

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .  
جامعة 8 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات.

الرقم التسلسلي.....

### مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية.

# الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

من إعداد :

إشراف الأستاذة:

- زغدودي نورة .

د. عاشوري حبيبة.

- سيوان سعيدة .

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ مساعد	بن زايد عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	عاشوري حبيبة
مناقشا	أستاذ مساعد	عبادلة سيهام

السنة الجامعية 2017-2018



## إهداء

إلى أعز إنسان على قلبي بعد الله سبحانه وتعالى .

إلى من أفنت عمرها لتسير دربي .

إلى من تحملت الآهات ولأحس بالأمان .

إلى الصدر الحنون أمي الغالية .

إلى الذي أفنى شبابه من أجلي.

إلى الذي بث فيا كل معاني الحياة والعزيمة أبي الغالي.

إلى أخواتي وأبنائهم الأعزاء .

إلى ابني الغالي آدم عبد الرحمان .

إلى من سأكمل معه مشوار حياتي زوجي رفيق دربي .

وكل الشكر والتقدير إلى أستاذتي :عاشوري حبيبة التي أشرفت علينا والتي قدمت لنا الملاحظات والإرشادات القيمة والتي أفادتنا في إعداد هذه المذكرة.

إلى لجنة المناقشة ولهم مني كامل الاحترام والتقدير.

## نورة





## إهداء

ارسم خط خطوطا من النور لا كتب سطورا الى المولى عز وجل التي فاضت عن جوانبي نعمة من عليا بها.

الى من نطق لساني اسمها ..الى من غمرني بالحب والحنان ...الى من يفرحان لفرحي ومن يحزنان لحزني. أمي الغالية وابي الحبيب.

الى اعز واحب الناس الى قلبي اخواتي خيرة نجاة ،سامية ،كوثر.

الى من كان سندي في هذه الحياة ،الى من كان رمزا للأمان، وقرة عيني اخي الحبيب فوزي.

وخاصة الى نور العائلة الى الكتاكيت الصغار تقي وصهيب...

الى من علموني معنى الصداقة ،الى من سارو معي في كامل هذا المشوار صديقاتي زينب ،نوسة، هاجر ، اسمهان ،عواطف ،جهينة..

## سعيدة



# شكرا وتقديرا

## سورة هود الآية 88

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل.

نحمد الله ونشكره ونتوجه اليه بخالص العرفان والامتنان الذي توكلنا عليه ونعم الوكيل فأحاطنا بالتوفيق في سبيل انجاز هذا العمل الحمد لله حمدا كثيرا الى كل من وجهي أستاذتي " د. عاشوري حبيبة " وشكرنا الخالص إلى المؤسسة التي استقبلتنا ورحبت بنا وعلى رأسها مسؤولة المكتبة خلفي وحيدة إلى المكتبيين في مكتبة كلية علوم المادة والرياضيات والإعلام الآلي الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات وقاموا بتدريبنا على كل المهام الموجودة في المكتبة .

كم أتقدم بالشكر الجزيل الى كافة عمال معهد علم المكتبات والتوثيق كم أشكر كل من قام بمساعدتي في انجاز هذا العمل من قريب او بعيد.

## بطاقة ببليوغرافية:

زغدودي، نورة

الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية  
لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي / نورة، زغدودي ، سعيدة، سيوان ؛ حبيبة، عاشوري: جامعة  
8ماي1945 قالمة : (د.ن)، 2018، ص.85. إيض30سم.

ملاحق إضافية :

مذكرة ماستر : إدارة المؤسسات الوثائقية :قالمة. 2018

الرقم	قائمة المحتويات	الصفحة
	- إهداء	
	- شكر وعرفان	
	- بطاقة ببليوغرافية.	
ب- ث	- قائمة المحتويات	
ح	- قائمة الجداول	
د	- قائمة الأشكال	
ر	- قائمة المختصرات	
02	- مقدمة الدراسة	
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>		
04	تمهيد :	
04	1.1 - أساسيات الدراسة	
04	1.1.1 - أهمية الدراسة	
05-04	2.1.1 - أسباب اختيار الموضوع	
05	3.1.1 - أهداف الدراسة	
07-06	4.1.1 - إشكالية الدراسة	
07	5.1.1 - تساؤلات الدراسة	
07	6.1.1 - فرضيات الدراسة	
10-07	7.1.1 - الدراسات السابقة	
11-10	8.1.1 - تحديد مصطلحات الدراسة .	
11	خلاصة الفصل	
<b>الفصل الثاني (النظري): أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .</b>		
13	تمهيد :	
13	1.2 - مدخل عام حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.	
15-14	1.1.2 - تعريف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	
16-15	2.1.2 - أهمية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	
16	3.1.2 - أهداف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	

17	- أساسيات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	2.2.
18-17	- وسائل الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية	1.1.2.
22-19	- أشكال الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	2.1.2.
22	- الأرضية التنظيمية للاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.	3. 2.2.
26-23	- نماذج الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	4. 2.2.
27	- معوقات الاتصال الإداري وأساليب تفادي هذه المعوقات .	3.2.
27	- معوقات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	1. 3. 2.
28	- أساليب تفادي معوقات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	2. 3. 2.
29	خلاصة الفصل	
	الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .	
31	تمهيد .	
31	- مدخل عام حول أداء العاملين في المكتبات الجامعية.	1.3.
32- 31	- تعريف أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	1.1.3.
33	- أهداف أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	2.1.3.
34-33	- عناصر أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	3.1.3.
35-34	- أنواع أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	4. 1.3.
35	- أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية ومحدداته وخطوات قياسه وطرق تحسينه.	2.3.
35	- أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية.	1. 2. 3.
37-36	- محددات أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	2.2.3.
38-37	- خطوات قياس أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	3. 2.3.
39	- طرق تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	4.2.3.
39- 40	- مهارات الاتصال الإداري و مبادئه وأهم العوامل المؤثرة فيه.	3.3.
41	- مبادئ الاتصال الإداري الفعال في المكتبات الجامعية .	1. 3.3.
42-41	- العوامل المؤثرة في عملية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .	2. 3.3.
43-42	- تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في المكتبات الجامعية .	3. 3.3.

44	خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع: إجراءات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
46	تمهيد .
46	1.4 - إجراءات الدراسة.
48-46	1.1.4 - مجالات الدراسة الميدانية .
48	2.1.4 - المجتمع الأصلي للدراسة .
49	3.1.4 - عينة الدراسة.
50-49	4.1.4 - منهج الدراسة.
51-50	5.1.4 - أدوات جمع البيانات .
52	2.4 - تحليل نتائج الدراسة .
54-52	1.2.4 - تحليل نتائج المحور الأول الخاصة بالبيانات الشخصية .
59-54	2.2.4 - تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بأهم قنوات الاتصال الإداري وطبيعة العلاقة الاتصالية في المكتبات الجامعية .
63-60	3.2.4 - تحليل نتائج المحور الثالث الخاص استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.
66-64	4.2.4 - تحليل نتائج المحور الرابع الخاص بتأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين
71-66	5.2.4 - تحليل نتائج المحور الخامس الخاص بمعوقات الاتصال الإداري في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-.
72	3.4. - نتائج الدراسة
76-72	1.3.4 - النتائج على ضوء الفرضيات .
77-76	2.3.4 - النتائج العامة.
77	4.4 - اقتراحات الدراسة
78	خلاصة الفصل.
80	خاتمة.
86-82	قائمة بليوغرافية.
	قائمة الملاحق.





## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	يوضح اتصال العاملين بالمكتبة مع بعضهم البعض.	01
54	يوضح طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بين العاملين.	02
55	يمثل أهم قنوات الاتصال التي يعتمد عليها العاملين في الاتصال مع بعضهم البعض.	03
56	حول المواضيع الأكثر تداول بين العاملين في المكتبة.	04
57	يوضح أهمية الاتصال الإداري في المكتبة.	05
58	يوضح اعتماد المكتبة لوسائل التكنولوجيا والمعلومات والاتصال الحديثة.	06
59	يوضح الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة في المكتبة ويعتمدون عليها في عملية الاتصال فيما بينهم .	07
60	يوضح المعرفة المسبقة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المكتبة .	08
61	يوضح سبب إتقان العاملين بالمكتبة لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية.	09
62	يوضح المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق اتصال ناجح وفعال	10
63	يوضح تأثير الاتصالات الإدارية على أداء العاملين بالمكتبة.	11
63	يوضح تأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين بالمكتبة.	12
64	يوضح تداول المعلومات بين العاملين على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب.	13
64	يوضح محددات فعالية النشاط الاتصالي في المكتبة.	14
65	يوضح مواجهة العاملين بالمكتبة صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضهم البعض الإجابة بنعم.	15
66	يوضح مواجهة العاملين بالمكتبة صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضهم البعض الإجابة بلا.	16
68	يوضح مدى تأثير معوقات الاتصال الإداري على أداء العاملين بالمكتبة .	17

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
20	يوضح شكل الاتصال النازل	<u>01</u>
21	يوضح شكل الاتصال الصاعد	<u>02</u>
22	يوضح شكل الاتصال الأفقي	<u>03</u>
23	يوضح نموذج الدائرة للاتصال الإداري.	<u>04</u>
24	يوضح الدائرة للاتصال الإداري.	<u>05</u>
25	يوضح نموذج الاتصال الإداري متعدد القنوات .	<u>06</u>
26	يوضح نموذج السلسلة لعملية الاتصال الإداري.	<u>07</u>
51	يوضح الجنس المبحوث	<u>08</u>
52	يوضح الشهادة العلمية	<u>09</u>
53	يوضح سنوات الخبرة	<u>10</u>
67	يوضح العوامل التي تؤثر على سيرورة العملية الاتصالية بين العاملين في المكتبة.	<u>11</u>
69	يوضح تأثير المشاكل الشخصية بين العاملين على فعالية العملية الاتصالية.	<u>12</u>
70	يوضح غموض المعلومات ودورها في عرقلة العملية الاتصالية.	<u>13</u>

قائمة المختصرات :

المختصر	المصطلح الكامل
(د. م)	دون مكان
(د. ن)	دون ناشر
(د. ت)	دون تاريخ
ص. ص	من الصفحة إلى الصفحة
ع	عدد
مج	مجلد

قائمة المختصرات باللغة الأجنبية :

المختصر	الكلمة الكاملة
RFID	<u>Radio frequency identification</u>

يعد الاتصال الإداري شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها ، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين.

وباعتبار المكتبات الجامعية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى التي لا تستطيع الاستمرار والبقاء إلا بوجود اتصال دائم بين جميع العاملين بها ، وذلك كون الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات ، إلى جانب كونه عملية إدارية مهمة ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المكتبة أو خارجها بهدف تقوية العلاقات بين العاملين و تحقيق التماسك ، الترابط ، التواصل فيما بينهم من الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة تحقيقها ، والوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي والرفع من مستوى أدائه ، ومنه يمكن تحقيق أهداف المكتبة وأهداف العامل على حد سواء.

ولقد جاءت هذه الدراسة في جوهرها عبارة عن محاولة معرفة دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بم مهيدي بأم البواقي ، واحتوت هذه الدراسة على مقدمة وأربعة فصول : الفصل الأول كان عبارة عن فصل منهجي تضمن : أهمية الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ، إشكالية الدراسة، تساؤلات وفرضيات الدراسة ،دراسات سابقة، مصطلحات الدراسة ،أما الفصل الثاني: فكان عبارة عن مدخل عام حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية ،من تعاريف ،أهمية ، أهداف ، أشكال ، نماذج ، وسائل الاتصال ، وأخيرا معوقات الاتصال وأساليب التغلب على هذه المعوقات ،أما الفصل الثالث: فكان حول علاقة الاتصال الإداري بأداء العاملين بالمكتبات الجامعية، والذي تضمن تعاريف حول أداء العاملين ،أهدافه ، أنواعه ،عناصره، أبعاده، محدداته، طرق قياسه ، وطرق تحسينه ثم فيما بعد التعرف على مبادئ الاتصال الإداري والعوامل المؤثرة فيه أم المهارات الواجب توفرها والتي بدورها قد تؤثر على فعالية أداء العاملين ثم في الأخير العرف على تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في المكتبات الجامعية أما الفصل الرابع والأخير والذي كان عبارة عن اجراءات الدراسة الميدانية لمعرفة دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

## الفصل الأول : الإطار المنهجي

- تمهيد .
- 1- أسباب اختيار الموضوع .
- 2- اشكالية الدراسة .
- 3- اهمية الدراسة .
- 4 - اهداف الدراسة .
- 5- تساؤلات الدراسة .
- 6 - فرضيات الدراسة .
- 7- الدراسات السابقة .
- 8 - تحديد وضبط مصطلحات الدراسة .
- خلاصة الفصل .

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

### تمهيد :

إن وصول الباحث لمعرفة الحقيقة للظواهر يجب التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها ، والتي من خلالها يستطيع الباحث ،الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة ، وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة ومعرفتها جيدا ، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسيّر وفقها الدراسة ، والتي تتمثل في الإشكالية وأسباب اختيار الدراسة أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة التي مهدت لنا الطريق لدراسة أثر الاتصال الإداري على العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ، وبذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه.

**1.أهمية الدراسة:** تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، بتناولها موضوع حيويًا ومهماً ألا وهو الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- 1.تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الاتصالية وهي الاتصالات الإدارية ، لما يكتسبه من جوانب سلبية إذ لم تعطي لها أهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال على أداء العاملين والذي ينعكس على الأداء العام للمكتبة.
- 2.إشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة اطلاعهم على كل الأمور وتحفيزهم على العطاء أكثر.
- 3.تحقيق الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها الخارجي لأنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عنهما.
- 4.محاولة الوصول بالمكتبة لجامعة أم البواقي إلى مستوى اتصالي جيد وفعال من جهة ، وأن تطور وزيادة في الأداء يرتبط الأولى بمعطيات إنسانية وعلى فعالية اتصال العاملين بالإدارة واتصالهم ببعض البعض من جهة أخرى .

**2. أسباب اختيار الموضوع :** هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع الاتصال الإداري كموضوع لدراستنا باعتبار الاتصال عنصر أساسي في تطوير ازدهار المكتبات الجامعية من خلال أداء عمالها والتي نوجز أهمها في النقاط التالية:

➤ أسباب موضوعية :

1. الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات الإدارية في المكتبات الجامعية ومحاولة إثرائها.

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

- 2.موضوع الاتصال الإداري من المواضيع المهمة التي تتطلب البحث عنها ، كذلك بالنسبة الى أداء العاملين الذي لا يمكن أن يتفعل بدون اتصال اداري.
- 3.محاولة توضيح طبيعة الاتصال الاداري السائد في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- 4.الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الاتصال بالإدارة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

### ➤ أسباب ذاتية :

- 1.الاهتمام والرغبة الذاتية إلى دراسة هذا الموضوع بعد ادراك اهميته وقيمه .
  - 2 .الاطلاع المسبق على الدراسات السابقة والأدبيات ، الفتت انتباهنا لجوانب عديدة يمكن دراستها في علم المكتبات والمعلومات .
  - 3.التعرف من خلال الجانب الميداني على واقع الاتصال الاداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .
  - 4.تحسين وتطوير معارفنا العلمية في تخصص علم المكتبات ومنهجية خلق الأنظمة الاتصالية الفاعلة.
  - 5.الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة دور الاتصال الاداري بين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.
- 3.أهداف الدراسة :** إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون له مجموعة من الأهداف يرجو الوصول إليها ، وتكمن أهم الأهداف التي نرجو بلوغها من خلال هذه الدراسة كالاتي:
1. التعرف على طبيعة الاتصال الاداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .
  2. الكشف عن وسائل وأساليب الاتصال الاداري المستعملة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .
  3. التأكيد على الاستخدام الفعلي للمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  4. التعرف على نوع الاتصال الاكثر اعتمادا بين العاملين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .
  5. معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على فاعلية المكتبة التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي من خلال التنفيع الصحيح لعملية الاداري بين الطرفين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.



### 4. إشكالية الدراسة:

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم، الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة كانت، لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات، باعتباره الحجر الأساسي الذي تبنى عليه العلاقات الاتصالية التفاعلية التي تتم بين العاملين . والمكتبة الجامعية كمؤسسة توثيقية ومعلوماتية تهدف أساسا إلى تطوير وتحسين خدماتها وهي تطمح للوصول إلى ذلك من خلال إبراز مكانة معتبرة للاتصال الإداري . لذلك يمكن اعتبارها بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة ،وبينها وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى لأنها لا بد أن تكون في اتصال دائم بمحيطها الداخلي والخارجي وبصفة مستمرة. فالاتصال الإداري مهم في حياة المكتبة الجامعية وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إذ لا يمكن تصور أن هناك عمل في المكتبة يمكن أن يتم دون اتصال إداري، وأي تغيير أو تطويرا يمكن إحداثه دون توفره.

والمكتبات الجامعية الجزائرية كغيرها من المكتبات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التفاعل بين إدارة المكتبة والعاملين ، من اجل تحقيق نتائج عالية من حيث الأداء وفي ظل التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، الأمر الذي جعل الاتصال أحد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين وتوحيد جهودهم لأجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم في أعمالهم، والاتصال هو العنصر الوحيد للتغلب على أي صراع محتمل قد يحدث بينهم ، وتعزيز التنسيق والتعاون وتفعيل أداء أعمالهم ، وكل هذا يعتمد بالدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات الاتصال التكنولوجية ،لنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بكل يسر، وهذا يشجعهم على ابتكار خبرات جديدة ومتنوعة ، مما ينعكس إيجابيا على أداءهم في العمل ، وهذا يؤدي بالتأكيد على تحسين العلاقات بينهم فيكتسب من خلالها الأفراد العاملين مكانة هامة داخل المكتبة وهذا يعني أن تحسين أداء العاملين مرتبط بمدى نجاح عملية الاتصال ونجاحها بين العاملين والإدارة العليا.

وهذا ما تنحصر عليه دراستنا في معرفة دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي وكيف يؤثر بالسلب أو الإيجاب على أدائهم وكفاءتهم ،بالإضافة إلى حسن توجيه الرؤوسين وسرعة حل مشكلاتهم ومواجهتها وهذا كله يتطلب رفع مستوى الأداء العاملين داخل المكتبة ومن خلال هذا تندرج إشكالية هذه الدراسة فيما يلي : كيف يساهم الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي؟

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

**5.تساؤلات الدراسة:** وتدرج تحت تساؤلنا الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في :

- 1.ما هي أهم قنوات الاتصال الادارية المعتمدة في عملية الاتصال بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي؟
  - 2.ما طبيعة العلاقة الاتصالية الاكثر استخداما بين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة ام البواقي ؟
  - 3.ما هو واقع الاستخدام الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟
  - 4.هل للاتصال الإداري تأثير على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي ؟
  - 5.ما هي أهم المعوقات التي تقف كحاجز امام العملية الاتصالية بين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي؟
- 6.فرضيات الدراسة:** وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا فرضيات التي هي إجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات والتي تكمن فيما يلي:

- 1.إن أهم قنوات الاتصال المعتمدة في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي هي الاتصالات الرسمية، بحيث تكون طبيعة الاتصال في المكتبة أفقي .
2. تعتمد المكتبة المركزية لجامعة ام البواقي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وذلك باعتمادها على شبكات المعلومات والعديد من التقنيات الاتصالية الحديثة لتفعيل أداء عمالها .
3. يؤثر الاتصال الإداري على العاملين ومستوى أداءهم في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي من خلال تحسين المردودية ، وخلق جو عمل مناسب بحيث يتفاعل العمال مع بعضهم البعض .
4. تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .

## 7.الدراسات السابقة :

- **الدراسة الأولى :** دراسة بن عسو وسيلة وعريف حبيبة .2014-2015. بعنوان الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 قلمة .مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .
- إشكالية الدراسة :** تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول " اتصال التنظيمي تأثير على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عسو، وسيلة،عريف ، حبيبة . الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 . قلمة . مذكرة ماستر : تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل : جامعة 8ماي 1945 قلمة ، 2015 .

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

-أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

1. معرفة مدى تأثير الاتصال على أداء العاملين داخل المؤسسة ، وهذا من خلال التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال في تحسين العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ، وأيضاً معرفة أهمية الاتصال التنظيمي في زيادة مهارة العمال وكفاءتهم في العمل .
- 2.الكشف عن حقيقة إبلاغ المرؤوسين بنتائج تقييم أداءهم من طرف الإدارة ومدى أهمية ذلك في تحسين أعمالهم وهنا تبرز أهمية وسائل الاتصال المستعملة بكثرة في إدارة المؤسسات ، ومدى مساهمتها في التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء
- 3.الاجتهاد في التوصل إلى الآليات والتقنيات التي من خلالها نستطيع تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة من خلال تحسين عملية الاتصال.

