1	- وجه بشوش وصدر رحب.	
2	- جيدة (حسن الاستقبال، احترام، رحابة	
1	الصدر).	
	- حسنة.	
5	مجموع التكرارات	
1	- بطريقة وأسلوب ديماغوجي.	الملامح السلبية
1	- باردة.	
1	- بوجهين.	
1	- بتعالي وتعال (التظاهر بمعرفة كل شيء)	
2	- مزاجية (متقلبة بين رحابة الصدر واللامبالاة)	
1	- باردة وجافة	
1	- الانزعاج و اللامبالاة	
8	مجموع التكرارات	
3	- عادية.	الملامح العادية
3	مجموع التكرارات	
16	المجموع الكلي للتكرارات	

جدول رقم (15): مدى شعور الموظفين بالراحة والرضا عندما يتواصلون مع رؤسائهم.

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
التكرار	3	5	5	3	1	17
النسبة %	17.65	29.41	29.41	17.65	5.88	100

نلاحظ من الجدول أن 47% من المبحوثين يشعرون بالراحة والرضا عندما يتواصلون مع رؤسائهم، في مقابل 29% "أحيانا" و24% لا يشعرون بالراحة والرضا، وهي أرقام وإن دلت على النجاح النسبي لبعض الرؤساء في التواصل مع مرؤوسيهـم لكن يبقى ذلك دون المستوى المأمول إذا رأينا أن ما نسبته أكثر من 50% بعيدين من أن يوصفوا بالرضا في علاقتهم برؤسائهم، وهو مؤشر غير صحي ولا هو إيجابي لأي مؤسسة تسعى نحو النجاح والتميز في أدائها وخدماتها، إذ أن جودة خدماتها لمستفيديها هو انعكاس لقوتها الداخلية والتي تعكسها تماسك أفرادها وروح العمل الجماعي الذي يسود بينهم.

جدول رقم (16): الأساليب الاتصالية الأكثر استخداما من طرف الرؤساء والمشرفين في التواصل مع الموظفين والعمال:

الإجابة	التكرار	النسبة %
● الاتصال المباشر معهم في مكان من المكتبة	12	70.59
● الاجتماعات الدورية	8	47.06
● الاجتماعات واللقاءات المصغرة	8	47.06
● المقابلة في المكتب	11	64.71
● خارج مكان العمل (المقهى، النادي، محيط الجامعة)	4	23.53
● من خلال المذكرات والتعليمات الداخلية	5	29.41
● أخرى	/	/

نلاحظ من خلال الجدول أن الرؤساء يستخدمون، حسب المبحوثين، أسلوب الاتصال المباشر مع الموظفين و العمال في مكان من المكتبة و الذي تكرر بنسبة 70.5% من مجموع التكرارات و أسلوب المقابلة في المكتب بنسبة 70.5%، ثم الاجتماعات الدورية أو الاجتماعات و اللقاءات المصغرة بنسبة 47 % ، فأسلوب المذكرات و التعليمات الداخلية بنسبة 29 %، و أخيرا أسلوب الالتقاء خارج مكان العمل في محيط الجامعة. و منه نستنتج أن هناك تنوعا في أنواع الاتصال المستخدمة من طرف الرؤساء، كما أن أغلبية الرؤساء و المشرفين على المكتبة يفضلون أسلوب الاتصال الشخصي وجها لوجه أكثر من أسلوب الاتصال الكتابي أو الاتصال الجماعي ذو الطابع الرسمي.

جدول رقم (17): الحالة النفسية للموظفين أثناء العمل داخل المكتبة.

الإجابة	ممتازة	جيدة	متوسطة	سيئة	سيئة جدا	المجموع
التكرار	4	4	6	0	3	17
النسبة	23.53	23.53	35.29	0	17.65	100%

نقرأ من الجدول أن حوالي 47% من المبحوثين يجدون أنفسهم في حالة نفسية ممتازة وجيدة، بينما 29% منهم حالتهم متوسطة، و 18% في حالة سيئة جدا، وهي نسب قد تعكس نسبيا صورة الجو السائد داخل المؤسسة وطبيعة العلاقات الاتصالية بين الموظفين عموما، لكنها أيضا تعطي الانطباع أن نسبة لا بأس بها لا تجد في بيئة العمل (المكتبة) الجو الأمثل الذي يريحها نفسيا لسبب أو لآخر، هذا إذا نظرنا أن ما مجموعه (53%) من المبحوثين هم بين المتوسط و السيء جدا من حيث حالتهم النفسية.

