



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية  
الفرع: علوم إنسانية: علم المكتبات  
الشعبة: علم المكتبات  
التخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

## بعنوان:

أثر الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري  
للعاملين داخل المكتبة الجامعية:  
المكتبة المركزية بجامعة الشلف نموذجا

إشراف:

أ. أوقاسي عبد القادر

من إعداد الطالبين:

فوكراش حنان  
أمزرت حفيظ

لجنة التقييم:

الأستاذة: بوضحراء سعاد (جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة) ..... رئيسا  
الأستاذ: أوقاسي عبد القادر (جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة) ..... مشرفا  
الأستاذ: شباحي مهدي (جامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة) ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# إهداء

إلى معلمى و أستاذى و من لعمره أفنى وبالعطاء أثنى .. والذي  
حفظه الله.

إلى من بالدعاء تجود وعن العسر تذود... والدتي  
رحمها الله.

إلى من يطيب به عيش الدهر... رفيق العمر... زوجي.  
إلى قرّة عيني... بناتي... راما أسيل و روفيدة ألاء  
إبني العزيز... محمد إياد الحبيب.

إلى من بدعواتهم ومحبتهم أحياء.. إخوتي و أخواتي.  
إلى إخوة لي لم تلههم أمي ... أحبتي.

إلى زملائي في الدراسة دفعة 2021 - 2022 تخصص إدارة  
المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إلى زميلاتي و زملائي في العمل  
إلى مدير المكتبة المركزية لخضر صابي

أهدي هذا الجهد المتواضع...

الطالبة/ حنان فوكراش

# إهداء

قال تعالى

\*واعبدوا الله ولا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحساناً\*  
إلى الوالد رحمة الله عليه ، و الوالدة أطال الله في عمرها ،

وكل إخوتي و عائلتي

إلى الزوجة الكريمة و كل ما قدمته لي

إلى كل من يعرفني

الأطالِب/حفيظ أمزرت

# شكر

قال الله تعالى: ( رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ) سورة النمل الآية 19.

نحمد الله و نشكره عز و جل، الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل

قطرة في بحور العلم و المعرفة، و عرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من

قدم لنا يد العون و المساعدة، سواء من قريب أو بعيد، بالكثير أو بالقليل، و نخص

بالذكر الأستاذ المشرف : **أوقاسي عبدالقادر** ، الذي لم يبخل علينا بملاحظاته

و نصائحه القيمة.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية فرع: علوم إنسانية- علم المكتبات

بجامعة الجيلالي بونعامة- خميس مليانة

## الفهرس

العنوان	الصفحة
I.....	الإهداء
II.....	الإهداء
III.....	كلمة شكر
IV.....	الملخص
V.....	الفهرس
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة عامة
1.....	الفصل الأول : المكتبات الجامعية
1.....	تمهيد الفصل الأول:.....
2.....	المبحث الأول : تعريف المكتبات الجامعية
2.....	المطلب الأول : نشأة المكتبات الجامعية.....
3.....	المطلب الثاني : مفهوم المكتبات الجامعية.....
5.....	المطلب الثالث: أهمية المكتبات الجامعية.....
6.....	المبحث الثاني: أنواع وأهداف المكتبات الجامعية
6.....	المطلب الأول : أنواع مكتبات
7.....	المطلب الثاني : مكتبات الأقسام؛ المعاهد و مكتبات المختبرات
7.....	المطلب الثالث: أهداف المكتبات الجامعية.....
9.....	المبحث الثالث: وظائف وخدمات المكتبات الجامعية.....
9.....	المطلب الأول : وظائف المكتبات الجامعية.....
11.....	المطلب الثاني : خدمات المكتبات الجامعية.....
16.....	المطلب الثالث : لمحة تاريخية عن المكتبات الجامعية في الجزائر