- نتائج الدراسة :وتوصلت هذه الدراسة إلى:

1. أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء أي أن للاتصال التنظيمي تأثير على مستوى الأداء فكلما توفرت وسائل الاتصال الحديثة كلما ساعد ذلك على تحسين أداء العاملين .
  2. تلعب وسائل الحديث الاتصال دوراً كبيراً في فعالية العملية الاتصالية فكلما كانت تقنيات الاتصال حديثة وتماشى ومتطلبات العمل كلما كانت أكثر فعالية .
  3. للاتصال دور فعال جداً في تسهيل مهام العمال حيث يساهم في ربح الوقت والجهد .
  4. هناك تواصل بين المستويات العليا والعمال مما يساهم في رفع مستوى أداء العاملين وزيادة فعالية المؤسسة.<sup>1</sup>
- أوجه الاستفادة من الدراسة :وقد أفادتنا هذه الدراسة في فهم معالم إشكالتنا وفرضيات الدراسة . و تدعيم الإطار النظري وإثراءه من خلال فهم عنصر تأثير الاتصال الإداري ومحاولة إسقاطه على المكتبات .
- الدراسة الثانية :دراسة عوني محمد العيد 2015-2016 . بعنوان " الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية . دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .تبسة ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات ،تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه .

<sup>2</sup>عوني ، محمد العيد . الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . مذكرة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات : تخصص إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة العربي التبسي تبسة ،2016.

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

- إشكالية الدراسة : تدور إشكالية الدراسة حول تأثير الاتصال الإداري على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمكتبات الجامعية .

- أهدافها : تهدف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على الاتصال الإداري في المكتبة الجامعية.
2. معرفة مدى توظيفه خلال العلاقة بين المكتبي والمسؤول على مستوى المكتبة الجامعية في مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة .
3. التأكيد على أهمية إبراز دور المكتبي في تحسين نوعية وطبيعة الخدمة المكتبية من خلال علاقته بالمسؤول.
4. معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على الفاعلية المكتبية التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي.

- نتائج هذه الدراسة : بعد الدراسة التي أجريت على مستوى المكتبة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، وجدت أنهم يقينون ويعترفون بأهمية الاتصال الإداري وطريقة استعماله مما أدى إلى رفع أداء العمل وتقليل من الصعوبات الشخصية وكذلك تنمية معلومات المكتبي.<sup>1</sup>

- أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الجانب المنهجي لتعرف على معالم إشكاليتنا ومعالم فرضيات دراستنا ، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة و أما في الجانب الميداني استفدنا منها من خلال التعرف على إجراءات الدراسة لضبط مجتمع وعينة الدراسة ذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة اثراءها.

■ الدراسة الثالثة : دراسة هادي نهر وأحمد محمود الخطيب، 2009 . بعنوان إدارة الاتصال والتواصل : النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات .الأردن

- إشكالية الدراسة: تتمحور حول دراسة الاتصال والتواصل مفهوما وأنواعا ووسائل ، وبيان إدارة المعرفة وكيفية تنظيم أجهزة العلاقات العامة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه

<sup>2</sup> نهر ، هادي ، الخطيب ، أحمد محمود . إدارة الاتصال والتواصل : نظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات . عمان : عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009 .

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

- **نتائج الدراسة:** حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال له أهمية كبيرة في جميع المؤسسات وذلك من خلال توفير وسائل ملائمة وحديثة وهو مبدأ من مبادئ الإدارة الحديثة .
- وأفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري كثيرا من خلال الاستعانة بتعريف الاتصال الإداري وأهميته وأساليبه وأنواعه ومحاولة اسقاطها على موضوع ومكان دراستنا.<sup>1</sup>
- **الدراسة الرابعة :** دراسة محمد أبو سمرة، 2009. بعنوان الاتصال الاداري والإعلامي .عمان .
- **إشكالية الدراسة:** تتمحور حول معنى ومفهوم الاتصال وأنواعه وأشكاله ،ومدى تأثيره في سلوك الآخرين ، وكيف يتمكن المتصل من الوصول إلى الهدف المنشود ويحقق غرضه من الاتصال ، وكذلك البحث في عوائق الاتصال والمشاكل التي تشوش على الاتصال .
- **نتائج الدراسة:** خلصت هذه الدراسة إلى أنه يجب تحسين مستوى الاتصال بهذه الوسائل عن طريق إعداد كوادر فنية مؤهلة تساهم في إعدادها المنشآت الخاصة والمؤسسات العامة وجهاز الدولة وأن الاتصال يلعب دورا هاما في علم الارشاد التربوي برمته ،ولهذا يجب على المؤسسات التعليمية والثقافية أن تفعل دورها في هذا المجال .<sup>2</sup>
- **وقد أفادتنا هذه الدراسة :** في تعزيز وتثمين الجانب النظري خاصة في أشكال الاتصال الإداري بحيث من خلاله فهما جيدا أشكال الاتصال في المؤسسات وهذا ساعدنا على اسقاطها على المكتبات الجامعية.

### 8. مصطلحات الدراسة :

- ✚ **الاتصال الإداري:** هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول ، إلى الهدف المشترك ، يتفاعل من خلال الاتصال بمجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط ،الصلات، التشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض.<sup>3</sup>
- ✚ **أيضا أحمد البدوي "** بأنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز عمل واحد وبلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل أفراد المؤسسة أن يكون معروفا بشخصيته ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعالية مؤسسته، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة".<sup>4</sup>
- ✚ **أداء العاملين:** هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، وتأتي هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه

<sup>2</sup> أبو سمرة ، محمد . الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة لنشر ، 2008.

<sup>3</sup> القاضي ، فؤاد . السلوك التنظيمي و الإدارة . القاهرة : جامعة مصر للتكنولوجيا ، 2006.ص.301

<sup>4</sup> بدوي ، أحمد . معجم المصطلحات للإعلام . القاهرة : دار الكتاب المصري ، 1985.ص.44

## الفصل الاول :الاطار المنهجي.

المكتبات الجامعية : هي جهاز معلومات يقوم بعمليات التجميع والاختيار ،التحليل ،التنظيم ،الاختزان ،النسخ ،الاسترجاع لتلك المعلومات حسب احتياجات ومتطلبات المستفيدين ،وتحتاج المكتبة لقيامها بخدمات إلى التنوع في المتخصصين الموضوعين والأخصائيين في المعلومات المدربين في علوم المكتبات وتكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل :

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي تحتاجها أية دراسة علمية ابتداء من تحديد الإشكالية ، وفرضيات الدراسة ،دوافع اختياره ،أهداف الدراسة ، وأهميتها ، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية حتى ننزع أي لبس أو غموض من الممكن أن يخلق صعوبات في الفهم لدى القارئ ، كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية . وسوف نحاول في الفصل الموالي إدراج ماهية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية وأساسياته .

<sup>1</sup> سرار ، عمر . الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة : دراسة حالة وحدة الصمامات والمضخات (بوفال) بالبروايقة. المدية. رسالة

دكتوراه : علوم اقتصادية تخطيط : جامعة الجزائر، 2011. ص. 177.

<sup>2</sup> عبد المنعم موسى ، غادة ، محمد سالم ، ناهد . مرافق المعلومات : ماهيتها ، إدارتها، خدماتها. الإسكندرية : دار الثقافة العلمية ، 2000. ص. 196.

## الفصل الثاني : أساسيات الاتصال الإداري

- تمهيد .

1.2.1. مدخل عام حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 1.1. تعريف الاتصال.

2. 1.2. الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

2. 3.1. أهمية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 1.4. أهداف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 2. أساسيات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 2.1. وسائل الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .

2. 2.2. أشكال الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 2.3. الأرضية التنظيمية للاتصال الإداري في المكتبات

الجامعية.

2. 2.4. نماذج الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 3. معوقات الاتصال الإداري وأساليب تفادي هذه المعوقات .

2. 3.1. معوقات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

2. 3.2. أساليب تفادي معوقات الاتصال الإداري في المكتبات

الجامعية.

### تمهيد :

تعتبر العملية الاتصالية داخل المكتبات الجامعية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها مدير المكتبة في جمع المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لانها عملية ديناميكية لا تتوقف عن مرحلة من مراحل حياة المكتبة ، أو في وقت معين وإنما تستمر طوال مسار المكتبة قصد تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامها ومصالحها ومع تطور العصور وظهور التكنولوجيا أصبح لابد من تطوير وسائل الاتصال خاصة مع تأسيس الإدارات المكتبية اذ أصبح الاتصال الإداري الفعال احدى المقومات الرئيسة التي تتركز عليه الادارة المكتبية من اجل تنفيذ أعمالها، ويرى بعض المختصين أن معظم المشاكل التي تواجهها المكتبات الجامعية هي ناتجة عن تقصير في تحقيق الاتصالات بين العاملين بها ، وهذا ما سوف نعرفه في هذا الفصل من مفهوم الاتصال والاتصال الإداري وأهميته وسائله ومعوقاته والاساليب الحلول لتفادي ذلك .

### 1.2. مدخل عام حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية .تعددت التعاريف حول هذا المفهوم لأن

كل عالم يعرفه حسب وجهة نظره وحسب مجال تخصصه ونحصر بعضها فيما يلي :

#### **2. 1. 1. : تعريف الاتصال:**

✚ **تعريف الاتصال لغة :** إن كلمة الاتصال في أصلها كلمة إنجليزية **communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **communise** ومعناها الشيء المشترك، كما تعني ذات الشيء في لغة الإنجليزية ، أما في اللغة الفرنسية فكلمة **communiquer** تعني بلاغ رسمي أو بيان أو توضيح حكومي، أما في اللغة العربية فكلمة الاتصال تعني البلاغ ، فنحن نقول أوصله الشيء أو أوصل إليه الشيء ،اي ابلغه اياه كما تعني أيضا ربط الشيء بالشيء.<sup>1</sup>

✚ **تعريفه اصطلاحاً:** هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل افكار ومعلومات ومنبهات بين الافراد عن قضية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المزاهرة ،منال هلال . نظريات الاتصال = **communication théories** . عمان: دار المسيرة لنشر، 2012 .ص.ص. 31-32

<sup>2</sup> العبد الله ، مي . البحث في علوم الإعلام والاتصال : من الأطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية. بيروت :دار النهضة العربية،[د.ت].ص.64



## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

✚ ويعرف أيضا : بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين.<sup>1</sup>

✚ ويعرفه أيضا شيري **cherry** بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف لتأثير في الطرف الآخر.<sup>2</sup>

✚ تعريف لنديج : الاتصال بأنه عملية استخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز وقد يكون الرمز حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه لسلوك.<sup>3</sup>

❖ تعريف إجرائي للاتصال في مجال علم المكتبات والمعلومات : يمكن ان نعرفه بأنه : هو عملية تتم عن طريق إيصال المعلومات سواء كانت عملية أو تعبيرية أو من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المكتبة إلى عضو آخر، وقد تكون من مستوى أقل والعكس ، وقد يكون الاتصال لإعطاء التعليمات والتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الفرد ووسيلة فعالة لإحداث التعبير عن سلوكهم .

2. 1. 2. تعريف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية . تعددت المفاهيم التي تناولت الاتصال الإداري

وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الإداري ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي :

✚ يعرف الاتصال الإداري : على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العلق ، بشير . نظريات الاتصال : مدخل متكامل . عمان : دار اليازوري لنشر والتوزيع . 2010 . ص. 14

<sup>2</sup> الطائي ، حميد ، العلق ، بشير . أساسيات الاتصال : نماذج ومهارات ، الأردن: المكتبة الوطنية، 2009، ص. 17

<sup>3</sup> محمد عبد الرحمان ، عبد الله . سوسيولوجيا الاتصال والإعلام : النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية. [د. م] : دار المعرفة الجامعية ، 2002 . ص. 55

<sup>4</sup> أبو سمرة ، محمد . المرجع السابق. ص. 9

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

✚ ويعرفه إبراهيم عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المكتبة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>1</sup>

✚ عرف قاموس أكسفورد الاتصال "بأنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة، ويجري هذا التبادل بين مرسل ومتلق، أو مرسل ومستقبلين، أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين"

✚ وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: "بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"<sup>2</sup>

❖ **التعريف الإجرائي للاتصال الإداري** : هو عملية ديناميكية مستمرة ، تحدث بين جميع مصالح المكتبة نتيجة تفاعل بين طرفين أو أكثر ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلًا وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة ، قد تكون وسائل شفوية ، مكتوبة ، إلكترونية ، بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة.

**2. 1. 3. أهمية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية**: تعتبر عملية الاتصال في المكتبات الجامعية من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة في المكتبة ولذلك يعمل الاتصال الإداري على :

1. محاولة تغيير الاتجاهات والتغيير في أنماط السلوك الوظيفي.
2. تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال.
3. يمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من والى الدماغ وأي خلل في عملية الاتصال يعني شلل في إدارة المكتبة ، ولا يمكننا تصور وجود أي مكتبة دون نظام فعال للاتصالات .
4. فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية في المكتبات الجامعية من تخطيط وتوجيه وتنظيم<sup>3</sup> .

- وهناك وجهة نظر أخرى حول أهمية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية من والتي تتمثل في النقاط التالية:

❖ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

❖ تعريف المشاكل وسبل علاجها.

<sup>1</sup> أبو عرقوب، إبراهيم. الاتصال الإداري ودوره في التفاعل الاجتماعي. الاردن : دار مجدولا وي لنشر والتوزيع، 2003. ص. 163

<sup>2</sup> ابراهيم ، السعيد مبروك . الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الاسكندرية : [د. د. ن]، 2013. ص. 111.

<sup>3</sup> رضا ، هاشم حدي . تنمية مهارات : الاتصال والقيادة الادارية . عمان : دار الراهية ، 2009. ص. 91.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.

❖ تقييم الأداء، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.

❖ إصدار الأوامر والتعليمات والتنسيق بين مهام والوحدات المختلفة.

❖ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.

❖ تحفيز العاملين<sup>1</sup>.

### 2.1.4 . أهداف الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية: تتمثل أهداف الاتصال الإداري في المكتبات

الجامعية في العناصر التالية :

1. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف الرؤوسين منها وسبل حلها .

2. ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالا سليما عبر مصالح المكتبة .

3. توفير وسائل الاتصال الإداري بين جميع المصالح والموظفين وإدارة المكتبة وذلك بالتعميم وسائل الاتصال

الإداري على كافة الموظفين بما فيها شبكة الأنترنت ، البريد الإلكتروني .

4. توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتحديد مهام كل مصلحة .

5. المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المكتبة ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر ، أحمد . السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات . ط7 . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000 .ص.357

<sup>2</sup> المانع ، محمد بن علي . تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء : دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام . رسالة ماجستير: العلوم

الإدارية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2006 .ص.19

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

### 2.2. أساسيات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية :

2.2.1 . وسائل الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية : إن وسائل الاتصال نوعان وهما:

أولاً: الاتصالات الشفوية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المستفيدين والعاملين عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية ،الندوات ،الاجتماعات ، المؤتمرات ويعتبر هذا الاسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والافكار وأكثرهما سهولة ويسر وهناك عدة أنواع نذكر منها :

1- الاجتماعات : وسيلة فعالة لاجتماع الافراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والاستماع الى اراء المسؤولين في المكتبة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرون ان هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل المكتبة .

2- المقابلات : هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة اي وجها لوجه بين شخصين او أكثر وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من ادوات الاتصال داخل المكتبة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

3- الندوات : تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الادارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتستعمل الندوات لتعزيز المكتبة.

4- المؤتمرات : هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء المكتبة حول قضية او موضوع او مشكلة او ظاهرة يهتمون بها وتكون مرتبطة بظروفهم قصد التواصل إلى اراء وتوصيات وقرارات مناسبة، والعمل على الالتزام وهي تهيئ الفرصة لمجموعة من الاعضاء للتبادل بينهم حول موضوع يهتمون به.

5- الهاتف : يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حجاب ، محمد منير . الاتصال الفعال للعلاقات العامة . القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع ، 2007 .ص.273

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

ثانيا : الوسائل المكتوبة: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين العاملين والمستفيدين عن طريق الكلمة المكتوبة مثل : ( الأنظمة المنشورات ، التقارير ، المذكرات ، الاقتراحات الشكاوي).

**1- التقارير :** هو عرض الحقائق خاصة لموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة عرضا تحليلي بطريقة مبسطة ، ومع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تتوصل إليها بالبحث والتحليل وهناك عدة أنواع للتقارير أهمها : التقارير الإخبارية ، التقارير التحليلية ، التقارير السنوية ، التقارير الإحصائية ، التقارير الإدارية .

**2- لوحات الإعلانات:** هي احد الأساليب الرائدة في المكتبات ، حيث تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بها والأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل . وكذا إخبارهم بنتائج اجتماعات الإدارة ومختلف الأنشطة وأحيانا بنشر في هذه اللوحة بعض ما يصدر في الصحف والمجالات والقوانين الخاصة بالعاملين .

**3- الفاكس :** لقد أصبح وسيلة ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عملة الاتصال حيث بالإمكان نقل المعطيات والقرارات باستخدام هذه الوسائل ، باختصار الوقت والجهد.<sup>1</sup>

**ثالثا :الاتصال الالكتروني :** تغير طبيعة الاتصالات الإدارية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية فبهذا المجال والتي مكنت العديد من توزيع وتقديم مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية ، كما ان استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير مثال : المدير في المكتبة الجامعية أصبح تتوافر له القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية ، حيث يجلسون في أماكنهم ويتلقون على شاشات عرض تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم ، ولقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة وفي وقتنا الحالي أصبح المكتبيين والمدير يتصلون عبر وسائل حديثة أخرى وهي : الفاكس ، مواقع الجامعة ، شبكة الأنترنت ، مواقع الشبكات الاجتماعية، البريد الإلكتروني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العمار ، إبراهيم عبد الله . واقع الاتصالات الكتابية في الاجهزة الحكومية . [د.م] : معهد الإدارة العامة ، 1995، ص.22

<sup>2</sup> كفان ، سليم . دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية . رسالة الماجستير :علم النفس العمل والتنظيم : جامعة منتوري قسنطينة ، 2005، ص. 61

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

❖ ومن خلال ما سبق ذكره يمكن أن نستنتج بأن وسائل الاتصال الإداري أو قنوات الاتصال أو أنواع الاتصال، وتعتبر الوسائل الشفوية في المكتبات الجامعية وسائل غير رسمية لأنها تتم بطريقة عشوائية وغير منظم لها مسبقاً، وتكون غير موثقة ، والوسائل المكتوبة ضمن الاتصالات الرسمية لأنها موثقة وفق قواعد .

2.2.2. أشكال الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية : يمكن تقييم أشكال الاتصالات الإدارية على النحو التالي :

أولاً : الاتصالات عمودية : يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بالصور التالية :

- الصورة الأولى : اتصال اتجاهه من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل إدارة المكتبات التقليدية الهرمية ويعتبر أكثر شكل منتشر وذلك لما يسوده من تسلسل رئاسي ويقوم على نطاق إشراف ضيق ذو مستويات إدارية متعددة. مثل : التعليمات التي يوجهها مدير المكتبة الجامعية إلى العاملين بصفة متدرجة أي من المدير إلى المشرف على العاملين ، إلى العاملين في المستويات الدنيا .

- الصورة الثانية : يأخذ الاتصالات شكل الدائرة التي يتوسطها المدير والذي يعتبر - مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الاتصالات مما قد يؤدي إلى حصول التنافس بين العاملين في محاولاتهم التقرب منه<sup>1</sup>. مثل : الاستشارات والاقتراحات التي يوجهها مدير المكتبة للعاملين من أجل إعطائهم آرائهم واقتراحاتهم حول تغيير في الخدمات المكتبية وهذا يحفز العاملين على التنافس حول من يعطي أحسن وأفضل الاقتراحات .