جدول رقم (18): رأي الموظفين حول الاتصال داخل المكتبة.

الإجابة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	المجموع
التكرار	1	3	9	2	2	17
النسبة	5.88	17.65	52.94	11.76	11.76	100
أسباب الضعف أو السوء:	• عدم الالتزام ببرنامج العمل مما ينجم عنه التأخير • نقص الضمير المهني					

من نتائج هذا الجدول الذي رأى فيه 23% من البحوث أن الاتصال داخل المكتبة إيجابي وفعال، تقابلهم نفس النسبة تقريبا ممن يرون بأنه سلبي وغير فعال، في حين ترى النسبة الأكبر وهي 54% أن الاتصال السائد داخل المكتبة هو بين البينين، أي أنه متوسط، والنظر المتفحص لهذه النسب يقودنا للحكم على سلبية الاتصال الداخلي، على اعتبار أن أقل من ربع البحوث من يرون في إيجابيته وفعاليتها.

جدول رقم (19): العوامل التي ترفع دافعية موظفي وعمال المكتبة نحو العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
• الأجر	8	47.06
• المؤسسة التي تعمل بها (المكتبة)	6	35.29
• جو العمل داخل المكتبة مع الزملاء	4	23.53
• العلاقات الجيدة وحسن التعامل من الرؤساء	5	29.41
• تناسب وظيفتك مع مهاراتك المكتبية	7	41.18
• أخرى:		
■ أخلاقيات المهنة ■ الطلبة (خدمتهم) ■ الوظيفة الوحيدة المتاحة لحد الآن ■ قتل الوقت وملئ الفراغ ■ لا يوجد أي دافع		

جدول رقم (20): الوسائل الاتصالية التي يفضلها العمال للتواصل مع الرؤساء.

الإجابة	التكرار	النسبة
• الاتصال المباشر معهم في أي مكان من المكتبة.	11	64.71
• الاجتماعات الدورية	6	35.29
• الاجتماعات واللقاءات المصغرة	4	23.53
• المقابلة في المكتب	9	52.94
• خارج مكان العمل (المقهى، النادي، محيط الجامعة)	1	5.88
• من خلال المذكرات والتعليمات الداخلية	3	17.65
• أخرى	/	/

خاتمة :

إن حيابة المنظمة لمجمل الموارد الضرورية لممارسة نشاطها لا يكفي لوحده لتحقيق الأهداف المسطرة ما لم تتدعم بآليات الاتصال سواء الخارجية منها أو الداخلية التي توجهها للربط بين أجزائها و ضمان تنفيذ الأعمال و الوظائف وفق معايير أداء معينة. إلا أن العديد من الدراسات تكاد تجمع على أن المسؤول في المؤسسات الجزائرية لا يعطي الاهتمام اللازم لموضوع الاتصال بالرغم من التطور الذي بدا يطرأ على بعض المؤسسات خاصة الخاصة منها وهي في الغالب مؤسسات أجنبية والتي جلبت ثقافة المؤسسة الغربية المهتمة جدا بالاتصال وفرضت سقفا من التنافسية دفع بالكثير من المؤسسات الجزائرية - العامة على الخصوص- إلى مراجعة سياستها في مجال الاتصال.

ويمكن أن نفسر عدم اهتمام مسؤولينا بالاتصال الداخلي إلى عدم إدراكهم لدوره الفعال في المؤسسة واعتباره أمرا شكليا (بريستيج) لا طائل منه، فالعبرة عندهم بالجانب التقني الذي له المردودية، والأثر المادي الظاهر. وهذا الاعتقاد الخاطئ راجع بالأساس إلى غياب التكوين لدى المسؤولين عموما في مجال الاتصال. فكما يقول المثل : من جهل شيئا عاداه. ودراستنا هذه هي محاولة لإظهار دور الاتصال وأهميته في المؤسسة من جهة وضرورة التكوين والتدريب حتى نكسب المسؤولين ثقافة اتصالية سليمة ونغير من الآراء الخاطئة

حواله وهو الجانب الذي أرى انه أغفل في الدراسات السابقة، والتي اكتفى أكثرها بتوصيف الواقع السلبي الناجم عن غياب الاتصال دون محاولة معرفة أسباب ذلك.