18.....	خلاصة الفصل الأول.....
19.....	الفصل الثاني : الإطار النظري حول الاتصال الداخلي والابتكار.....
19.....	تمهيد الفصل الثاني.....
20.....	المبحث الأول : ماهية الاتصال.....
20.....	المطلب الأول : مفهوم عملية الاتصال و تطوره.....
23.....	المطلب الثاني : مكونات عملية الاتصال.....
25.....	المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال.....
30.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي.....
30.....	المطلب الأول : ماهية الاتصال الداخلي.....
34.....	المطلب الثاني : إستراتيجية الاتصال الداخلي.....
37.....	المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي.....
39.....	المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وعلاقته بالتوجه الابتكاري للعاملين.....
39.....	المطلب الأول : ماهية الابتكار والتوجه الابتكاري.....
52.....	المطلب الثاني : الاتصال الداخلي الفعال و أثره على التوجه الابتكاري للعاملين.....
57.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال و التوجه الابتكاري للعاملين.....
60.....	خلاصة الفصل الثاني.....
62.....	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية « المكتبة المركزية بجامعة الشلف».....
62.....	تمهيد الفصل الثالث:.....
63.....	المبحث الأول: التعريف بالمكتبة محل الدراسة.....
63.....	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المكتبة محل الدراسة.....
68.....	المطلب الثاني : واقع الاتصال الداخلي المكتبة المركزية بجامعة الشلف.....
73.....	المطلب الثالث : حالة الإبتكار السائدة في المكتبة المركزية بجامعة الشلف.....
77.....	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.....
77.....	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....
77.....	المطلب الثاني : منهج الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي.....

78.....	المطلب الثالث : ثبات وصدق الاستبانة.....
79.....	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج .....
81.....	المطلب الأول : تحليل محاور الاستبانة.....
84.....	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.....
88.....	المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة.....
89.....	خلاصة الفصل الثالث.....
90.....	الخاتمة العامة.....
91.....	قائمة المراجع.....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	البطاقة الفنية للمكتبة	01
66	رصيد المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	02
67	الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الشلف	03
68	تجهيزات المكتبة المركزية لجامعة الشلف	04
68	مستعملي المكتبة المركزية لجامعة الشلف	05
69	حركة عمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف سنة 2022	06
70	التكوين لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف سنة 2022	07
71	العلاوات لعمال المكتبة المركزية لجامعة الشلف.	08
78	نتائج اختبار معامل $\alpha$ كرونباخ لاستبيان الدراسة	09
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتمكين	14
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتكوين	15
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتحفيز	16
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتفاعل الداخلي والثقافة التنظيمية	17
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتوجه الابتكاري وحالة الابتكار السائدة في المكتبة	18
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل	19
85	نتائج تحليل درجة الارتباط بين الاتصال الداخلي التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة	20
86	نتائج اختبار T-Test لفروقات متغير الجنس تحسين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة	21
87	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفروق التوجه الابتكاري للعاملين وبقية المتغيرات	22



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	00
24	عناصر العملية الاتصالية	01
25	نموذج لاسويل	02
27	نموذج " شانون " و " ويفر "	03
28	نموذج ويلبورشرام	04
29	نموذج: كاتز ولازار سفيلد	05
31	أهمية الاتصال الداخلي	06
65	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - جامعة الشلف	07
69	توزيع عمال المكتبة المركزية بالنسب المئوية	08
70	توزيع أنواع التكوينات	09
71	توزيع العلاوات	10
76	خدمات المكتبة في شكل سلسلة وثائقية	11
79	توزيع متغير السن	12
80	توزيع متغير الجنس	13
80	توزيع متغير الخبرة المهنية	14
81	توزيع متغير المستوى التعليمي	15

## المخلص

الهدف من هذه الدراسة هو تبيان أثر الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين، بالاعتماد على أبعاد الاتصال الداخلي ( التمكين والتكوين والتحفيز والثقافة التنظيمية و التفاعل الداخلي) وهذا عن طريق معرفة آراء عينة من مجتمع الدراسة مكونة من 14 عاملا بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف حول ممارسة الاتصال الداخلي وتحسين التوجه الابتكاري لديهم. وقد تم الاعتماد في ذلك على المنهج الاستقرائي بأداتيه الوصف والتحليل والاستعانة ببرنامجي: EXCEL7 و SPSS 21 لتتوصل في الأخير إلى أن التوجه الابتكاري له علاقة مباشرة بممارسة الاتصال الداخلي وتحسين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف و جميع مصالحتها، حيث يتأثر بطرق التسيير والإجراءات الإدارية الممارسة من قبل الجامعة باستخدام الاتصال الداخلي بأبعاده.