- ويظهر الفرق بين كل من الصورتين في أن :

هو في الصورة الأولى يكون فيها المدير هو أساس العملية الاتصالية في المكتبات الجامعية ، لأنه يقوم بإصدار أوامر أو تعليمات للمرؤوسين إما شفويا أو كتابيا دون مشاركة العاملين في العملية الاتصالية ، من خلال رجوع الصدى أما الصورة الثانية فعملية الاتصال تكون في شكل دائرة بحيث المدير عندما يتصل مع العاملين في يسمح لهم

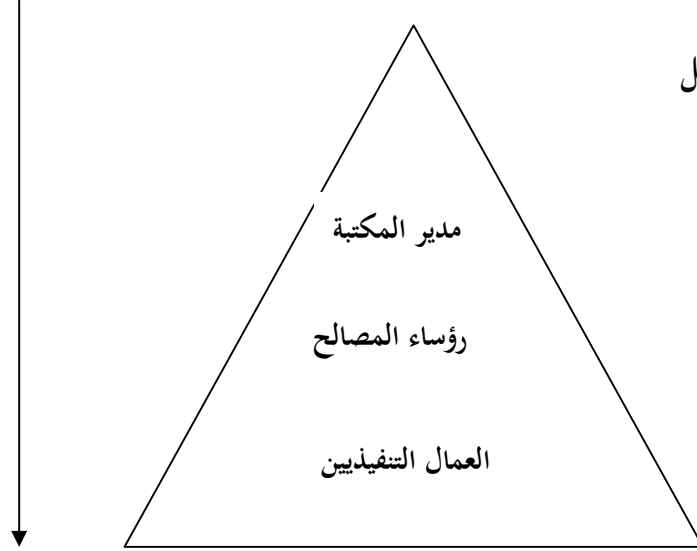
<sup>1</sup>نهر، هادي. المرجع السابق. ص. 239.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

بالتعبير عن رأيهم أو الاعتراض وتقديم اقتراحات وتشمل الاتصالات العمودية كل من الاتصالات الصاعدة والاتصالات النازلة

أ-الاتصالات النازلة: وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات العمودية وتعد الأكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني والرسائل.<sup>1</sup> مثلاً: الأوامر ، التعليمات والتوجيهات والملاحظات التي تصدر من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف ، ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة كالحديث عن طريق الهاتف ، أو عبر البريد الإلكتروني .

من الأعلى إلى الأسفل



شكل رقم 01 يوضح الاتصال النازل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قواسمية ، حولة . الاتصال الداخلي في المكتبات الجامعية ودوره في تحسين الخدمة المكتبية : دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية . مذكرة الماستر: تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق: جامعة العربي التبسي بتبسة ، 2016 . ص. 38

<sup>2</sup> من إعداد الطالبتين . زغدودي نورة ، سيوان سعيدة .

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

ب- الاتصالات صاعدة: يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية على الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين مختلف المستويات الإدارية.<sup>1</sup> ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون في المكتبة الجامعية للإدارة، وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعاملون التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم. كاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، المشاكل، تقارير الأداء الشكاوي التي يرفعها العاملين في المكتبة الجامعية للإدارة العليا.



شكل رقم 02 يوضح الاتصال الصاعد.<sup>2</sup>

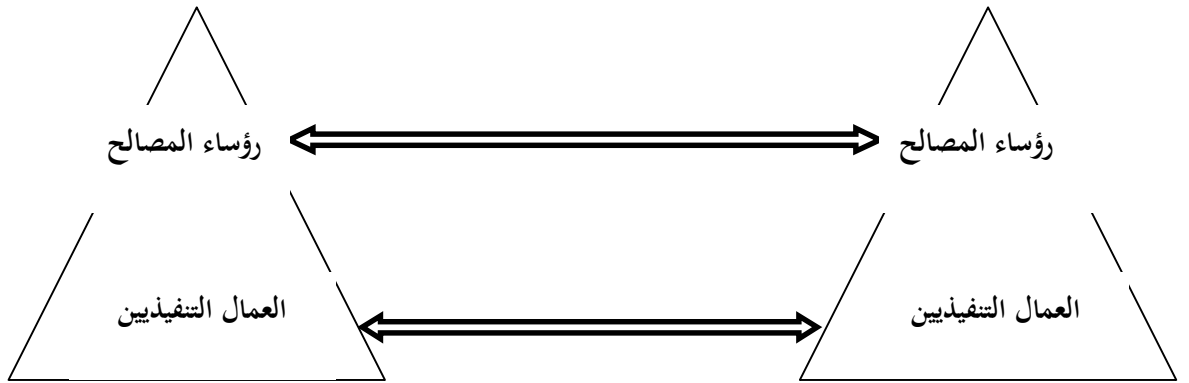
<sup>1</sup> قواسمية، حولة. المرجع السابق. ص 39  
<sup>2</sup> من إعداد الطالبتين. زغددي نورة، سيوان سعيدة.



## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

ثانياً- الاتصالات أفقية: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادا المعاني والمعلومات ، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup> مثل: كأن تقوم أحد المصالح في المكتبة بمناقشة جملة من المواضيع الي تستهدف تحسين إجراءات العمل.

اتصال في نفس المستوى.



شكل رقم 03 يوضح الاتصال الأفقي.<sup>2</sup>

**2. 3.2. الأرضية التنظيمية لاتصال الإداري في المكتبات الجامعية:** تتكون المكتبات الجامعية من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المكتبات الجامعية ويمثل النظام الإداري لها، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل الإدارة إذ أن هذه الأخيرة هي التي تحدد المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة مناصب العمل داخل المكتبات الجامعية. حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية وعملية الاتصال إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقييم الأعمال. ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية، ويجواره التنظيم غير الرسمي الذي يحدد بين العاملين والفاعلين على أساس شخصية تفاعلية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة لعملية الاتصال، فنتيجة التفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب بين

<sup>1</sup>قواسمية، حولة. المرجع السابق. ص. 39

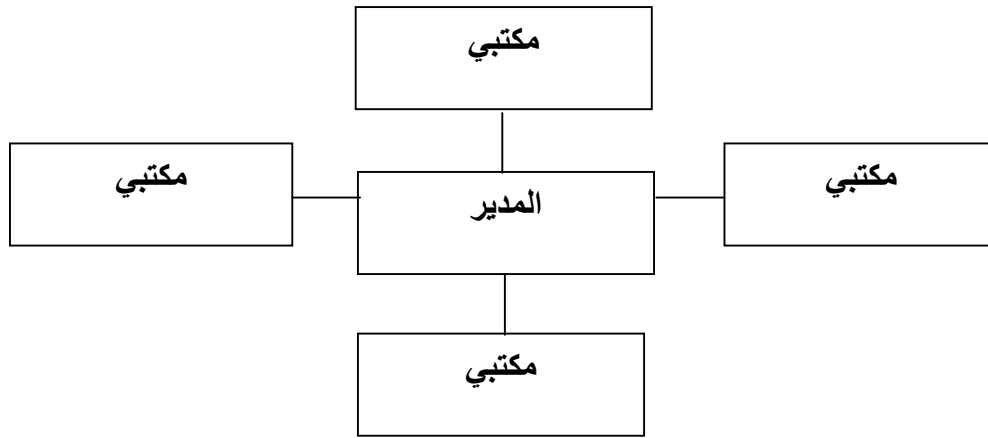
<sup>2</sup>من إعداد الطالبتين. زغدودي نورة، سيوان سعيدة.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

مختلف المستويات والأقسام داخل المكتبات الجامعية.<sup>1</sup> لذلك أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي تعبر عنها بالهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات داخل المكتبات الجامعية.

**2. 2. 4. نماذج الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية:** هناك مجموعة من النماذج للاتصال الإداري في المكتبات الجامعي وتتمثل في :

**1. نموذج العجلة للاتصال الإداري:** حيث يجلس الشخص الواحد وسط مجموعة في شكل العجلة ويكون قادرا على الاتصال مع كل فرد من أفراد الجماعة ، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه ويكون هذا الشخص قائدا للمجموعة (مدير المكتبة) مثلا وصانع القرارات لها ، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.<sup>2</sup>



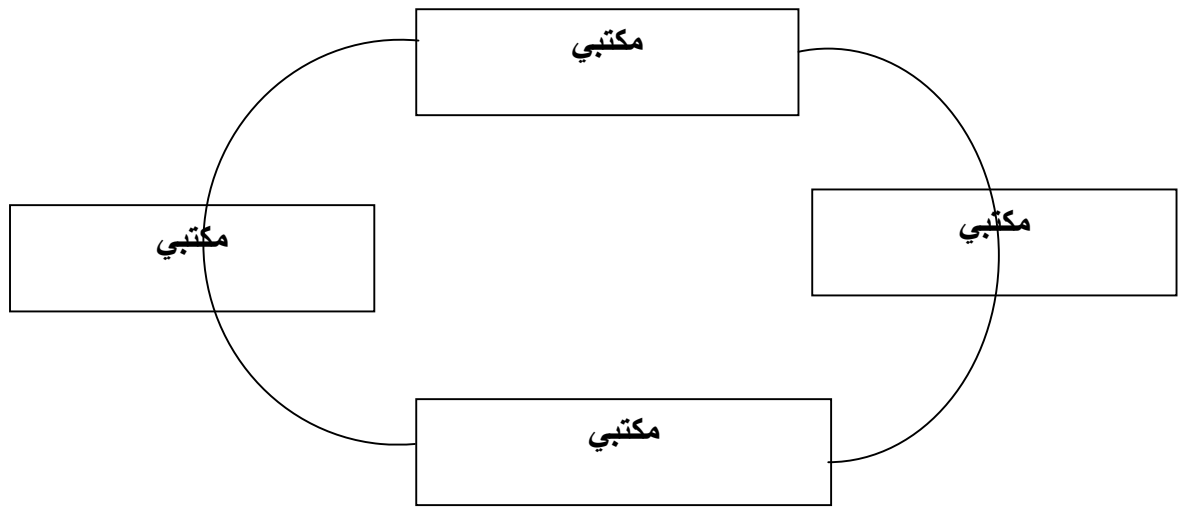
**الشكل رقم 04: نموذج العجلة للاتصال الإداري. 2.**

<sup>1</sup> عوني، محمد العيد. المرجع السابق ص. 88.

<sup>2</sup> عري، علي . تنمية الموارد البشرية . القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع ، 2007. ص. 235.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

2. نموذج الدائرة للاتصال الإداري: وهذا النموذج يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

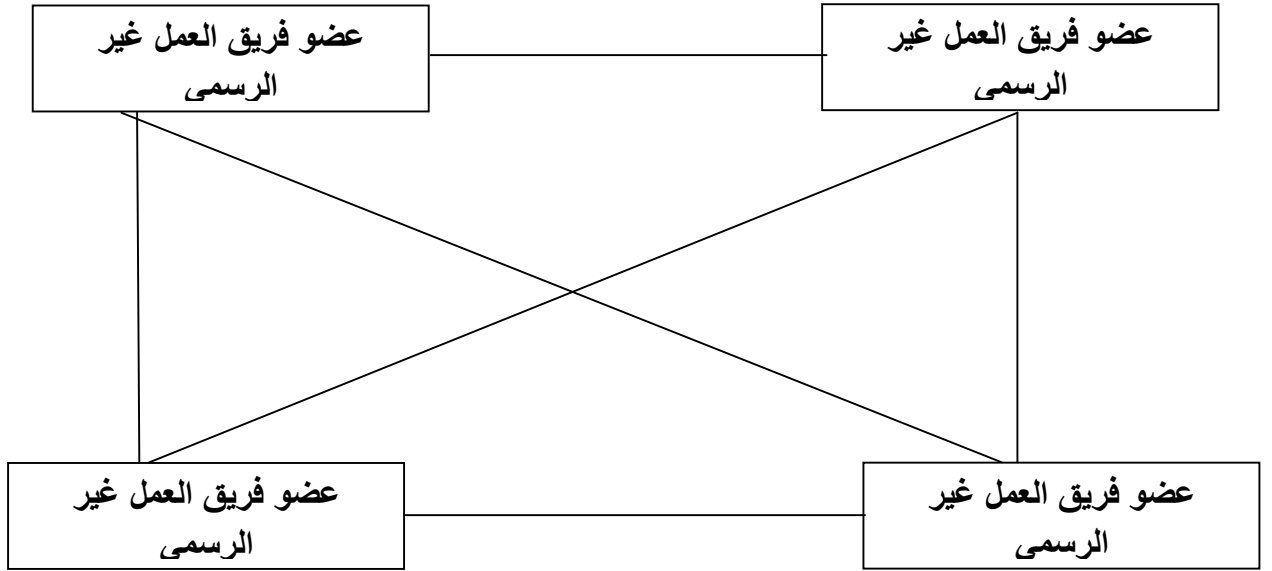


الشكل رقم 05: نموذج الدائرة للاتصال الإداري .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع نفسه .ص.236

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

**3. نموذج الاتصال متعدد القنوات:** حيث يتصل الأفراد مع بعضهم البعض في جميع الاتجاهات، حيث يتاح لكل الأفراد العاملين بالمكتبة الاتصال المباشر بأي فرد فيها ، غير أن استخدام هذا النموذج يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة ، ويوجد هذا النموذج أكثر بين فرق العمل غير الرسمية لأنها لا تلتزم بهيكل رسمي.<sup>1</sup>



الشكل رقم 06: نموذج الاتصال متعدد القنوات.1

<sup>1</sup> المرجع نفسه. ص 237

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

4. نموذج السلسلة للاتصال: بالنسبة لهذا النمط يتصل الفرد بفرد آخر يوجد مباشرة في المستوى الذي يليه، من أعلى أو من الأسفل دون أن يتصل بمن يكونون إلى جانبه في نفس المستوى الذي يليه ، ولهذا يعرف هذا النموذج غالبا باسم الاتصال الرأسي لأن الاتصال يكون إلى أعلى أو أسفل .  
كذلك يمكن القول بأن في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطى .



الشكل رقم 07: نموذج السلسلة لعملية الاتصال الإداري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريط ، الشريف محمد . الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية . رسالة الماجستير: تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 . ص. 60

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

### 2. 3. معوقات الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية وأساليب تفادي هذه المعوقات .

#### 2. 3. 1. معوقات الاتصال الإداري الفعال في المكتبات الجامعية: هناك عدة عوامل تساهم بشكل سلبي

في فعالية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية ، وقد قسمها بعض الاختصاصيين إلى معوقات نذكرها:

- معوقات شخصية: ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحديث فيها أثرا عكسيا ، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له . ، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار الفاظ مبهمة ، وكذلك مدى الثقة بين الافراد ، فضعف الثقة بينهم يؤدي الى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد فاعليتها .
- معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم: وترجع هذه المعوقات إلى ضعف في الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية والتي تتمثل في :

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات .

- مركزية التنظيم وزيادة المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة .

- معوقات فنية: تتمثل في قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها وعدم وضوح الأهداف والتعليمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم ، السعيد مبروك . إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية = Libraries Management of electronic . [ د . م ] : المجموعة العربية لنشر . [ د . ت ] . ص . ص .

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

➤ معوقات نفسية اجتماعية: باعتبار طرقي الاتصال من مجتمعات مختلفة ، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية ، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.<sup>1</sup>

2.3.2. أساليب تفادي معوقات عملية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية: نحاول تسليط الضوء على أبرز الأساليب والاستراتيجيات لتفادي المعوقات نذكرها :

1- الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل ،من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه ، فالمعروف أن النفسية السيئة للمرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل العملية الاتصالية .فمحتوى الرسالة يكون سيئا وتدفعها النطقي يكون مرتبكا ،ويكون مضمون الرسالة برتمه غير مفهوم في أحسن الأحوال .

2-مرعاة الفروقات الفردية بين الأفراد حيث لا يجوز لشخص غير عارف لفنون الاتصال ان يبعث برسالة إلى شخص محترف او خبير .

3-ضرورة أن يكون القول مقرونا بالفعل.

4-تتصف الرسالة بخصائص او جوانب تجعلها فعالة حقا.

5-ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة، وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

6-معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل أو معوقات ،مثل معالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة .

7-تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء ولتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه .ص.227

<sup>2</sup> نحر ،أحمد محمد الخطيب . المرجع السابق .ص.254-255

## الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية

---

### خلاصة الفصل

إن مسألة الاتصال الإداري من أكثر القضايا التي لقيت اهتماما في وقتنا الحاضر وخاصة في المكتبات الجامعية التي لا تستطيع الاستمرار بدون اتصال فعال، لذا على مديري المكتبات الجامعية بناء شبكة علاقات مهنية معينة بين العاملين، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب والاستراتيجيات لتوفير الراحة النفسية للعاملين لتحفيزهم على العطاء أكثر، لأن الاتصال يؤثر على أداء العاملين بصفة كبيرة غما بالسلب او الايجاب حسب المناخ السائد في المكتبة. وهذا ما سوف نحاول تفسيره في الفصل الموالي من خلال تبيان أثر العاملين الاتصال الإداري على أداء في المكتبات الجامعية. وهذا ما سوف نوضحه في الفصل الثالث حول تفسير تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في المكتبات الجامعية.



## الفصل الثالث: الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين

3. 1. مدخل عام حول أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 1.1. تعريف الأداء.
3. 1. 2. مفهوم أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 1. 3. أهداف أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 1. 4. عناصر أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 1. 5. أنواع أداء العاملين بالمكتبات الجامعية.
3. 2. أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية ومحدداته وطرق تحسينه .
  3. 2. 1. أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 2. 2. محددات أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 2. 3. خطوات قياس أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
  3. 2. 4. طرق تحسين أداء العاملين في المكتبات الجامعية.
3. 3. مهارات الاتصال الإداري ومبادئه وأبرز العوامل المؤثرة فيه.
  3. 3. 1. المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.
  3. 3. 2. مبادئ الاتصال الإداري الجيد في المكتبات الجامعية.
  3. 3. 3. العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية.
  3. 3. 4. تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين بالمكتبات الجامعية .

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

تمهيد: الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المكتبات الجامعية إلى تحقيقها ولاشك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات الإدارية والأداء إذا كان مناسباً لعمل المطلوب إنجازاً فإنه تحقق الغرض منه، وهذا ما سنبرزه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى مفهوم أداء العاملين، أهدافه، عناصره، أنواعه، أبعاده، ومحدداته، مقاييسه، إضافة إلى مبادئ الاتصال الإداري الفعال والمهارات الواجب توفرها لنجاح العملية الاتصالية، العوامل المؤثرة فيه وصولاً إلى تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين.

**3.1. مدخل عام حول أداء العاملين في المكتبات الجامعية:** يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب الإداري وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نقوم بإعطاء تعريف للأداء لغة واصطلاحاً لتوضيح هذا المفهوم.

**3.1.1. تعريف الأداء:** ومن بين التعاريف المتعددة في مصطلح الأداء نذكر مايلي.

أ. المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء والاسم من الأداة أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.<sup>1</sup>

ب. المعنى الاصطلاحي: تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

\* الأداء: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

\* الأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

\* الأداء: هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية ، الحسن. إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية. [د.م]: الدار الجامعية ،2003.ص.209.

<sup>2</sup> قلبو، حسينة . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة الماستر :

تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات : جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .ص. 35

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

التعريف الإجرائي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.

**3. 1. 2. مفهوم أداء العاملين:** يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير

الموارد البشرية في المكتبات الجامعية ، ولهذا سوف نحاول من إعطاء عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

**التعريف الأول :** الأداء على أنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المكتبة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته."

**التعريف الثاني :** "هو الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار

استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء ."

**تعريف الثالث:** يعرف أيضا على أنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له

بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ."<sup>1</sup>

✓ **تعريف آخر :** يعرف أداء العاملين على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص

له بنجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ."<sup>2</sup>

✓ **تعريف إجرائي:** أداء العاملين هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية

التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

❖ **ملاحظة:** ويمكن القول في الأخير بأن مصطلح الأداء هو يتكون من مؤشرين أو مكونين أساسيين

وهما الكفاءة والفعالية. الأداء = الكفاءة + الفعالية.

- **الكفاءة :** وهو مصطلح يعبر عن إنتاجية العمل ، أي العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات

التي تفسر كيفية إنجاز العمل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخبرات للأهداف.

- **الفعالية:** وهو مصطلح يعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر

القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

<sup>1</sup> زكّال ، يمينة . أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة مجمع طهراوي. مذكرة الماجستير:

تخصص تسيير الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013، ص.14.

<sup>2</sup> حليفات ، عبد الفتاح ، المطارنة ، شرين. أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب

الأردن. مجلة جامعة دمشق. 2010. مج26 . ع(1،2). ص.606

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

### 3. 1. 3. أهداف أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: للأداء العاملين أهداف عديدة يمكن حصرها في ثلاث

أهداف جوهرية والتي توضح كالآتي :

أ. أهداف استراتيجية: يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات المرسومة من طرف المكتبات الجامعية ، حيث يستند التنفيذ الاستراتيجي الفعال إلى تحديد النتائج المرغوبة .