الهوامش :

- ¹ عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . عمان: دار صفاء للنشر ، 2002 . ص. 269.
- ² ليو ، فضيل . الاتصال : مفاهيمه - نظرياته - وسائله . القاهرة: دار فجر للنشر والتوزيع ، 2003 . ص. 15.
- ³ بدر ، أحمد . الاتصال بالجماهير بين الإعلام والدعاية والتنمية . القاهرة: [د،ن] ، 1981 . ص. 365.
- ⁴ عليان ربحي ، مصطفى . الاتصالات ودور مراكز التوثيق في تبادل المعلومات: التوثيق الإعلامي ، مج. 2 ، ع. 2 ، (1983) . ص. ص. 42 - 52.
- ⁵ شرف ، عبد العزيز . نماذج الاتصال في الفنون، والإعلام، والتعليم، وإدارة الأعمال . القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص. 07.
- ⁶ ادريس ، سهيل . المنهل: قاموس فرنسي عربي . بيروت: دار الآداب، 2003، ص. 895.
- ⁷ خطاب ، عايدة . التخطيط الاستراتيجي . القاهرة: دار الفكر العربي ، 1989، ص. 35.
- ⁸ همشري ، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر ، 2001 . ص. 205.
- ⁹ - المرجع نفسه . ص. ص. 205 - 206.
- ¹⁰ محمد نصر مهنا . مدخل إلى إعلام وتكنولوجيا الاتصال . الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب ، ص. 79 - 80.
- ¹¹ محجوب ، حسناء محمود . أضواء على جانب جديد للاتصال العلمي . القاهرة: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، 2007 . ص. 36.
- ¹² عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002 . ص. 274.
- ¹³ عليان ، ربحي مصطفى . المرجع نفسه، ص. 276.
- ¹⁴ محجوب ، حسناء محمود . أضواء على جانب جديد للاتصال العلمي . القاهرة: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات ، 2007 . ص. 36.

- 15 محجوب ، حسناء محمود . نفس المرجع . ص. 40.
- 16 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1997 . ص. 400
- 17 محجوب ، حسناء محمود . المرجع السابق . ص. 42.
- 18 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص. 402.
- 19 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ، 1997 . ص. 402.
- 20 عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص. 286.
- 21 أبو إصباح ، صالح . الاتصالات والعلاقات العامة . عمان: جامعة القدس المفتوحة ، 1996 . ص. 31.
- 22 همشري ، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات والمعلبات ومراكز المعلومات . ص. 282.
- 23 عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم . ص. 289.
- 24 عليان ، ربحي مصطفى . نفس المرجع . ص. 290.
- 25 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . ص. 405.
- 26 عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص. 201.
- 27 محجوب ، حسناء محمود . أضواء على جانب جديد للاتصال العلمي . ص. 33.
- 28 همشري ، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . ص. 212.
- 29 محجوب ، حسناء محمود . نفس المرجع . ص. 33 - 34.
- 30 همشري ، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر ، 2001 . ص. 212.
- 31 محجوب ، حسناء محمود . المرجع السابق . ص. 35.
- 32 همشري ، عمر أحمد . المرجع السابق ، 212.
- 33 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . ص. 405.
- 34 همشري ، عمر أحمد ، المرجع السابق . ص. 212 - 213.
- 35 همشري ، عمر أحمد . نفس المرجع . ص. 213.
- 36 عليان ، ربحي مصطفى . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002 . ص. 302 - 303.
- 37 همشري ، عمر أحمد . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . ص. 213.
- 38 همشري عمر أحمد ، عليان ربحي مصطفى . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . ص. 406.