**الكلمات المفتاحية :** إتصال داخلي، إبتكار، توجه إبتكاري ، المكتبة المركزية بجامعة الشلف.

## Abstract

The aim of this study is to show the impact of internal communication on the creative orientation of employees, by relying on the dimensions of internal communication (empowerment, training, motivation, organizational culture and internal interaction) and this is by knowing the opinions of a sample of the study community consisting of 14 workers at the Central Library of Chlef University About the practice of internal communication and improving their innovative orientation, and it was relied on the inductive approach with its tools of description and analysis, and the use of my programs: EXCEL7 and SPSS 21, to reach in the end that the innovative orientation is directly related to the practice of internal communication and improving the innovative orientation of workers at the Central Library of the University of Chlef and all its interests It is affected by the management methods and administrative procedures practiced by the university using internal communication in its dimensions.

**Keywords:** Internal communication, innovation, innovative behavior, the Central Library of the University of Chlef

# مقدمة عامة

مقدمة

تواجه المؤسسات هذه الأيام ظروفًا اقتصادية عالمية، وعلى رأسها ظاهرة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدراتها على التكيف مع الواقع، الأمر الذي دعا إلى سعيها جاهدة لإيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها، حيث تعمل جاهدة على زيادة كفاءتها وتحقيق نجاعتها، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري وإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما دفعها للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العمال والتي من شأنها تحسين مستوى رضاهم، باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل نجاح المؤسسات الخدمائية.

يمارس العمال دوراً هاماً في المؤسسة الخدمائية من حيث تحديد مستوى الاتصال لديهم، والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين و زملائهم العمال، وبناءً على هذا ظهر مفهوم الاتصال الداخلي الحديث والذي يهتم بالموظفين في حد ذاتهم، حيث يركز دوره في تحسين التوجه الابتكاري للعامل، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها مما ينعكس على رضا العملاء و المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين في النهاية.

الإشكالية

من خلال هذا المنطلق كان طرح الإشكالية التالية لموضوع الدراسة:

"ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف؟".

الأسئلة الفرعية

- 1 - ما مدى إدراك وتطبيق مسؤولي المكتبة المركزية بجامعة الشلف لمفهوم الاتصال الداخلي بأبعاده المختلفة من وجهه نظر العاملين؟.
- 2 - هل التوجه الابتكاري لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف يؤدي إلى الرفع من كفاءتهم؟.
- 3 - ما هو تأثير كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين؟ و أي بعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً على التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف؟.
- 4 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و التوجه الابتكاري للعمال؟.

## فرضيات الدراسة:

### ● الفرضية الرئيسة الأولى

- تتبنى المكتبة المركزية بجامعة الشلف إستراتيجية تحسين التوجه الابتكاري للعمال من أجل الرفع من كفاءتهم.

### ● الفرضية الرئيسة الثانية

- كل بعد من أبعاد الاتصال الداخلي يؤثر على التوجه الابتكاري.

### ● الفرضية الرئيسة الثالثة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الابتكاري ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي) في المكتبة محل الدراسة.

### ● الفرضية الرئيسة الرابعة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وبين التوجه الابتكاري للعاملين في المكتبة المركزية بجامعة الشلف.  
وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

#### ➤ الفرضية الفرعية الأولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وبين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

#### ➤ الفرضية الفرعية الثانية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

#### ➤ الفرضية الفرعية الثالثة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وبين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

#### ➤ الفرضية الفرعية الرابعة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وبين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