ب. أهداف إدارية: تعتمد المكتبات الجامعية على المعلومات خاصة في تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية أبرزها: الميزانية، سياسة الاقتناء. وبالرغم من أهمية الإدارة في هذه القرارات فإن المرؤوسين اللذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، لا يشعروا بالراحة يرون عملية تقييم الآخرين شر لا بد منه . للقيام بمتطلباتهم الوظيفية.

ج. أهداف تنموية : يهدف هذا الجانب إلى تنمية العاملين وتطوير مهارتهم وأفكارهم وأساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### 3. 1. 4. عناصر الأداء: للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود

لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المكتبات الجامعية ، وتمثل عناصر أداء العاملين في :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>2</sup>

2. نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه العامل عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم والعمل دون الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup>حميميد ، حنيفة. التكوين أثناء الخدمة في المكتبات الجامعية ودوره في رفع مستوى الأداء : دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . مذكرة الماستر: تخصص إدارة أعمال المكتبات و مراكز التوثيق: جامعة قسنطينة2 ، 2013.ص.ص21-22 .

<sup>2</sup> بن عبد الرحمان ، الطاهر . القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة . رسالة الماجستير: تخصص علم النفس العمل والتنظيم: جامعة منثوري قسنطينة ، 2009.ص.ص116.

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل<sup>1</sup>.

3. 1. 5. أنواع أداء العاملين في المكتبات الجامعية: إن نوع الأداء يكون حسب معيار التقييم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أولا : حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين :

أ/الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء على أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد البشرية، فهو ينتج أساسا مما يلي:

\*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم .

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

\*الأداء المالي: وتكمن فعاليتها في تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المكتبة، التي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده<sup>2</sup>، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تحصل عليها المكتبة كارتفاع نسبة التردد على المكتبة وذلك نسبة الخدمات الجيدة التي تقدمها المكتبة. مما ينعكس بالإيجاب على أداء المكتبات الجامعية .

<sup>1</sup> المرجع نفسه.(ن،ص).

<sup>2</sup> بوعيط ،جلال الدين .الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي :دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة .رسالة الماجستير :تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية : جامعة منتوري قسنطينة ،2009.ص.76

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

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

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

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المكتبة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية و التقدم ، كما أن الأداء للمكتبة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء وحداتها.

\*الأداء الجزئي: وهو الذي يحقق على مستوى الوحدات الفرعية لمكتبة وينقسم إلى عدت أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المكتبات الجامعية. مثلا حسب المعيار الوظيفي : أداء وظيفة مالية، ووظيفة الاقتناء والتزويد.<sup>1</sup>

### 3. 2 . أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية ومحدداته وطرق تحسينه:

3. 2. 1. أبعاد أداء العاملين في المكتبات الجامعية : ويقصد بها قيام العامل بالأنشطة المختلفة والتي تكون في حد ذاتها مكونة لعمله، ويقاس هذا الأداء من خلال ثلاث أبعاد جزئية هي:

✚ كمية الجهد: تتمثل في الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل أثناء قيامه بعمله ، خلال فترة زمنية معينة ، معبر عن البعد الكمي لطاقة المبذولة.

✚ نوعية الجهد: ويقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا تهتم بالأداء وكميته وإنما تهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول.

✚ نمط الأداء : ويعنى بها الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها جهد فعلى أساس نمط الأداء مثلا: يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات .<sup>2</sup> و قد تكون الأبعاد الثلاثة هي مجرد محاور تشتق معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه.

<sup>1</sup>المرجع نفسه.ص.77

<sup>2</sup> قاجة ، نجاح .الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الوثائقي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.مذكرة الماستر: تخصص

إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة منتوري قسنطينة، 2013.ص. 17

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

3. 2. 2. محددات أداء العاملين بالمكتبات الجامعية: إن محددات أداء العاملين: هي المزيج بين جهد العامل المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات خبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المكتبة التي ينتمي إليها، وانطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين: القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص ويطلق عليها المحددات الداخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل ويطلق عليها المحددات الخارجية، محددات الأداء تشمل على مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية وهي كالاتي:

### أولاً: محددات داخلية :

أ- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات الأداء الفعال عند تقديم الخدمة المكتبية .

ب- القدرات: وهنا تشير إلى الخصائص الشخصية لعاملين أي قدراته على خلق جو من التفاهم والعمل ضمن فريق واحد وذلك باستخدام مهارات الاتصال والتواصل بين أفراد المجموعة لأداء المهام على المستوى المطلوب.

ج- إدراك الدور: أي أن العامل واعى لما قدم له لإنجازه حيث أنه يتمتع بروح المسؤولية، ولديه شعور بأهمية العمل المطلوب منه . حيث يوجه جهوده في العمل لأدائه بشكل يتلاءم مع مستجدات المكتبات الجامعية . من نيل رضا المستفيد .<sup>1</sup>

1. المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتمثل في :

أ. متطلبات العمل : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. البيئة التنظيمية : إن البيئة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام

<sup>1</sup> المحاسنة، إبراهيم محمد .إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير لنشر والتوزيع، 2013. ص.113

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

ج. البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للمكتبة الجامعية الذي يعمل بها العامل على أدائه بالمنافسة الخارجية مثلا : فالعامل المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والخبرات و الكفايات و يبذل الجهود أكثر من العامل المقيم ، وهذا يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه ، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاءه في العمل ، إذا ما تحصلوا على التحفيز <sup>1</sup>.

### 3. 2. 3. خطوات قياس الأداء في المكتبات الجامعية :

إن أهمية قياس أداء الموارد البشرية والنتائج المترتبة عليها ، تبرر الجهود والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ، ووضع الخطط والبرامج ، التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وعادة تشتمل عملية قياس الأداء على الخطوات التالية:

✓ تحديد أهداف المكتبة: إن الأهداف العامة للمكتبة هي مسعى جهود الإدارة والعاملين، على ضوءها تصاغ أهداف جميع مصالح المكتبة. وكذا أهداف قياس الأداء وبدون أهداف واضحة للمكتبة تكون مدخلات قياس الأداء ناقصة.

✓ تحديد أهداف قياس الأداء: إن أهداف قياس الأداء تمثل مرشدا لرؤساء في عملية القياس <sup>2</sup>، وتمثل هذه الأهداف في الإشراف ومنع حدوث الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها وترشيد أداء العاملين.

✓ تحديد مسؤولية قياس الأداء: يعني تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن قياس أداء العاملين، وعادة يتطلب قياس أداء الموظف شخصا قريبا منه لملاحظة أدائه طوال الوقت . كما تلجأ الكثير من المكتبات الجامعية إلى القياس المشترك الذي يشرف عليه الرئيس مباشرة وبشاركه فيه عدد من الأفراد في شكل لجنة قياس، تتولى هذه اللجنة وضع تقارير عن أداء العاملين وسلوكهم . ويكون أعضاؤها من الأشخاص الذين لديهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه.

✓ تحديد معايير قياس الأداء: يعرف المعيار بوجه عام المستوى أو الدرجة المطلوبة في الشيء الذي نحن بصدد قياسه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريد أم لا و بالنسبة لمعايير قياس أداء الموارد البشرية في المكتبات

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص.114

<sup>2</sup> بودريان ، أحمد إبراهيم . تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بمكتبة الدكتور أحمد عروى للعلوم الإسلامية لجامعة قسنطينة .رسالة ماجستير ، 2007.ص124.



## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

الجامعية فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية ،من خلال الأعمال المكلفة بها . حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على المورد إنجازها من خلال أدائها، ضمن فترة زمنية محددة.

✓ تحديد التوقيت المناسب لتطبيق القياس: من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها القياس كافية للحكم على نجاحه والتقدم في العمل، حيث أنه يختلف من مكتبة لأخرى في فترة إجراء القياس وهنا المكتبات الجامعية ترى بأن القياس مرة واحدة في السنة وهو ما يعتبره البعض غير مناسب ،لأن المقيم قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طول السنة. ومن هنا يمكن القول أن القياس غير موضوعي، ولذلك تفضل العديد من المكتبات الجامعية أن يعد أكثر من قياس واحد من خلال السنة كأن يكون سداسيا مثلا وذلك باستعمال أسلوب التقارير السداسية.

✓ اختيار أساليب القياس المطبقة: تعدد أساليب قياس الأداء ،ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الأساليب لاختيار إحداها وبعضها بشكل متكامل ،بما يضمن قياس سليما وتمثل هذه الأساليب في أسلوب التقرير (المقالة) الأكثر شيوعا واستعمالا في المكتبات الجامعية وأسلوب المقارنة الثنائية بين العاملين داخل المجموعة .

✓ اختيار العاملين بنتائج قياس الأداء: هناك جدلية حول سرية تقارير قياس الأداء أو علنيتها ،فالبعض يؤيد ضرورة اختيار العامل بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك ،بحجة أن ذلك يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل<sup>1</sup>. "إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه المكتبة ثم ما حققه فعلا، حيث أن صفة العلنية تفيد في خلق جو من التعاون بين رؤوسيه ،وإزالة أوجه الخلاف بينهم ويزيد من ثقة الرؤوسين في عدالة نظام قياس أداء العاملين ،يتولى الرئيس المباشر إخبار رؤوسيه بمستوى أدائهم وتقديم لهم النصح.

3 . 2 . 4. طرق تحسين أداء العاملين: نظرا لأهمية الأداء بالنسبة للمكتبات الجامعية نجد أنها تتخذ العديد من الإجراءات لأجل تحسين أداء العاملين بها ،كما أنها تعمل قدر المستطاع على توفير كل احتياجات العمل وكذا المناخ المناسب لهم لأجل الإنتاج وأداء عملهم : ومن الإجراءات التي يمكن للمكتبات الجامعية استخدامها لأجل تحسين أداء وتمثل في ما يلي :

✚ التدريب: وهو عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء العامل ،ومن خلال المتغيرات والتحويلات التي تواجهها المكتبات الجامعية اليوم والتي تؤثر على أداء العاملين بها ، فهي

<sup>1</sup> المرجع نفسه .ص.(ن.ص)

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

بحاجة دائما إلى تدريب العاملين بها وذلك لأجل مواكبة هذا التغير والتحول وخاصة على مستوى وسائل الإنتاج والمعرفة، لذلك أصبح لازما على المكتبة الجامعية تدريب العاملين بها، من أجل اكتساب العامل أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل، وكذا اكتساب مهارات ومعلومات وخبرات لم تكن عنده من قبل.

**الإرشاد:** هذا الإجراء يقوم به المشرف على العمال المسؤول عنهم، ويكون هذا الإجراء لعدة أسباب خاصة منها الأمور الشخصية الخاصة بالعمال والتي يكون لها تأثير كبير على أداء العمال، لذلك على المشرف أو حتى المكتبة أن تراعي هذه الأمور، وذلك حتى لا تؤثر هذه العوامل على العمال وتشكل عليهم ضغط يمنعهم من أداء أعمالهم.

**التأديب:** في كثير من الأحيان لا تنجح الإجراءات السابقة الذكر (التدريب، الإرشاد) لأجل تحسين أداء العامل وزيادة التزامه مما يجعل المكتبات الجامعية أن تلجأ إلى هذا الإجراء وذلك حتى تتوقف استهتار العامل وأدائه السيئ ولهذا الإجراء قوة تأثير كبيرة وذلك نظرا لصرامته وتأثيره المباشر على العامل وتستخدم لإجراءات التأديبية لتصحيح السلوك الذي يعطل إنجاز العمل وبطريقة منظمة.<sup>1</sup>

### 3.3. مهارات الاتصال الإداري و مبادئه وأبرز العوامل المؤثرة فيه .

#### 3.3.1. المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية : إن اكتساب العاملين في

المكتبة الجامعية بمجموعة من المهارات أمر ضروري للقيام بأحسن الخدمات ومن بين هذه المهارات هي :

**أولا : مهارة التحدث :** وهي قدرة المكتبة أو المسؤول على توصيل الأفكار بصورة مفهومة ويتعد عن العصبية والتكرار .

**ثانيا : مهارة الكتابة :** تساعد الكتابة مسؤول المكتبة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة .

**ثالثا : مهارة الاستماع :** تساعد هذه المهارة على فهم الآخرين والإنصات الجيد هو وسيلة فعالة يستوعب فيها المسؤول أفكار الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمايدية ، حياة، علاق ، سلوى . الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين : دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بتبسة . مذكرة ليسانس : تخصص

علم اجتماع تنظيم وعمل : جامعة الشيخ العربي التبسي ، 2016، ص.ص.50-54

<sup>2</sup> العدوي ، فهمي . إدارة الإعلام . عمان ، الأردن : دار أسامة لنشر والتوزيع ، 2010 . ص. 179

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

رابعا: مهارة القراءة : الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة والمسؤول الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون أكثر قدرة على النمو .

خامسا : مهارة التفكير : يجب أن تتوفر هذه المهارة في المسؤول والعاملين ، ويختلف مستوى التفكير على حسب موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل .<sup>1</sup>

### 3. 3. 2. مبادئ الاتصال الإداري الجيد في المكتبات الجامعية :

توجد مجموعة من المبادئ والقواعد الرئيسية لنجاح العملية الاتصالية ويجب على جميع العاملين بالمكتبات الجامعية مراعاتها وأبرز هذه المبادئ هي :

✓ التخطيط الجيد للاتصالات: حيث أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادت وضوحا، وهي خطوة أساسية للاتصال.<sup>2</sup>

✓ تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: أي تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الاختيار الملائم لوسيلة الاتصال، والكيفية لتحقيق الهدف المحدد، وكلما قلت الأهداف كلما كانت عملية الاتصال ناجحة وفعالة.

✓ التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: أن المكتبي الناجح هو الذي يقرأ حساب الظروف التي تتم من خلالها عملية الاتصال.

✓ الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات المستقبل كثيرا ما تكون بمثابة عامل تشجع له الاستجابة لمضمون الرسالة.

✓ متابعة الاتصالات: فمن خلال تتبع عملية الاتصالات يمكن معرفة مدى نجاح عملية الاتصال وتحقيقها للغرض المطلوب.

✓ إجادة فن الاستماع : يتعلق بمدى انتباه المكتبي إلى المعاني المتضمنة فيما يريد المرسل قوله حيث أن الإجماع عناصر شفوية (الأسلوب - الصوت ) وأخرى تعبيرية ( ملامح الوجه) وأيضا الظروف البيئية المحيطة ( مدى ملائمة المكان وضع المتحدث).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طلعت محمود ، منال . مدخل إلى علم الاتصال . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص.53

<sup>2</sup> همشري ، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : مؤسسة الرؤية العصرية، دار صفاء لنشر والتوزيع ، 2010، ص.206

<sup>3</sup> المرجع نفسه .(ن ، ص)

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

### 3.3.3. العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية :

تتأثر العملية الاتصالية داخل المكتبة الجامعية بعدة عوامل يمكن إنجاز بعضها فيما يلي :

1. حجم المكتبة : يتأثر نمط الاتصال الإداري بحجم المكتبة الجامعية وتشتمت فروعها ، فقد تكون صغيرة أو ،متوسطة أو كبيرة ، مثال : بحيث كلما كان حجم المكتبة كبير أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ، فيؤدي ذلك إلى اتساع قنوات الاتصال وهذا بالطبع سيجعل العملية الاتصالية بين العاملين أكثر صعوبة وتعقيد .

2. درجة التعقيد التنظيمي : إن نمط الاتصال الإداري يتأثر بالتوزيع الجغرافي لمصالح المكتبة الجامعية ، بحيث كلما بعدت المصالح عن بعضها البعض كان الاتصال ضعيف وصعب نوعا ما ، وهناك عوامل تنظيمية أخرى لها تأثير على فاعلية الاتصال الإداري أهمها : مركز الفرد في هرم المكتبة : لاشك ان مركز الفرد في الهيكل التنظيمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال .<sup>1</sup>

• زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته : ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لان العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المكتبات.

• إعادة تنظيم المكتبة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها .

• تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين بما فيها مهارات التحدث ، الكتابة، القراءة ، التفكير ، الإنصات .

• تطوير نظم حفظ المعلومات يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهلة ، البساطة، الوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات .

3. طبيعة العمل : تختلف المكتبات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل الذي تمارسه كل منهم لذلك فإن طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات الإدارية .

4. نوعية الرؤساء واتجاهاتهم : يترتب نجاح الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية على رؤسائها بالدرجة الأولى مثال : هناك من الرؤساء الذين لهم اتجاهات ديكتاتورية في الإدارة ، فهم نادرا ما يقبلون المشاركة في

<sup>1</sup> دويدار ، عبد الفتاح محمد . سيكولوجية الاتصال والإعلام : أصوله ومبادئه . القاهرة : دار المعرفة الجامعية ، 2005 .ص.58

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

الرأي أو التعبير أو الاستماع إلى آراء الآخرين ، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصال في المكتبات الجامعية ، وعلى عكس من ذلك فإن الرؤساء الذين تتوفر لديهم الاتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية الاتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المكتبة والموظفين .<sup>1</sup>

### 3.3.3. تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين:

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالاتصال الذي يسهل في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوط بهم ومن تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين التالي:

1. تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك حللا في المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>
2. فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي تعد فعالة ومؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد، حيث أن استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعالية وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين.
3. إن أنماط الاتصال السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم لإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل إذا أنها تؤثر وتتأثر به. عادة .و التي من شأنها تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.
4. إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر من العمل ،فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ، كما انه يتفهم أدورا الآخرين ، مما يشجع على التعاون والتنسيق حيث أن الاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء .
5. يلعب الاتصال دورا هاما داخل المكتبات الجامعية والتي تعمل على تدفق المعلومات وترفع من كفاءة

للاتصالات. العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة

6. يمثل الهدف الرئيسي لاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد ، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل في نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم لعمل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه .(ن،ص)  
زين عسو، وسيلة، عريف، حبيبة. المرجع السابق.ص.72

## الفصل الثالث : الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العاملين في المكتبات الجامعية .

7.يساعد الاتصال العاملين في المكتبات الجامعية من التعرف على آخر التطورات التي تمس المكتبات الجامعية وتنعكس على بيئتهم العملية ، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

8.إن أحد أهداف الاتصال الأساسية لمكتبات الجامعة هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب ،ومع ذلك فإن الاتصالات في المكتبات الجامعية قد لا تعني عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث ،لذلك فإن لكي تعمل المكتبات بكفاءة ، فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة .<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في فحوى هذا الفصل نستنتج أن الأداء يلعب دور مهم في المكتبات الجامعية باعتباره مجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها العامل ، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح ، لتحقيق أهداف المكتبة بالكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق أهدافه الخاصة ، ولأن أداء العامل قد يتأثر ببعض العوامل لهذا لا بد على المسؤولين العناية به وتحفيزه أكثر من أجل العطاء لأنه أساس قيام أي مؤسسة والتوفير له جميع الوسائل من أجل تحسين أداءه. وفي الفصل الموالي سوف نقوم بمقارنة وتأكيد ما تم عرضه في الجانب النظري من خلال إجراءات الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه .(ن،ص)

## الفصل الرابع: الإطار الميداني

الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

- تمهيد .
- 1-4- إجراءات الدراسة .
- 1-1-4- مجالات الدراسة .
- 2-1-4- المجتمع الأصلي للدراسة .
- 3-1-4- عينة الدراسة .
- 4-1-4- أدوات جمع البيانات .
- 2-4- تحليل نتائج الدراسة .
- 3-4- نتائج الدراسة .
- 1-3-4- نتائج على ضوء الفرضيات .
- 2-3-4- نتائج العامة .
- 3-3-4- الاقتراحات .
- خاتمة .
- قائمة ببليوغرافية .
- ملاحق .

### تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدها في دراستنا حول "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي" ، باعتبار هذه الإجراءات حجر الزاوية في أي دراسة علمية تتصف بالدقة والموضوعية، لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من أجل أن الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة وسيتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في تحديد المنهج المناسب للدراسة ، ثم مجالات الدراسة (الجغرافي ، الزمني، البشري) . وكذا العينة بعد تحديد نوعها وطرق اختيارها، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وتحليل البيانات التي تم جمعها وصولاً إلى نتائج الدراسة ثم التوصيات والاقتراحات.

### 4. 1. إجراءات الدراسة :

#### 4. 1.1. مجالات الدراسة :

أ. المجال الجغرافي: وهي تمثل المحيط الذي أجرينا فيه الدراسة وتنحصر في المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

### ➤ التعريف بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي :

تأسست جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي بموجب المرسوم التنفيذي 204/84 المؤرخ في 18 أوت 1984 بعد أن كانت في البداية عبارة عن مدرسة عليا للأساتذة والمعهد العالي في المكنايك ، ثم تمت ترقية المدرسة إلى المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 207/06 المؤرخ في 10 ماي 1997، ثم إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي 274/06 المؤرخ في 16 أوت 2006.

حيث تكونت الجامعة في ذلك الوقت من خمسة كليات ومعهد واحد وهي كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات والعلوم الاقتصادية ، كلية القانون والعلوم السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم إدارة أعمال، كلية العلوم الطبيعية ، و معهد إدارة التكنولوجيا في المناطق الحضرية ، كما تم فتح العديد من الفروع من الدراسات ما بعد التدرج من أجل دعم التأطير البيداغوجي وتطويره ، ودعمت بالعديد من الهياكل القاعدية والمقاعد البيداغوجية بأحدث الوسائل والتجهيزات لضمان السير الحسن لتحصيل الدراسي والبحث العلمي.



## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

### ➤ التعريف بالمكتبة المركزية (المقر الجديد):

وهي مكان عمل جديد تم افتتاحه في 09 ماي 2008م، وهو مكان للبحث من أجل المجتمع الجامعي، تقع المكتبة أمام المدخل الرئيسي للجامعة مباشرة وقد اختارت المكتبة النظام المفتوح للاطلاع على الأرصدة، وتعتبر المكتبة من الدعائم البيداغوجية الهامة للطلبة، لذلك فقد أولت لها الجامعة أهمية كبيرة حيث يتم تدعيمها باستمرار بأحدث المراجعة العلمية وتوفر على رصيد وثائقي يبلغ عدده

- تتضمن المكتبة أربعة فضاءات وتمثل في :

- الطابق الأرضي:

● مركز الاستقبال والتوجيه.

● فضاء البراي.

● فضاء تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

● فضاء الأنترنت.

- الطابق الأول:

● فضاء العمل والبحث البليوغرافي.

- الطابق الثاني :

● فضاء الدوريات والمراجع الإلكترونية.

● فضاء العمل الجماعي.

### ➤ هياكل المكتبة :

✓ الأقسام الإدارية : وتتمثل خاصة في إدارة المكتبة تحت إشراف المديرية وفي هذه الإدارة يقومون ر الإداري والمالي

وتسيير الموارد والمواد والصيانة والرقابة.

✓ الأقسام العلمية والتقنية : وتتمثل في :

- مصلحة الاقتناء : مهمتها تنمية وإمداد المكتبة بما تحتاج إليه من كتب ومطبوعات .

✓ قسم البحث والاتصال: وتتمثل في :

- قسم الأنترنت : في هذا القسم يتم حجز الأماكن من أجل البحث عبر الأنترنت لمدة ساعتين في اليوم ،

وبه سم صغير للبراي مخصص للمكفوفين .

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

- قسم البحث الببليوغرافي : يهتم هذا القسم بإنتاج وسائل البحث الآلية من أجل أخذ رقم المرجع المطلوب تم الاتجاه مباشرة إلى الرفوف المفتوحة للاطلاع عليه.
  - قسم الإعارة الخارجية : حيث يتم فيها الإعارة الخارجية للمواد المكتبية ويوجد به قاعة مطالعة .
  - قسم الدوريات: يركز هذا القسم على اقتناء الدوريات التي تلبي حاجيات الباحثين وتتبع المكتبة نظام الرفوف المفتوحة وعملية البحث فيها تتم عن طريق الفهارس الآلية .
- ب. المجال البشري:** وهي تضم الفئة التي يحتمل أن تسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث ، وهم الأفراد الذين تطبق عليهم الدراسة ، وعليه فقد اقتضت هذه الدراسة على جميع العاملين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي .

**ج. المجال الزمني:** أما الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية من بداية تحديد المجال واختيار العينة المراد بحثها وصولاً إلى اختيار الأداة المناسبة لتطبيقها على هذه العينة التي اخترناها ، وقد استغرقت هذه الدراسة 4 أشهر ابتداء من شهر فيفري 2018 إلى غاية شهر ماي 2018 ، وقد تمت الدراسة الميدانية في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي بأم البواقي ، وتم توزيع الاستمارة يوم 14 ماي 2018 واسترجعناها في اليوم الموالي .

### 4. 1. 2. المجتمع الأصلي وعينة الدراسة :

#### ➤ عينة الدراسة :

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة.

فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله.<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية وهي " العينة التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبيدات ، محمد ، أبونصار ، محمد . منهجية البحث العلمي : القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2. عمان : دار وائل للنشر، 1999. ص.42

<sup>2</sup> عبد المجيد إبراهيم ، مروان . أسس البحث العلمي : لإعداد الرسائل الجامعية . الأردن : مؤسسة الوراق ، 2000. ص.163

### 4. 1. 3. منهج الدراسة :

المنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق والإجابة عن الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث. وعليه اتجهنا لاعتماد المنهج الوصفي "الذي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة أو حدث بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة ، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحديث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا : " على أنه أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم ، لوصف مشكلة أو ظاهرة محددة وتصويرها كميًا أو عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها ، تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

وهو المنهج الذي يلائم المشكلة المراد دراستها في هذا البحث ، من خلال محاولتنا على جمع معلومات دقيقة وواقعية حول " الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ثم تبويب وعرض هذه البيانات .

### 4. 1. 4. أدوات جمع البيانات : لتحقيق أهداف البحث وجمع البيانات ،اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

➤ الاستبيان : إن البحوث العلمية في كافة مستوياتها ومختلف مواضيعها تحتاج إلى استخدام إحدى الأدوات من أجل جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع من أجل توظيفها في الدراسة ، ومنه من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتأكد من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة ،اعتمدنا على أداة الاستبيان الذي يمكن تعريفه بأنه "أداة تجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ، والذي يعتبر استطلاع لرأي الآخرين إزاء الظاهرة موضع البحث والدراسة، وهو مجموعة من الأسئلة توجه إلى مجتمع البحث ، تصاغ بطريقة فنية معينة تدور حول جوانب الظاهرة المدروسة وتساعد الإجابات الواردة عليها في اختيار وتحقيق الفروض التي وضعها

<sup>1</sup> عليان ، ربحي مصطفى ، محمد غنيم ، عثمان . مناهج وأساليب البحث العلمي : النظرية والتطبيق . عمان : دار الصفاء ، 2000.ص.43

<sup>2</sup> جندلي ، عبد الناصر . تقنيات ومناهج البحث في علم الاجتماع . الإسكندرية ، مصر : منشأة المعارف ، 1982.ص.33

## الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

الباحث في البداية.<sup>1</sup> وقد صادف توزيعنا للاستمارة غياب عدد من الموظفين منهم (05) في عطلة أمومة، (05) عطلة مرضية، (02) في حالة غياب و(13) ضائعين، أما عدد الاستمارات المسترجعة هي (50) .

وقد تضمنت استمارة الاستبيان على 25 سؤال مقسم على 5 محاور وهي :

المحور الأول: بيانات شخصية وتضمن على 4 أسئلة .

المحور الثاني : أهم قنوات الاتصال الإداري وطبيعة العلاقة الاتصالية المعتمدة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وتضمن على 5 أسئلة .

المحور الثالث: الاستخدام الفعلي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتضمن على 6 أسئلة .

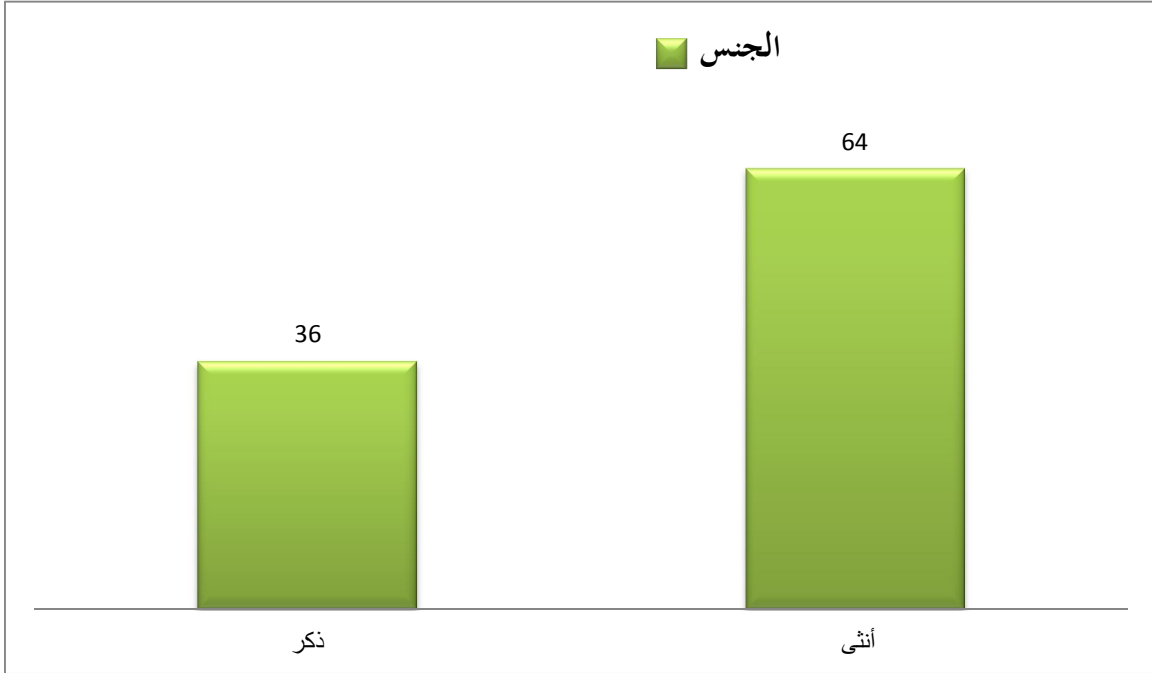
المحور الرابع : تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وتضمن على 4 أسئلة .

المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي وتضمن على 6 أسئلة .

<sup>1</sup> أحمدى ، ناهد حمدي . مناهج البحث في علوم المكتبات . الرياض : دار المريخ ، [د.ت].ص. 126

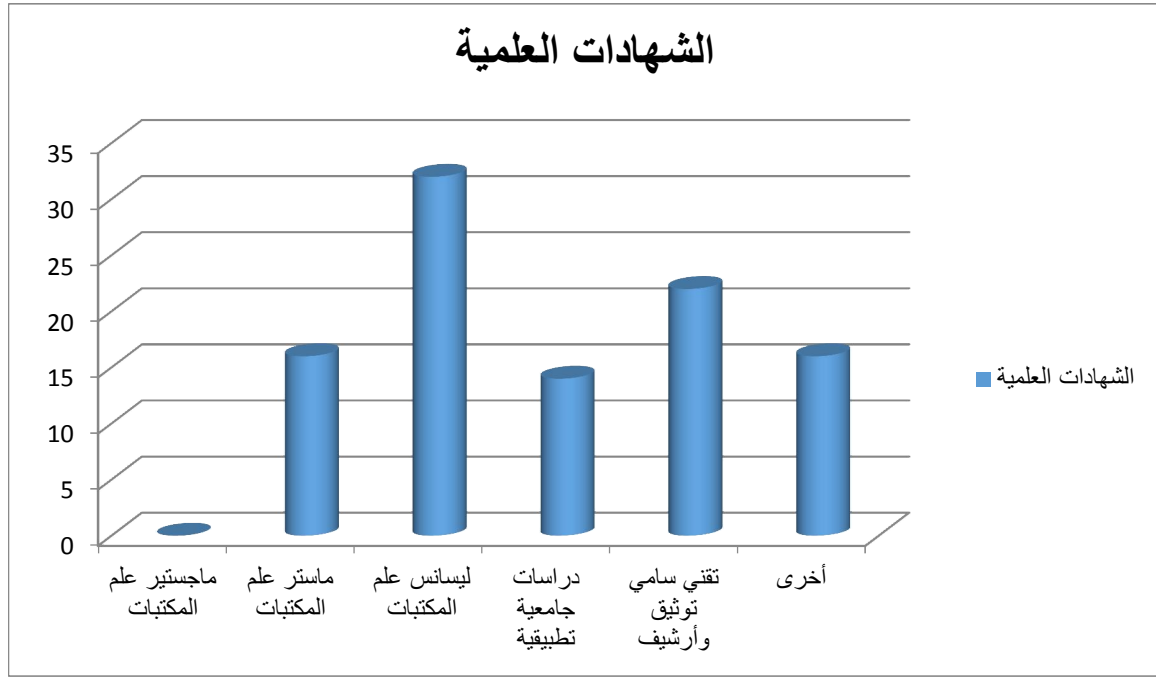
4. 2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

4. 2. 1. تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية .



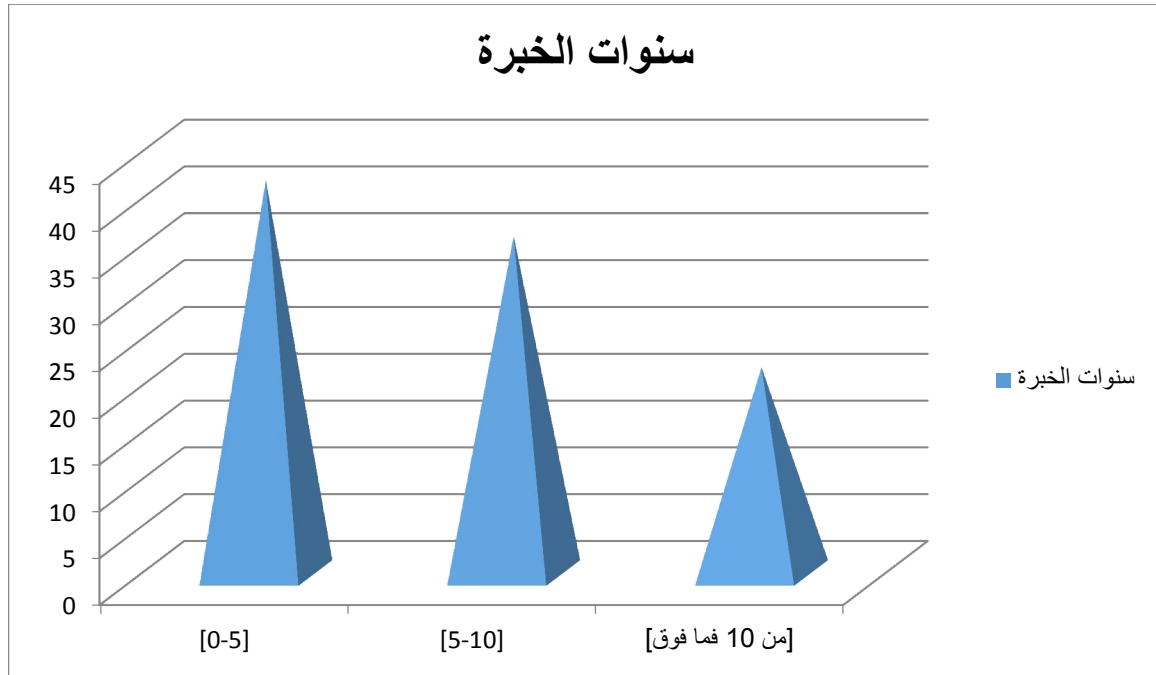
الشكل رقم(08): الجنس:

يتضح من الشكل رقم(08) أن معظم عمال المكتبة المركزية لعربي ب مهيدي -بأم البواقي- من جنس الأنثى حيث تقدر نسبتهم 64% أي ما يعادل 32 عاملة. وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة مقارنة مع نسبة الإناث إذا قدرت نسبتهم ب 36% أي ما يعادل 18 عامل وهي نسبة مقبولة من وجهة نظرنا إذا تم مقارنتها بدور الرجل في تخصص علم المكتبات ويرجع السبب في ذلك لأن الذكور يميلون إلى التخصصات العلمية أكثر مقارنة مع الإناث اللواتي يميلون إلى هذا النوع من التخصصات ، وكذلك أن شروط التوظيف في هذه المكتبة بالآونة الأخير أصبحت تتطلب إقامة الموظف أي معظم الموظفات من ولاية أم البواقي ، ورغم ذلك نجد تفاوت في المتغيرين . حيث أصبح تعاون الرجل والمرأة ضروريا لتجاوز صعوبات الحياة إضافة إلى الاعتقاد السائد في المجتمع والذي أصبح يشجع عمل المرأة وهذا حسب رأينا فقط



شكل رقم (09): الشهادات العلمية

ومن خلال معطيات الشكل رقم (09): نجد أن معظم أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس في علم المكتبات وذلك بنسبة 32% وهذا يعود إلى تناسب الشهادات العلمية مع طبيعة العمل، فالمكتبة تعتمد على توظيف عمال من نفس التخصص أي تخصص علم المكتبات وذلك لتوظيف خبراتهم ومهاراتهم داخل المكتبة ولديهم معرفة ودراية بالمهنة المكتبية، ثم تليها نسبة 22% تمثل نسبة العمال الذين لديهم شهادة تقني سامي توثيق وأرشيف وهذا ما يفسر التنوع في التخصصات والشهادات من اجل التشارك في الخبرات و الأفكار و التبادل فيما بينهم من أجل استفادة كل منهم من الآخر في القيام بالمهام، أما الفئة الثالثة التي تقدر بنسبة 16% تمثل حاملي لشهادة ماستر علم المكتبات وهذا يدل على أن المكتبة هي في تجديد وتطوير مستمر في مجال الخدمات مما يؤدي إلى لرفع مستوى أداء العاملين وأداء المكتبة، أي أن المكتبة كلما وظفت عاملين ذات درجة علمية عالية كلما كانت مردودية المكتبة ذات جودة عالية، أما التخصصات الأخرى فتمثل سببها أيضاً ب 16% وهذا يدل على أن المكتبة تستفيد من الشهادات العلمية الأخرى سواء في تطبيق مبادئ الإدارة أو جوانب أخرى، أما فيما يخص شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية فتمثل نسبتهم ب 14% وهي أقل نسبة لكن بغض النظر عن المعارف الذين يمتلكونها عن المهنة المكتبية.



**شكل رقم (10): سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة.**

سجلت بيانات الشكل رقم (10) على أن بنسبة 42% من أفراد العينة خبرتهم المهنية بالمكتبة تتراوح من عام إلى 5 سنوات وهي أكبر نسبة ، مما يؤكد على أنه عملهم بالمكتبة لم يتجاوز 5 سنوات وبالتالي خبرتهم محدودة بالمكتبة وهذا باعتبارهم جدد بالمهنة وفي طريق الاندماج والتأقلم مع طبيعة العمل وإجراءاته وأيضاً علاقة تواصلهم مع زملائهم في المكتبة ، كما يدل هذا على أن المكتبة توظف العاملين الجدد كل فترة محددة، نسبتهم ب 22% والتي تتراوح سنوات خبرتهم من 10 فما فوق مما وتليها خبرة من 5 إلى 10 سنوات وتقدر نسبتهم ب 36% وهي نسبة لا بأس بها مما يسمح لهم بإعطاء ما لديهم من خبرات وكفاءتهم المهنية الجديدة، أما الفئة الثالثة فتقدر يوضح لنا أن لديهم مدة طويلة في المهنة المكتبية التي تمدنا بمعلومات ذات قيمة ومصداقية.

4. 2. 2. أهم قنوات الاتصال الإداري وطبيعة العلاقة الاتصالية المعتمدة في المكتبة المركزية لعربي بن

مهدي بأم البواقي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	50	%100
لا	/	/
المجموع	50	%100

جدول رقم (01): اتصال العاملين داخل المكتبة.

إن نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون من خلال الجدول (01) على أنه هناك تواصل مع بعضهم البعض وهذا ما تؤكدته النتائج المقدمة أعلاه ، مما يدل على أن المكتبة توفر جو ملائم للعمل وأن هناك تنسيق مع كافة المستويات الإدارية ومشاركة عمالها في اتخاذ القرارات أو الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم ويتناقشون في حل المشاكل والصعوبات التي تعرقل إنجاز أعمالهم، وأيضا طبيعة العمل بالمكتبة (المكتبة مبدأها العمل التشاركي) يستلزم الاتصال مع بعضهم البعض.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
اتصال أفقي	25	%50
اتصال صاعد	17	%34
اتصال نازل	08	%16
أخرى	/	/
المجموع	50	%100

جدول رقم (02): طبيعة الاتصال السائد في عملية الاتصال الإداري في المكتبة.

أفرزت نتائج الجدول رقم 02 ما يلي : إن نصف أفراد العينة أكدوا طبيعة العلاقة رسمية أن أغلبية أفراد



## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

العينة والمقدر نسبتهم ب 46% أكدوا أن :

- طبيعة الاتصال السائد هو اتصال أفقي أي أنهم يتواصلون فيما بينهم بنفس المستوى، وهنا يتم إرسال المعلومات وتبادلها بين المستويات الإدارية التي تقع في نفس المستوى، وهذا يشير على أن هناك تناسق وتعاون بين العاملين وتبادل الأخبار فيما بينهم ومحاولة حل المشاكل الموجودة
- أما نسبة 36% تمثل الأفراد الذين أقرروا أن طبيعة الاتصال في المكتبة هو اتصال صاعد ومن هنا نستنتج أن العلاقة بين العمال علاقة رسمية العمل حيث يرفعون الشكاوي، تقارير العمل، اقتراحات وغيرها إلى الإدارة العليا (مدير المكتبة)، ونرجح أن الاتصال الصاعد هو ردة فعل عن اتصال هابط من الإدارة العليا وذلك لمعرفة مدى الاستجابة لمتطلبات العمل بقصد التحسين في الأداء، تقديم الخدمات، اتخاذ قرارات صائبة، مما يجعل الموظف يتحمل المسؤولية ويرفع من روحه المعنوية.
- في حين أكدت نسبة 16% من الأفراد العينة أن طبيعة الاتصال في المكتبة هو اتصال نازل وهذا يشير إلى أن هذا الاتصال يضمن المعلومات الخاصة بالعمل في المكتبة وكيفية تأدية والغرض منها، وذلك بتوضيحها بطرق بسيطة تساعد العاملين على تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصلهم من الإدارة العليا.

القناة	التكرار	النسبة %
شفوية	10	20%
مكتوبة	13	26%
إلكترونية	11	22%
معا	16	32%
المجموع	50	100%

جدول رقم (03): قنوات الاتصال التي يعتمدون عليها العمال في المكتبة:

تؤكد نتائج الجدول رقم 03 أنه بالنسبة 32% من أفراد العينة يعتمدون على جميع قنوات الاتصال

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

(المكتوبة ، شفوية، إلكترونية )، وهذا يدل أن المكتبة تتبع أساليب إدارية حديثة ومتطورة في التعاملات الإدارية وفعالية نشاطها ؛ بينما تمثل نسبة 26% منهم يعتمدون على الوسائل المكتوبة كونها رسمية بالنسبة للعاملين لأنهم يثقون أكثر في الوثائق الموثقة والرسمية ، أما باقي الأفراد (أي بنسبة 22%) يعتمدون على الوسائل الإلكترونية وهذا راجع إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة في عصر السرعة والإلكترونيات من أجل إيصال ونقل جميع المعلومات بين جميع المستويات الإدارية في الوقت المناسب وبأسرع وقت. وهذا يجعل عملية الاتصال بالمكتبة أكثر فاعلية (كما أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحث المكتبات الجامعية على استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة من خلال إنشاء موقع المكتبة وشبكة التواصل الاجتماعي) ، في حين تمثل نسبة 20% أقل نسبة من يعتمدون على الوسائل الشفوية من أجل الاتصال المباشر والنقاش حول المواضيع وتبادل الآراء ونرجح السبب في ذلك أن هذه الوسيلة قابلة لتحريف من خلال دخول عامل التشويش عليها إذا كانت إلكترونية أو إلى عدم فهمها إذا كانت وجه لوجه أي قد لا يفهم المستقبل ما أراد أن يقوله المرسل.

الموضوع	التكرارات	النسبة
استشارات حول إجراءات العمل	12	24 %
التعليمات والمراسيم الجديدة	18	36%
التحسين والتجديد بالمكتبة	7	14%
آخر التطورات في الخدمة المكتبة	13	26%
المجموع	50	100%

جدول رقم(04): يوضح المواضيع المتداولة أكثر بين العمال داخل المكتبة .

توضح المعطيات الجدول رقم (04) أن أفراد العينة يصرحون بأن أهم المواضيع المتداولة بينهم تدور حول التعليمات الجديدة والمناشير والمراسيم المتعلقة بالتخصص وذلك بنسبة 36%، وهذا يدل على أهمية ودور التعليمات الجديدة في إعلام المكتبيين بالخدمات الجديدة والتطورات الحاصلة بالمهنة المكتبية والتي تساهم في تنمية

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المعرفة وتحقيق الوعي لأنها تساعد على نقل الرسالة المراد توصيلها بصورة جيدة. ومضمونة ، وتلبها التطورات الجديدة في الخدمة المكتبية حيث تقدر نسبتهم بـ 26% وهذا بسبب التعرف على الوسائل الحديثة التي تساعدهم على أداء المهام ، و مواكبة جميع التطورات الحاصلة في الخدمة المكتبية من الارتقاء بها إلى أعلى وأجود الخدمات أما نسبة الأفراد الذين فقدت نسبتهم بـ 24% ، مما يشير إلى أن العاملين يتشاورون فيما بينهم حول إجراءات العمل وكل ما يخص المهام المكتبية في هذه المكتبة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج ، كما أن التشاور يولد أفكار عديدة ومتنوعة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة أما فيما يخص التحين والتجديد الذي يجب أن تحظى به المكتبة لترقية خدماتها تواكب جميع التطورات الحاصلة في المهنة المكتبية وإجراءات العمل والتنافس مع مثيلاتها فكانت نسبتها كالتالي 14% ، وهذا يدل على ضعف التكوين الذاتي أو أن هناك احتكار المعلومات فيما بينهم .

الأهمية	التكرارات	النسبة	المجموع
يضمن تدفق المعلومات	28	56%	50
يحقق التواصل داخل المكتبة	35	70%	50
خلق جو مناسب للعمل	32	64%	50
التسيق بين مختلف المستويات	25	50%	50

**جدول رقم (05): أهمية الاتصالات الإدارية بالنسبة لعاملين في المكتبات الجامعية.**

تشير بيانات الجدول رقم (05): أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 70% يرون أن أهمية الاتصال الإداري تكمن في تحقيق التواصل داخل المكتبة حيث يعطي صفة البساطة والسهولة في إيصال الرسالة من المرسل

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

إلى المرسل إليه للحصول على التغذية الراجعة والمتمثلة في استيعاب المرسل إليه للفكرة المراد توصيلها له، تليها بنسبة 64% يقرون أن الاتصال الإداري يخلق جو مناسب للعمل وهذا ما تهدف إليه مراكز المعلومات والتوثيق عامة والمكتبات خاصة وذلك من أجل تشجيع العاملين وتهيئة ظروف أحسن لهم من أجل العطاء أكثر، أما بنسبة 56% منهم يؤكدوا أن الاتصال الإداري يضمن تدفق المعلومات وتداولها وانتقالها انتقال سليم عبر مصالح المكتبة بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرار في الوقت المناسب، أما فئة من العمال والمعبر عنها بالنسبة 50%

تبرز أهمية الاتصال الإداري بالنسبة لهم في التنسيق بين مختلف مستويات وتوحيد أعمالهم، حيث انه يساهم إلى حد كبير في تسهيل مهام المكتبيين وذلك لأن الاتصالات الإدارية تسهل وصول المعلومات بين العمال والإدارة وتبادلها وانسجامها مما يؤدي إلى ربح الوقت والجهد.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	50	100%
لا	/	/
المجموع	50	100%

جدول رقم (06): اعتماد العاملين بالمكتبة المركزية لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

إن جل العاملين بالمكتبة يعتمدون اعتمادا كليا على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وبالتالي نستنتج أن المكتبة متطورة وتقدم خدمات جديدة وذات جودة عالية ومجهزة بالوسائل حديثة ( استخدام نظام الأرفيد) مما يضمن للموظفين تبسيط وتوحيد إجراءات العمل وتفاذي التكرار في الأعمال وتقديمها في الوقت المناسب وهذا ما يميزها عن باقي المكتبات .

4. 2. 3. تحليل نتائج المحور الثالث: الاستخدام الفعلي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الحديثة في المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-

الوسائل	التكرارات	النسبة
الفاكس	15	30%
موقع المكتبة	12	24%
Gmail	10	20%
Facebook	07	14%
Linked'in	06	12%
Yahoo	/	/
Tweeter	/	/
المجموع	50	100%

جدول رقم (07): أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة ويعتمد عليها في العملية الاتصالية فيما بينهم.

- جاءت نتائج معطيات الجدول رقم (07) كالتالي :
- يحتل الفاكس المرتبة الأولى بنسبة 30% كوسيلة لإيصال المعلومات ونقلها فيما بينهم بأسرع وقت وهذا راجع إلى كثرة التعاملات الإدارية بينهم.
- أما المرتبة الثانية يستخدمون موقع المكتبة بنسبة 24% باعتبارها وسيلة فعالة لإعلامهم بمستجدات المكتبة.
- فيما سجل استخدام البريد الإلكتروني Gmail المرتبة الثالثة بنسبة 20% في تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم، وأيضا معظم الإدارات الجزائرية أصبحت تعتمد عليه بطريقة كبيرة جدا لما له من مميزات فعالة في توصيل المعلومة في الوقت المناسب.
- بالمرتبة الرابعة بنسبة 14% من أفراد العينة يستخدمون الفايسبوك مما يعطيها صفة البساطة والسهولة وباعتباره وسيلة تفاعلية بين المرسل والمستقبل.

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- بالمرتبة الأخيرة أي 12% يحتلها Linked'in في تبادل المعلومات بين المكتبيين والنقاش والتحاو مع بعضهم البعض على كل ما يخص المكتبة أما استعمال باقي الوسائل التكنولوجية مثل Yahoo و tweeter فهي غير متداولة بينهم ويرجع سبب ذلك ضيق الوقت فلا يتم التعامل بهما نظرا لأنهما لا يخدمان احتياجاتهم حسب رأيهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	50	100%
لا	/	/
المجموع	50	100%

### جدول رقم(08): المعرفة المسبقة باستخدام هذه الوسائل.

من خلال إحصائيات الموجودة في الجدول رقم(08) يتبين لنا أن جميع العاملين بالمكتبة بنسبة 100% لهم معرفة باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويجيدون استعمالها مما يسهل عليهم استخدامها بكل سهولة ودون مواجهة أي صعوبات، ويرجع ذلك إلى التطورات الحاصلة في هذا العصر في مجال التكنولوجيا والاتصال وكثرتها، حيث معظم العاملين لديهم معرفة باستخدامها نظرا لكثرة الهواتف النقالة الذكية والحواسيب وانتشار استعمال الأنترنت بحيث أصبح أمر لا يصعب على العاملين في تأدية مهامهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
التكوين والتدريب	10	20%
بمساعدة من طرف آخر	9	18%
المهارات والخبرة المهنية	12	24%
التعلم الذاتي	19	38%
المجموع	50	100%

جدول رقم(09): سبب إتقان العاملين لوسائل تكنولوجيا الاتصال في المكتبة.

يبين لنا من خلال الجدول رقم(09) أن نسبة 38% من أفراد العينة يرجعون سبب إتقانهم لهذه الوسائل يعود إلى التعلم الذاتي وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل اكتساب خبرات يستفيدون بها في أداء المهام عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة، أما نسبة 24% فهي تمثل الأفراد الذين يتقنون استعمالها عن طريق المهارات والخبرات المكتسبة من قبل والتي يستثمرونها في أعمالهم لإيصال المعلومة وتمثل نسبة 20% من أفراد العينة الذين يتقنون استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من خلال الدورات التكوينية والتدريب على استعمال هذه الوسائل ، وتليهم والتي كان سبب إتقانهم لها يعود إلى المساعدات التي يتلقونها من طرف آخر متمكن من استعمال الوسائل الحديثة وتقدر نسبتهم ب18%، وهذا ما يجعلنا نتأكد بان هناك اتصال بين العاملين في المكتبة.

المهارات	التكرارات	النسبة %
التقنية (تكنولوجية)	10	20%
التحدث (اللباقة في الحوار)	14	28%
لغوية (اللغات المتعددة)	11	22%
معا	15	30%
المجموع	50	100%

جدول رقم (10): المهارات الواجب توافرها في العاملين لتحقيق اتصال ناجح.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) أن أكبر فئة من العينة المدروسة والتي تقدر نسبتهم بـ 30% يؤكدون بأن جميع هذه المهارات التي يجب أن تتوفر في العامل من أجل القيام بجميع المهام بسهولة وتقديم أفضل الخدمات والتنوع في النشاطات ، أما فيما يخص الأفراد الذين أقرروا بأن أهم مهارة يجب أن تتوفر في العامل لتحقيق اتصال فعال هي مهارات التحدث والتي كانت نسبتهم 28% والتي تتمثل في اللباقة في الحوار باستعمال أساليب الإقناع والتحدث بعبارات لائقة ومفهومة ( وهذا يدخل ضمن أخلاقية المهنة المكتبية)، ثم تليها المهارات اللغوية بنسبة تقدر بـ 22% ويقصد بها أن يكونوا العمال يتقنون أكثر من لغة (عربية ، فرنسية، الإنجليزية.. الخ) وذلك لفهم واستيعاب المستجدات باللغات أخرى ، وأيضاً هناك طلبة وباحثين أجانب من رواد المكتبة، إضافة إلى طبيعة التخصصات تستلزم توفير مصادر معلومات باللغات أجنبية. أما فيما يخص المهارات التقنية فتمثل نسبتهم بـ 20% ويرجعون سبب ذلك إلى أنهم تلقوا دورات تكوينية لاستعمال هذه التقنيات التكنولوجية الحديثة داخل وخارج الوطن.

4. 2. 4. تحليل نتائج المحور الرابع: تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين .



## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	40	%80	يؤثر بالإيجاب	33	%82.5
			يؤثر بالسلب	07	%17.5
لا	10	%20	/	/	/
المجموع	50	%100	المجموع	40	%100

جدول رقم (11) يوضح تأثير الاتصالات الإدارية على أداء العاملين.

من خلال الجدول رقم(11) نجد أن نسبة 20% من أفراد العينة أكدوا بأن الاتصالات الإدارية لا تؤثر على مستوى أدائهم. في حين رأت فئة الثانية من العمال بأن الاتصالات الإدارية تؤثر على أدائهم بنسبة 80% وقد اقروا بان هذا التأثير يؤثر بالإيجاب بنسبة 82.5% لأنها تساهم في رفع مستوى أدائهم. ومنهم من رأى أنها تؤثر بالسلب بنسبة 17.5% ويرجع ذلك إلى خلق الفجوة بين العمال وإتقانهم لوسائل الاتصال الفعال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	34	%68
لا	16	%32
المجموع	50	%100

جدول رقم(12) يحدد مدى تأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين.

تشير بيانات الجدول رقم (12) أن نسبة 82% من أفراد العينة يرون أن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة و فعالية، أما نسبة 18% من أفراد مجتمع البحث يرون أن مناخ العمل لا يسمح للعمال بأداء عملهم بكفاءة

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

وفعالية. وهذا راجع ذلك أن مناخ العمل مليء بالصعوبات والعراقيل التي تحول بينهم وبين إنجاز أعمالهم مع زيادة عدد المهام الملقاة على كل عامل مع ضغط الوقت يرجع إلى بعد المسافة لان بعض العاملين يقطنون خارج الولاية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

### الجدول رقم(13) يوضح تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معظم أفراد العينة يتداولون المعلومات فيما بينهم في كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان وصول المعلومات فيما بينهم في الوقت المناسب بنسبة 82%، في حين أكدت نسبة 18% أنه في العديد من المرات لم يتم فيها إنجاز أعمال كثيرة بسبب التأخر في وصول المعلومة إليهم.

النسبة %	التكرارات	محددات النشاط
38%	19	البيئة المحيطة بظروف العمل
28%	14	مضمون الرسالة الاتصالية
12%	5	نوعية المهام المقدمة لعمال
22%	11	وسائل النشر الملائمة
00%	00	أخرى
100%	50	مجموع

### جدول رقم (14) يحدد محددات فعالية النشاط الاتصالي في المكتبات.

يبين من خلال الجدول رقم (14) أن أكبر فئة لعينة الدراسة تمثل نسبتها ب38% ترى أن محددات فعالية

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

النشاط الاتصالي في المكتبة هي البيئة المحيطة وظروف العمل والتفاهم كلما كان النشاط الاتصالي في المكتبة ناجح، وتليها الفئة الثانية والتي تمثل نسبتها ب28% يقولون بأن كلما كان مضمون الرسالة الاتصالية واضح ودقيق كلما كان نشاط المكتبة وعملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ناجحة وفعالة، ثم تأتي نسبة 22% من الأفراد الذين يقولون بأن وسائل النشر هي أساس نجاح العملية الاتصالية وهذا يرجع إلى أن المكتبة إذا وفرت وسائل نشر ملائمة المتمثلة في اللوائح، سواء الورقية أو لوائح عن طريق النشر الإلكتروني من أجل إعلان المكتبيين بكل المستجدات، ثم تليها نسبة 12% من الأفراد الذين يرون بأن محددات فعالية النشاط الاتصالي في المكتبة هي نوعية الخدمات المقدمة للعمال أي أن العمال كلما توفرت لهم مهام مناسبة وذات نوعية جيدة كان هناك تفاعل وهذا ينعكس على النشاط الاتصالي ويكون ذات فعالية وأداء جيد.

### 4. 2. 5. تحليل نتائج المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري في المكتبة المركزية لجامعة أم

البواقي .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	15	30%	/	/	/
لا	35	70%	فعالية الوسيلة	08	22.8%
			مصداقية المعلومات	7	20%
			المحيط المهني وظروف العمل	9	25.7%
			روح التعاون والتبادل بين العاملين	10	28.5%
			أخرى	01	2.8%
المجموع	50	99.9%	المجموع	35	99.9%

جدول رقم (15) يوضح الصعوبات التي تواجه العمال أثناء عملية الاتصال مع بعضهم البعض.

تشير إحصائيات الجدول رقم (15) إلى أن أكبر فئة من أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب70% لم

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تعرضهم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضهم البعض ويرجع السبب في ذلك إلى روح التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم وهذا ما تؤكد لنا من خلال النسبة التالية والمقدرة بـ 28.5%، أما النسبة الثانية فهي 25.7% يرجعون السبب إلى المحيط المهني المستقر والملائم يساعد العمال على تخطي أو عدم الوقوع في أخطاء من شأنها أن تكون عائق أمام أداء العمل، في حين أرجع البعض منهم إلى فعالية الوسيلة الاتصالية أي أن وسائل الاتصال فعالة ومتوفرة في متناول الجميع وتقدر نسبتهم 22.8% أما الفئة التي تمثل 20% فهي ترجع السبب إلى مصداقية المعلومات أي أن المعلومات التي يتلقونها صحيحة ومفهومة لذا لا يقعون في عوائق اتصالية، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على التسيير الجيد للموارد البشرية داخل المكتبة كل العمال لديهم خبرات تؤهلهم لتصدي لعقبات ومواجهتها.

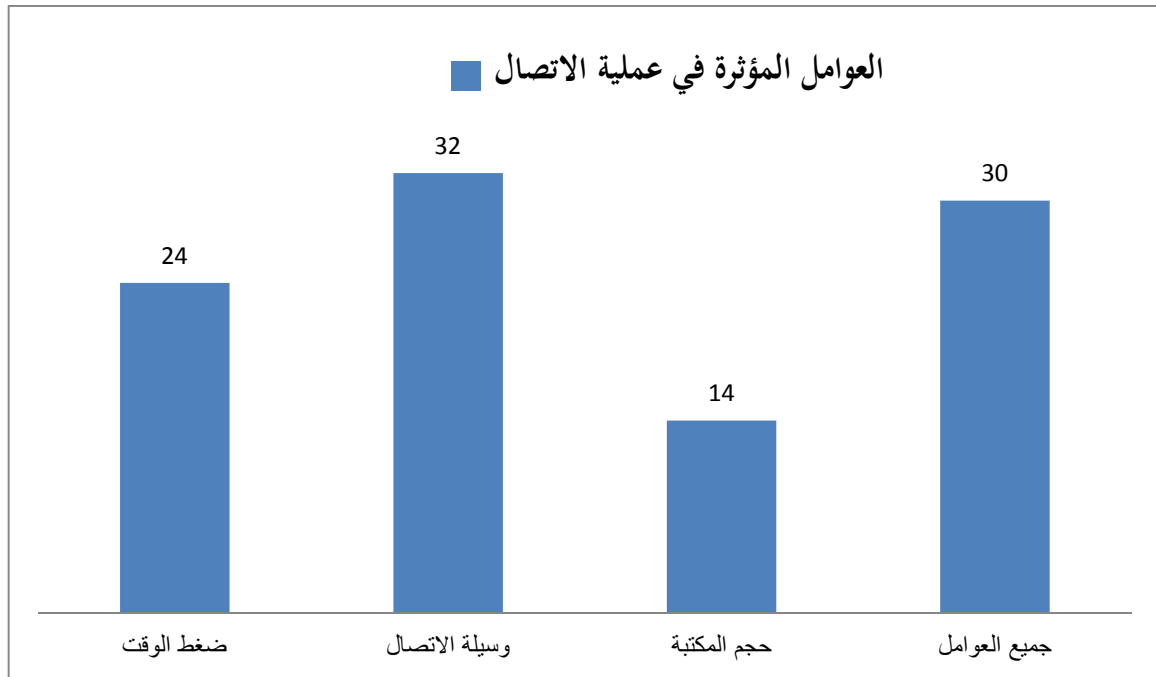
المعوقات	التكرارات	النسبة	المجموع
النفسية	20	40%	50
التنظيمية	34	68%	50
اللغوية	14	28%	50
الثقافية	12	24%	50
التكنولوجية	15	30%	50

### جدول رقم (16): المعوقات الأكثر تهديدا لفعالية الاتصال الإداري مع بعضهم البعض.

من خلال معطيات الجدول رقم (16) أن هناك عدة معوقات تؤثر على فعالية الاتصال حيث تمثل المعوقات التنظيمية أعلى نسبة بـ 68% من أفراد العينة واللذين أرجع ذلك طبيعة التنظيم غير الجيد وعدم قدرته على تلبية مطالب واحتياجات الموظفين والهيكل التنظيمي للمكتبة ومن شأنها أن تعيق عملية تحقيق الأهداف المنشودة، تليها المعوقات النفسية والتي تقدر بـ 40% فتتمثل في الأسباب الشخصية تكون هذه المعوقات أن الشخص يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه، بينما تكون هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه وبالتالي فإن هذا يؤثر على

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها، وبعدها المعوقات التكنولوجية التي تقدر نسبتها ب 30% ويعود ذلك إلى نقص الوعي باستخدام هذه الوسائل تعرف أيضا بالرهبة من هذه التقنيات الحديثة والمتطورة وذلك خوفا من تلفها أو يكونون سبب في ضياع المعلومات وفقدانها لذلك نجدهم دائم شديدي الحرص على أن لا يكون لديهم احتكاك بمثل هذه القنوات تكنولوجيا الاتصالات الحديثة أما فيما المعوقات اللغوية تقدر نسبتها ب 28% إذ تعتبر اللغة من أبرز الوسائل المستخدمة في الاتصال لكن المشكلة تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة في الاتصال تحمل معان مختلفة مما يجعل كل فرد يفهمها حسب قدراته الذهنية ذلك، وتليها المعوقات الثقافية والتي تقدر نسبتهم ب 24% وهي المعوقات التي تنشأ عن اختلاف طرقي الاتصال الذي يرجع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص داخل التنظيم وتتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الفعالية الاتصالية .



شكل رقم (11) العوامل التي تؤثر على سير عملية الاتصال الإداري في المكتبة.

إن الاتصال الفعال يساعد على بث روح التعاون بين العاملين مما ينعكس ذلك على تحقيق الثقة وتحسين الأداء والأهداف المرجوة، ولكن عندما يواجه الاتصال عراقيل فهنا حتما يكون العكس. فمن خلال الشكل رقم (11) حيث أكدت فئة من العاملين أن جميع هذه العوامل تؤثر على صيرورة العملية الاتصالية وذلك بنسبة 30% يتضح أن أعلى نسبة ظهرت في وسيلة الاتصال وعدم ملائمة الوسائل المتاحة مع قدرات العاملين القائمين

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بالعملية الاتصالية بالرغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة حيث تمثل نسبته ب32% وفي حين أكد بعض العمال أن ضغط الوقت يؤدي إلى تحريف المعلومات المتبادلة فيما بينهم وتمثل نسبتهم ب24%، أما الفئة المتبقية فقد صرحوا بأن حجم المكتبة وعدد مصالحتها بنسبة مفادها 14% ذلك لأنه كلما كبر حجم المكتبة وتعددت مصالحتها كلما كان هناك تأثير في عملية الاتصال وتكون أقل فعالية وعرقلة صيرورة العملية الاتصالية. مصالحتها كلما كان هناك تأثير في عملية الاتصال وتكون أقل فعالية وعرقلة صيرورة العملية الاتصالية .

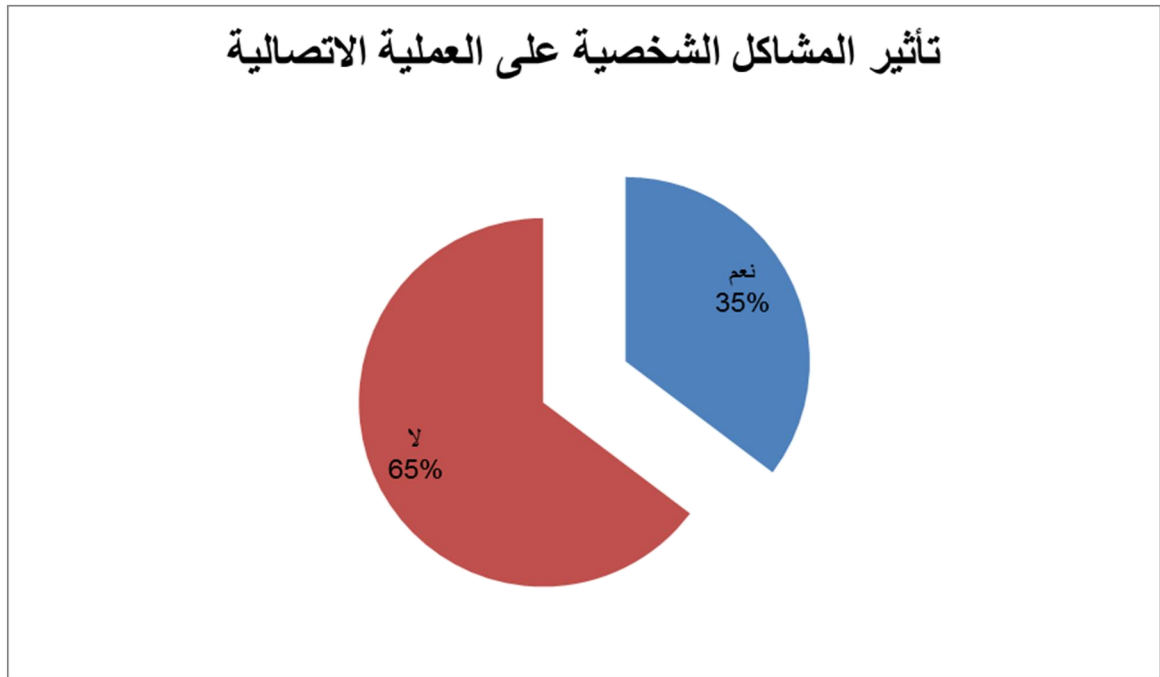
الاحتمالات	التكرارات	النسبة	الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	39	78%	مرد ودية العمل	15	38.6%
			رداءة الخدمات المكتبية	11	28.2%
لا	11	22%	صعوبة التواصل والتعاون	13	33.3%
			المجموع	39	100%

### جدول رقم (17) تأثير معوقات الاتصال الإداري على أداء العاملين.

يشير جدول رقم(17) أن نسبة 78% من أفراد العينة تؤثر معوقات الاتصال الإداري على أدائهم في العمل مما ينعكس ذلك بالسلب على نشاط المكتبة ومهامها بحيث أقرت فئة من العمال بأن هذه المعوقات تؤثر على مرد ودية العمل وذلك بنسبة 38.4% حيث انه كلما كانت هناك صعوبات في عملية الاتصال الإداري بين العاملين كلما انخفضت إنتاجية ومر دودية العاملين، في حين أرجعت نسبة تقدر ب28.2% أن هذه المعوقات تؤثر على

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

رداءة الخدمات المكتبية بحيث كلما كانت هناك عراقيل وصعوبات في التواصل فيما بينهم كانت الخدمات المقدمة رديئة ولا تنال رضا المستخدمين من المكتبة، أما فيما يخص صعوبة التواصل والتعاون فيما بينهم فقدرت نسبتها بـ 33.3% ويرجع سبب ذلك إلى حجم المكتبة ومصالحها المتعددة وكثرة المهام الموكلة لهم لإنجازها وأيضاً قلة وعي العاملين بأهمية التواصل وتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات مع بعضهم البعض محدودة وإخفائهم للمعلومات خوفاً منهم على مناصبهم والتنافس، أما بالنسبة لرأي الأخر لأفراد العينة لا تؤثر معوقات الاتصال الإداري على أدائهم ونسبتهم هي 22% وهذا يدل على أن هؤلاء العاملين يعملون جاهدين على تخطي هذه الصعوبات ومواجهتها ويجاولون بان يجعلوا نقاط الضعف إلى نقاط قوة من خلال تفاديها عن طريق التعلم الذاتي والمشاركة في الدورات التكوينية والتدريب الجيد وغيرها من الحلول المساهمة في القضاء على الصعوبات.

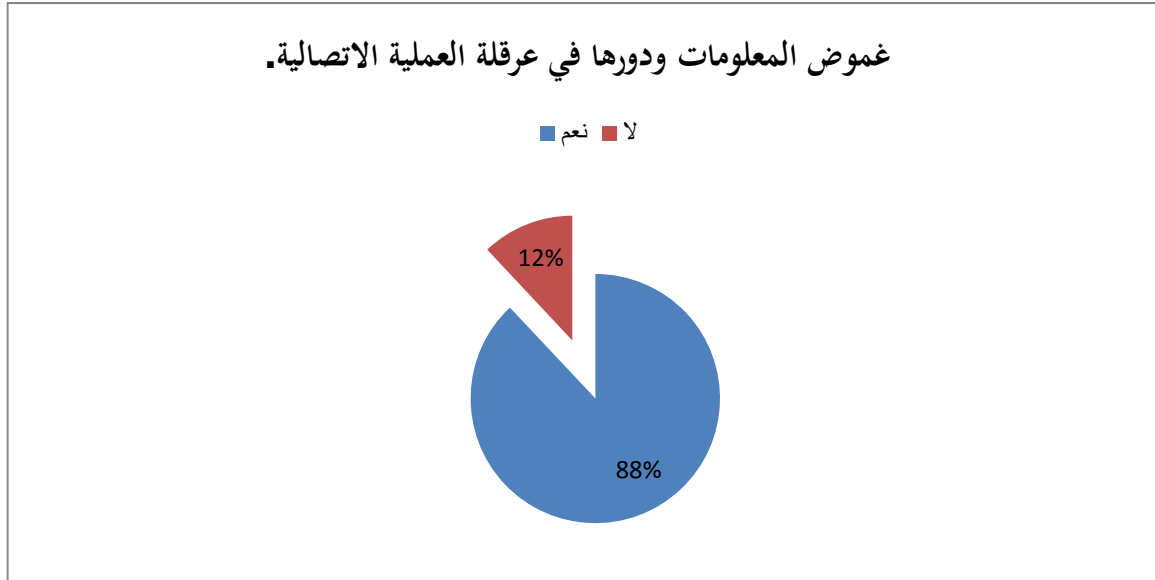


شكل رقم (12) تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الاتصال الإداري.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (12) أن أفراد العينة لا تؤثر عليهم الخلافات الشخصية حيث صرح بأنهم لا يخلطون بين المواضيع الشخصية والعمل فتخرج علاقة العمل عن إطارها الرسمي حيث أن هذه المشاكل والخلافات يتروكها خارج نطاق العمل وذلك بنسبة 66%. أي أن العلاقة الشخصية ليست لها أي تأثير فيما يخص الاتصال الإداري داخل المكتبة وهذا يدل على أن العمال يمتلكون كفاءات ومهارات جيدة ويدركون أهمية العمل المنوط بهم

## الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في المكتبة ،أما الفئة الثانية أكدت أن المشاكل الشخصية تؤثر على عملية الاتصال فيما بينهم وذلك بنسبة 36% وذلك لان المشاكل الشخصية تؤثر سلبا على معنويات العامل وشعوره بالملل والإحباط ويؤدي إلى فشل العملية الاتصالية وغموضها وبالتالي لا يتم تحقيق أهداف المكتبة ويؤدي إلى خلق فجوة بينهم خلال أداء الأعمال .



### شكل رقم (13): غموض المعلومات ودورها في عرقلة العملية الاتصالية .

تشير إحصائيات الشكل رقم (13) أن غموض المعلومات التي تصدرها الإدارة العليا الذي يتسبب في إعاقة عمل الموظفين ويؤدي إلى عدم تفاعلهم مع بعضهم البعض وهذا يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية فقد تتجلى هذه العرقلة في تنفيذ أوامر وتعليمات خاطئة ليست هي المطلوبة كما يستغرق وقت كبير في فهم وإدراك محتوى الرسالة وتنفيذها وهذا حسب نسبة 88% من أفراد العينة ، أما نسبة 12% يقرون بأن غموض المعلومات لا يشكل عرقلة في سير العملية الاتصالية بينهم ،أي أنها لا تؤثر على مستوى أدائهم.



4. 3. عرض نتائج الدراسة :

4. 3. 1. نتائج على ضوء الفرضيات .

أ. اختبار الفرضية الأولى : هي الاتصالات الرسمية بحيث تكون طبيعة الاتصال في المكتبة هو اتصال أفقي و بناء على مجموعة من المؤشرات نذكر ذلك .

➤ يتم الاتصال داخل المكتبات الجامعية بين العاملين هو اتصال أفقي في الغالب وهذا أكدته النسبة المقدره ب50% ويليهما الاتصال الصاعد وذلك بنسبة 32% وأخيرا الاتصال النازل وذلك بنسبة 16% والذي يكون من الأعلى إلى الأسفل من خلال تحليل جدول رقم(02).

➤ أكد العاملين أن القنوات أو الوسيلة الأكثر اعتمادا في عملية الاتصال بينهم هي الاتصالات الشفوية والمكتوبة والالكترونية معا بنسبة 32% حيث أن العاملين يفضلون الطريقة الكتابية والالكترونية لدقة والسرعة والرسمية التي يمتازون بها هذه القنوات وذلك من خلال تحليل جدول رقم(03).

➤ تبين نسبة 36% بأن المواضيع المتداولة أكثر فيما بينهم داخل المكتبة تتمثل في التعليمات الجديدة والمراسيم، بالإضافة إلى آخر التطورات في الخدمة المكتبية وذلك بنسبة 26% وأيضا يتداولون استشارات حول إجراءات العمل وتتمثل نسبتها ب24% أما فيما يخص التحين والتحديد بالمكتبة فتتمثل نسبتهم ب 14% وذلك من خلال تحليل جدول رقم (04).

➤ أهمية الاتصالات الإدارية في المكتبات الجامعية تكمن في تحقيق التواصل في المكتبة وذلك بنسبة 70%، إضافة إلى خلق جو مناسب للعمل وهذا مؤكده نسبة 64% من العاملين وهو أيضا يضمن تدفق المعلومات بينهم بنسبة 56% وهذا بدوره يؤدي إلى التنسيق بين مختلف المستويات داخل المكتبة وذلك بنسبة 50% من العاملين من خلال تحليل جدول رقم (05).

- من خلال هذه المعطيات فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت بنسبة متوسطة .

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية : تعتمد المكتبة المركزية لجامعة -أم البواقي -على تكنولوجيا المعلومات ولاتصالات الحديثة ،باعتمادها على شبكات المعلومات والعديد من التقنيات الاتصالية الحديثة لتفعيل أداء عملها.

➤ اعتماد العاملين بالمكتبة لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة اعتمادا كليا وذلك بنسبة 100% وذلك من خلال أنها مجهزة بوسائل حديثة تساعدهم على التواصل فيما بينهم، وهذا من خلال الجدول رقم (06).

➤ أكدت نسبة 30% من أنهم يستخدمون الفاكس كوسيلة اتصال لنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وأيضا يتعاملون بموقع المكتبة وذلك من خلال تصفح الموقع والاطلاع على المستجدات المتعلقة بمهنتهم المكتبية وذلك بنسبة 24%، وأيضا يتعاملون ب Gmail بنسبة 20% في تعاملاتهم الإدارية، في حين فضل بعضهم التواصل فيما بينهم عبر صفحة التواصل الاجتماعي وذلك بنسبة 14% من خلال تحليل الجدول رقم (07).

➤ أكد جميع العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - أن لديهم معرفة ودراية باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بنسبة 100% وذلك من خلال تحليل الجدول رقم (08).

➤ أكدت نسبة تقدر ب 38% من العاملين يرجع سبب إتقانهم لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى التعلم الذاتي في حين أرجعت نسبة متمثلة ب 24% وأنهم يمتلكون مهارات وخبرات تؤهلهم لاستخدام مثل هذه القنوات ، في حين أقرت نسبة أخرى أنها تلقت تدريب وتكوين حول استخدامها وذلك بنسبة 20% والبعض الآخر فسبب إتقانهم يرجع إلى المساعدات التي تلقوها من طرف زملائهم داخل المكتبة وذلك بنسبة 18%، وهذا من خلال تحليل جدول رقم (09).

➤ يبين من خلال الجدول رقم (10) أن جميع المهارات يجب أن تتوفر في العامل أن يكون قادر على استخدام المهارة التقنية (التكنولوجية) وأيضا تكون لديه اللباقة في الحوار ومتمكن في استعمال أكثر من لغة وذلك بنسبة 30%.

➤ أكدت أكبر فئة انه ليس هناك علاقة لوسائل تكنولوجيا الاتصال في فشل العملية الاتصالية وذلك بنسبة 62% في حين أن فئة أخرى من العاملين أن نسبة 38 % أن سبب الفشل يعود إلى هذه الوسائل لأنها ليست آمنة وذلك تحليل جدول رقم (11).

- ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الفرضية محققة بنسبة متوسطة.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة : يؤثر الاتصال الإداري على العاملين ومستوى أدائهم في المكتبة المركزية لجامعة - أم البواقي- من خلال تحسين المر دو دية ،خلق جو مناسب بحيث يتفاعل العمال مع بعضهم البعض.

➤ يتبين من خلال الجدول(12) أن الاتصالات الإدارية أنها لديها تأثير على أداء العاملين داخل المكتبة وذلك بنسبة 80% حيث أنها تؤثر بالإيجاب على أداء أكبر نسبة من العاملين وذلك بنسبة هي 82.5% لأنها تساهم في رفع مستوى أدائهم ،أما الفئة التي تؤثر عليهم بالسلب قدرت نسبتهم ب17.5% وذلك أنهم غير متمكنين من استخدام الوسائل الاتصالات الحديثة ،أما نسبة قليلة من العاملين لا تؤثر الاتصالات الإدارية على مستوى أدائهم وذلك بنسبة قدرت 20%.

➤ أما الجدول رقم (13) فهو يحدد مدى تأثير ظروف العمل على مستوى أداء العاملين حيث أكدوا بأن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية وتمثل نسبتهم ب 68% في حين صرحت بأن مناخ العمل لا يسمح لهم بتطوير كفاءتهم وأداء مهامهم وذلك بنسبة 32%.

➤ يبين الجدول رقم (14) نسبة تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية بنسبة كبيرة قدرت ب 82% بعكس فئة أخرى صرحت بأن تداول المعلومات بينهم غير كافي لإنجاز مهامهم والتأخر في وصول المعلومات إليهم وذلك بنسبة 18% .

➤ أما الجدول رقم (15) يبين محددات فعالية النشاط الاتصالي في المكتبات الجامعية وأن أهم محدد هو البيئة المحيطة بظروف العمل وذلك بنسبة 38% وأن يكون مضمون الرسالة الاتصالية واضح وذلك بنسبة قدرت ب 28% وذلك بواسطة وسائل نشر ملائمة تمثلت نسبتها ب 22% أما فيما يخص نوعية المهام المقدمة للعمال فقد قدرت بنسبة 12%.

- ومن خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة محققة بنسبة عالية.

د. اختبار صحة الفرضية الرابعة: تعتبر المعوقات التنظيمية الحاجز الذي يهدد نجاح العملية الاتصالية في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

➤ يبين الجدول رقم (16) أن العاملين داخل المكتبة المركزية لا تعترضهم صعوبات وعراقيل أثناء عملية الاتصال وذلك بنسبة 70% ويرجع ذلك إلى روح التعاون والتبادل بين العاملين وذلك بنسبة 28.5% وأيضاً المحيط

المهني الملائم والظروف الجيدة داخل المكتبة بنسبة 25.7% وفعالية الوسيلة التي يعتمدون عليها بنسبة كبيرة وقدرت بـ 22.8% وتليها نسبة المصدقية في المعلومات المتاحة والمتبادلة بنسبة 20% في حين ترى فئة أخرى أنه توجد صعوبات أثناء عملية الاتصال فيما بينهم وذلك بنسبة قدرت بـ 30%.

➤ أكدت نسبة من العاملين داخل المكتبة أنه هناك عدت معوقات تؤثر على فعالية الاتصال، والمعوقات الأكثر تهديدا لنجاح العملية الاتصالية هي المعوقات التنظيمية وذلك بـ 68% والمعوقات النفسية التي تعرقل التواصل بين العاملين وذلك بنسبة 40% وتليها المعوقات التكنولوجية بنسبة 30% وتليها المعوقات اللغوية والفهم الخاطئ لمضمون الرسالة بـ 28% في حين ارجع البعض ذلك إلى المعوقات الثقافية وذلك يكمن في اختلاف المستوى الثقافي لكل عامل وذلك بنسبة قدرت بـ 24% وذلك من خلال تحليل جدول رقم (17).

➤ أكد الشكل رقم (11) بأن العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال الإداري هي عوامل تتعلق بحجم المكتبة ووسيلة الاتصال إضافة إلى ضغط الوقت وذلك بنسبة 30%.

➤ أما الجدول رقم (18) يؤكد أن نسبة قدرت بـ 78% أن معوقات الاتصال الإداري تؤثر على أداء العاملين ويكمن هذا التأثير في الزيادة في مردودية العمل بنسبة 38.6%، ورداءة الخدمة المكتبية بـ 28.2% وتؤدي إلى صعوبة التواصل والتعاون بنسبة قدرت بـ 33.3%، أما الفئة الثانية فهي أكدت أن هذه المعوقات لا تؤثر على أدائهم بنسبة تمثل بـ 22%.

➤ يشير الشكل رقم (12) بأن المشاكل الشخصية لا تؤثر على فعالية الاتصال فيما بينهم بنسبة 65%، أن العلاقات الشخصية ليست لها تأثير على تواصلهم فيما بينهم، أما فيما يخص العاملين اللذين تؤثر عليهم المشاكل الشخصية فتقدر نسبتهم بـ 35%.

➤ يشير الشكل رقم (13) أن غموض المعلومات التي تصدرها الإدارة العليا يتسبب في إعاقة عمل الموظفين وذلك بنسبة قدرت بـ 88% أما نسبة الفئة الثانية يقرون بأن غموض المعلومات لا يشكل عرقلة في سير العملية الاتصالية بينهم حيث أنه لا تؤثر على مستوى أدائهم بنسبة 12%.

- ومن خلال هذه معطيات يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة محققة بنسبة ضعيفة .

### 4.3. النتائج العامة للدراسة: مكنتنا الدراسة الحالية من الوصول إلى مجموعة من النتائج وفق خطة البحث

وهذه النتائج هي :

- تعد الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية.

- يستخدم العاملون في المكتبة المركزية العربي بن مهدي -أم البواقي- وسائل وطرق الاتصال المتاحة بدرجات متفاوتة لتفعيل الاتصال فيما بينهم .

- العاملون داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ويساهم في اتخاذ القرار المناسب داخل المكتبة.

- مشاركة العمال في اتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالي الزيادة في مستوى الأداء .

- تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية بالإيجاب وذلك من خلال تنمية مهارتهم .

- تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب للتواصل .

- غياب الآليات التنظيمية للاتصال الإداري داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي -أم البواقي- داخل المكتبة أدى إلى خلق فجوة اتصالية بين العاملين .

- يعترض العاملون داخل المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهدي -أم البواقي- مشكلات اتصالية أثناء تأدية مهامهم .

- هناك اضطرابات في العلاقات المتبادلة بين العاملين بسبب المشاكل الشخصية والذي بدوره يؤدي إلى عرقلة العملية الاتصالية .

- لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بين العاملين داخل المكتبة .

4.4. الاقتراحات . بناء على ما توصلت إليه الدراسة يمكن أن نقترح ما يلي :

- تحسين العملية الاتصالية وبناء سياسة واضحة ومستقرة.
- تطوير مهارات العاملين الشفوية والمكتوبة والالكترونية من خلال تدريب العاملين في دورات متخصصة.
- توعية العاملين أكثر بأهمية الاتصال ،من خلال إنشاء خلية اتصال تتولى هذه المهمة .
- ضرورة تدخل الإدارة لمعالجة الصراع مبكرا ومعرفة أسبابه من الأطراف المعنية .
- الاهتمام بالعاملين داخل المكتبات وتشجيع التواصل فيما بينهم .
- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساعد في خلق التوازن والاستقرار داخل المكتبة.
- على مدير المكتبة توفير الشروط الضرورية الملائمة لتحفيز بغية تحقيق الأهداف المرجوة .
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المكتبة.

### خلاصة الفصل :

من خلال إجراءات دراستنا الميدانية نستنتج أن الاتصالات الإدارية عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المكاتب لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، واختلاف طرق الاتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توفرها بالقائمين بعملية الاتصال ، وذلك باختيار القنوات المناسبة لشخص المناسب ع المعلومة المناسبة ، ومن خلال دراستنا حول دور الاتصال الإداري في تفعيل أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .

### خاتمة :

وفي الأخير نستطيع القول بأن الاتصال الإداري له أهمية كبيرة تظهر من خلال مفهومه وتطوره في الفكر الإداري وتبدو علاقته بالمكتبات الجامعية من خلال مهامه ودوره في الإدارة داخل المكتبة ، باعتباره وسيلة لبلوغ غايته ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة لأنه أهم وظيفة إدارية التي تتم على مستوى إدارة المكتبة وأنه مؤشر كفاءتها في التواصل مع جميع المستويات والمصالح وقدرته في تحقيق أهداف المكتبة ، كما يساعد في تعزيز لدوافع لدى العاملين نحو العمل ، ويعتبر الاختبار الجيد في لنوع الاتصال الإداري والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة ، وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال وتقليل ما أمكن من المعوقات التي يمكن حدوثها أثناء العملية الاتصالية بين العاملين والتي قد تؤثر سلبا على فاعلية المكتبة وأهدافها .

وبعد الدراسة التي أجريناها على مستوى لجامعة- أم البواقي- وجدنا أنهم يعترفون بأهمية الاتصال الإداري ودوره في رفع مستوى أدائهم وتنمية معلوماتهم وخبراتهم مما يسهل عملية التواصل فيما بينهم مما ينعكس على زيادة فاعلية المكتبة.



قائمة بليوغرافية :

معاجم:

1. بدوي ، أحمد . معجم المصطلحات للإعلام . القاهرة : دار الكتاب المصري ، 1985

الكتب :

2. إبراهيم ، السعيد مبروك . إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة

الشاملة - الهندرة - إدارة المعرفة - الإدارة الالكترونية = Management of

electronic Libraries . [د.م] : المجموعة العربية لنشر . [د.س].

3. ابراهيم ، السعيد مبروك . الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات .

الاسكندرية: [د. ن] ، 2013.

4. أبو سمرة ، محمد . الاتصال الإداري والإعلامي . عمان: دار أسامة لنشر، 2008.

5. أبو عرقوب، إبراهيم. الاتصال الاداري ودوره في التفاعل الاجتماعي . الاردن : دار مجدولايو لنشر

والتوزيع . 2003 .

6. أمّدي ، ناهد حمدي . مناهج البحث في علوم المكتبات . الرياض : دار المريخ ، [د.ت].

7. جندلي ، عبد الناصر . تقنيات ومناهج البحث في علم الاجتماع . الإسكندرية ، مصر : منشأة

المعرف ، 1982.

8. حجاب ، محمد منير . الاتصال الفعال للعلاقات العامة . القاهرة : دار الفجر لنشر والتوزيع ،

2007.

9. دويدار ، عبد الفتاح محمد . سيكولوجية الاتصال و الإعلام: أصوله ومبادئه . القاهرة : دار المعرفة

الجامعية ، 2005 .

10. راوية ، الحسن. إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية. [د. م] :الدار الجامعية ،2003.

11. رضا، هاشم حمدي. تنمية مهارات : الاتصال والقيادة الادارية . عمان : دار الراية ، 2009 .

12. الطائي ، حميد ، العلاق ، بشير . أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات . الأردن: المكتبة الوطنية،

2009.

13. طلعت محمود، منال. مدخل إلى علم الاتصال . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.

14. عبد المجيد إبراهيم، مروان. أسس البحث العلمي: لإعداد الرسائل الجامعية. الأردن : مؤسسة الوراق ، 2000 .
15. العبد الله ، مي . البحث في علوم الاعلام والاتصال : من الاطر المعرفية إلى الإشكاليات البحثية. بيروت : دار النهضة العربية ، [د.س].
16. عبد المنعم موسى ،غادة، محمد سالم، ناهد. مرافق المعلومات : ماهيتها ،إدارتها، خدماتها. الإسكندرية : دار الثقافة العلمية ،2000.
17. عبيدات ، محمد ،أبو نصار ،محمد ،مببطين ، عقلة . منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان : دار وائل لنشر،1999.
18. العدوي ، فهمي . إدارة الإعلام. عمان ، الأردن : دار أسامة لنشر والتوزيع ، 2010 .
19. العلاق ، بشير . نظريات الاتصال : مدخل متكامل. عمان : دار اليازوري لنشر والتوزيع .2010
20. عليان ، ربحي مصطفى ، غنيم ، عثمان محمد .مناهج وأساليب البحث العلمي: بين النظرية والتطبيق. عمان : دار صفاء لنشر والتوزيع ، 2000.
21. العمار ، إبراهيم عبد الله . واقع الاتصالات الكتابية في الاجهزة الحكومية . [دم]: معهد الإدارة العامة، 1995.
22. عوض صابر ،فاطمة ،خفاجة علي ،ميرفت .أسس ومبادئ البحث العلمي. الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.
23. غربي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة :دار الفجر لنشر والتوزيع ،2007.
24. القاضي، فؤاد. السلوك التنظيمي و الإدارة. القاهرة : جامعة مصر للتكنولوجيا ، 2006.
25. لمزاهرة ،منال هلال . نظريات الاتصال =communication théories. عمان: دار المسيرة لنشر، 2012.
26. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7 . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2000
27. محاسنة ،إبراهيم محمد. تقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان :دار جرير لنشر والتوزيع،2013.

28. محمد عبد الرحمن، عبد الله. سوسيولوجيا الاتصال والاعلام : النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة

والدراسات الميدانية. [ د. م ] : دار المعرفة الجامعية ، 2002 .

29. نهر، هادي، الخطيب، أحمد محمود. إدارة الاتصال والتواصل : نظريات - العمليات - الوسائط -

الكفايات. عمان : عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009.

30. همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : مؤسسة الرؤية العصرية،

دار صفاء لنشر والتوزيع، 2010.

مجلات :

31. خليفات ، عبد الفتاح ، شرين المطارنة . أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن: مجلة جامعة دمشق، مج26، العدد (1، 2)، 2010.

المذكرات :

32. بن عبد الرحمان، الطاهر. القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

بمؤسسة سونلغاز : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة . رسالة ماجستير: تخصص

العمل والتنظيم: جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.

33. بن عسو، وسيلة، عريف ، حبيبة . الاتصال التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 821 قالمة

مذكرة ماستر :تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل : جامعة 8ماي 1945 قالمة ، 2015.

34. بوعطيط ، جلال الدين . الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي :دراسة ميدانية على العمال

المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة. رسالة ماجستير : تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة

منتوري قسنطينة، 2009.

35. حمايدية ، حياة، علاق ، سلوى . الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين :دراسة ميدانية بشركة

الإسمنت بتبسة . مذكرة ليسانس :تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل: جامعة الشيخ العربي

التبسي، 2016.

36. حميد ، حنيفة. التكوين أثناء الخدمة في المكتبات الجامعية ودوره في رفع مستوى الأداء :  
دراسة ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. مذكرة ماستر علم المكتبات ومراكز التوثيق  
 : تخصص إدارة أعمال المكتبات و مراكز التوثيق: جامعة قسنطينة 2،2013
37. زكلال ، يمينة . أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة. مذكرة ماستر علوم التسيير :تخصص تسيير الموارد البشرية:  
 جامعة محمد خيضر ،2013 .
38. سرار ، عمر . الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة : دراسة حالة وحدة  
الصمامات والمضخات (بوفال) بالبرواقية بولاية المدية. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية  
 :تخصص تخطيط ،2011.
39. شريط ، الشريف محمد . الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة  
الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة . رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم :تخصص  
 السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية: جامعة منتوري قسنطينة ، 2009 .
40. عوني، محمد العيد. الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين في المكتبات الجامعية : دراسة  
ميدانية بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . مذكرة ماستر في علم المكتبات :تخصص إدارة  
 المعرفة في المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة 8 ماي 1945 بقالة،2016.
41. قاجة ، نجاح .الرقابة وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بمكتبة كلية  
العلوم الإنسانية والاجتماعية.مذكرة ماستر: إدارة أعمال المكتبات ومراكز التوثيق : جامعة منتوري  
 قسنطينة،2013.
42. قلبو، حسينة . دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر: تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات: جامعة  
 محمد خيضر بسكرة ، 2015.
43. قواسمية ، خولة . الاتصال الداخلي في المكتبات الجامعية ودوره في تحسين الخدمة المكتبية :  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات .  
 تخصص تنظيم وتسيير المكتبات ومراكز التوثيق بجامعة : جامعة العربي التبسي بتبسة ، 2016 .

44. كفان، سليم. دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

التظيمية . رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية: تخصص العمل والتنظيم: جامعة منتوري

قسنطينة، 2005 .

45. المانع، محمد بن علي. تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط

العاملين بالأمن العام. رسالة ماجستير : العلوم الإدارية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض

، 2006 .

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

فرع علم المكتبات والمعلومات

استمارة استبيان في اطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية .

تحت عنوان

## الاتصال الاداري ودوره في تفعيل أداء العاملين : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي

الأستاذ المشرف: د. عاشوري حبيبة.

من إعداد الطالبة :

- زغد ودي نورة .
- سيوان سعيدة .

نطلب من حضرتكم مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة ، وذلك من خلال اجابتم على اسئلة الاستمارة ووضع

علامة (x) للإجابة على الاسئلة المغلقة ، ووضع رأيك الخاص وبكل حرية ومصداقية عند الاجابة على الاسئلة

المفتوحة ، ونحيطكم علما أن المعلومات او الاجابات المقدمة ستكون في سرية و تستخدم لغرض البحث العلمي لا

غير .

السنة الجامعية : 2017-2018

المحور الأول : بيانات شخصية .

س1 : الجنس : - ذكر  أنثى

س2 : الشهادة العلمية : - ماجستير علم مكتبات  ماستر علم مكتبات  ليسانس علم مكتبات

- دراسات جامعية تطبيقية  تقني سامي توثيق وأرشيف

- أخرى أذكرها :

.....

س3 : سنوات الخبرة : [5-0]  [10-5]

[15-10]  [15- فما فوق]

المحور الثاني : أهم قنوات الاتصال الاداري وطبيعة العلاقة الاتصالية المعتمدة في المكتبة المركزية

لجامعة أم البواقي .

س4 : هل تتصل مع زملائك في العمل ؟

- نعم  لا

- اذا كانت الاجابة بلا فمن هم الاشخاص الذين تتصلون معهم ؟

س5 : ما طبيعة الاتصال السائدة في عملية الاتصال بينكم ؟

- اتصال صاعد  اتصال نازل  اتصال أفقي

- آخر أذكره :

.....

س6 : ماهي أهم قنوات الاتصال التي تعتمدون عليها في عملية الاتصال بينكم ؟

- وسائل مكتوبة  وسائل شفوية  وسائل إلكترونية  معا

- س7 : ماهي المواضيع المتداولة أكثر فيما بينكم ؟

- استشارات حول العمل.

- التعليمات الجديدة والمراسيم .

- آخر التطورات في الخدمات المكتبية.

- تحين وتحديد إجراءات العمل .

س8: حسب رأيكم فيما تكمن أهمية الاتصال الإداري ؟

يضمن تدفق المعلومات .  خلق جو مناسب للعمل .

تحقيق التواصل داخل المكتبة. .  لتنسيق بين مختلف المستويات.

### المحور الثالث : الاستخدام الفعلي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة .

س9 : هل تعتمدون على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الاجابة بلا لماذا ؟

.....

.....

.....

س10: ماهي الوسيلة الاتصالية التكنولوجية الحديثة الأكثر فعالية المتوفرة بمكتبكم وتعتمدون عليها في عملية

الاتصال مع بعضكم البعض ؟



- الفاكس  موقع المكتبة  Gmail  Tweeter
- Linked in  Facebook  yahoo

س11: هل لديكم معرفة مسبقة باستخدام هذه الوسائل؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

.....

س12: هل سبب إتقانكم لهذه الوسائل الاتصالية التكنولوجية كان عن طريق؟

- التكوين والتدريب  بمساعدة من طرف آخر
- المهارات والخبرة المهنية  التعلم الذاتي

س13: حسب رأيكم ما هي المهارات الواجب توفرها في العامل لتحقيق اتصال ناجح وفعال بينكم؟

- مهارات تقنية (تكنولوجية)
- مهارة التحدث (لباقة في الحوار)
- مهارات لغوية (يتقن أكثر من لغة)
- كل هذه المهارات
- أخرى أذكرها :

.....

.....

س14 : هل تعتقد بأن هذه الوسائل التكنولوجية لها علاقة في فشل العملية الاتصالية في مكثبتكم؟

- نعم  لا

### المحور الرابع : تأثير الاتصال الإداري على أداء العاملين

س15 : هل تؤثر الاتصالات الإدارية على أدائكم في العمل ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الاجابة بنعم فهل تؤثر : بالإيجاب  السلب

س16 : هل تؤثر ظروف العمل على مستوى أدائكم ؟

- نعم  لا

س17 : هل تداول المعلومات بين العاملين يكون على كافة المستويات الإدارية في الوقت المناسب ؟

- نعم  لا

س18 : ما هي محددات فعالية النشاط الاتصالي في المكتبة ؟

- البيئة المحيطة وظروف العمل  نوعية المهام المقدمة للعمال

- مضمون الرسالة الاتصالية  وسائل النشر الملائمة

- أخرى أذكرها :

.....  
.....

### المحور الخامس : معوقات الاتصال الإداري في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي .

س19 : هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية الاتصال مع بعضكم البعض ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الاجابة بالا فهل يرجع ذلك إلى :

- فعالية الوسيلة الاتصالية  لمخيط المهني وظروف العمل

- مصداقية المعلومات  روح التعاون والتبادل بين العاملين
- أخرى أذكرها :

.....

.....

س20 : ما هي المعوقات الأكثر تمهددا لفعالية الاتصال الإداري مع بعضكم البعض ؟

- معوقات نفسية  معوقات لغوية
- معوقات تنظيمية  معوقات ثقافية
- فويا تكنولوجيا

س21 : حسب رأيكم ما م هي العوامل التي تؤثر على سيرورة عملية الاتصال ؟

- ضغط الوقت  وسيلة الاتصال  حجم المكتبة

س22 : هل تؤثر معوقات الاتصال الإداري على أدائكم ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل سيكون ذلك من خلال :

- مردودية العمل  رداة الخدمات المكتبية  صعوبة التواصل والتعاون

س23 : هل تؤثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الاتصال الإداري ؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

.....

.....

س24 : هل لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية بينكم ؟

- نعم  لا

ونشكركم مسبقا على تعاونكم معنا بالإجابة على هذه الاستمارة.

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الاتصال الإداري في المكتبات الجامعية حيث يعد شبكة ربط تربط بين جميع المستويات الإدارية التنظيمية ، كما أن فعالية الاتصال هي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الوثائقية عامة والمكتبات الجامعية خاصة ، إذ يجب أن يتوفر لدى المسؤولين والعاملين القدرة على استخدام الوسائل الحديثة ضمانا للوصول للبيانات والمعلومات بوضوح ودقة عالية ، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكل التي يعاني منها العاملون داخل المكتبة ، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقات بين الإدارة والعاملين ، وبالتالي خلق جو مناسب للعمل وبث روح التواصل والتعاون بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق أهداف المكتبة .

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية، من خلال اختيار المكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - مع مديرة المكتبة والعاملين داخلها ، وذلك بما يتناسب وحجم مجتمع الدراسة الأصلي ككل ، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث تم تفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية التالية : النسبة المئوية، التكرارات. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة هي أن العاملين داخل المكتبة يعتمدون على وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التواصل فيما بينهم ، كما تؤثر الاتصالات الإدارية على العاملين بالمكتبة المركزية على تحسين مستوى أدائهم وأخيرا تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول المعلومات بين كافة المستويات الإدارية وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة.

## الكلمات المفتاحية:

المكتبات الجامعية، المكتبة المركزية - أم البواقي - ، الاتصال الإداري.