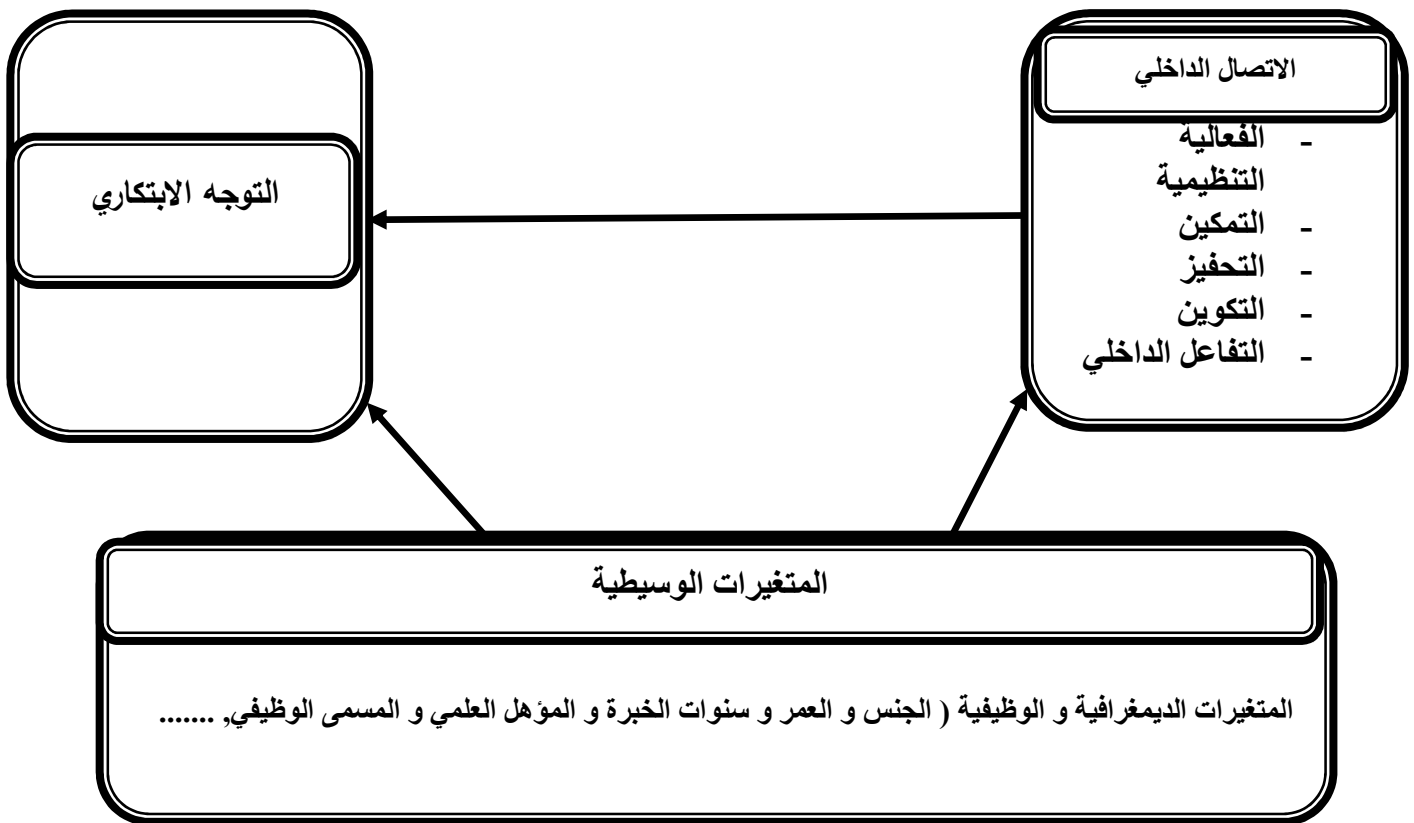
### ➤ الفرضية الفرعية الخامسة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وبين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

### نموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة عددا من المتغيرات، حيث اعتمدنا أبعاد الاتصال الداخلي كمتغيرات مستقلة واعتمدنا التوجه الابتكاري كمتغير تابع، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الوسيطة نلخصها في الشكل الآتي:

الشكل (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

## مبررات اختيار موضوع البحث

- عدم فهم هذا النوع من الاتصال (الاتصال الداخلي)، حيث يرتبط مفهوم الاتصال الداخلي في أذهان الكثيرين بالاتصال العام عكس الاتصال الخارجي.
- التعرف على موضوع الاتصال الداخلي وملاحظته على أرض الواقع بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.
- التعرف على التوجه الابتكاري لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف.

## أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والأسئلة الفرعية من خلال :
- ✓ التعرف على درجة التزام المكتبة المركزية بجامعة الشلف بالاتصال الداخلي.
  - ✓ التعرف على طرق تحسين التوجه الابتكاري لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف.
  - ✓ التعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق التوجه الابتكاري للعاملين.
  - ✓ الخروج بمقترحات وتصورات قد تساهم في تحسين الاتصال الداخلي لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف ، من خلال إبراز مختلف ابتكاراتهم وإبداعاتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الطلبة الداخليين والخارجيين والزلاء في العمل من أساتذة وعمال مهنيين والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في:

- ❖ تحديد مدى أهمية دراسة الاتصال الداخلي نظرياً، وتقديم برامج تساعد على التطوير داخل المكتبة المركزية بجامعة الشلف، إضافة إلى محاولة لفت انتباه مسؤولي المكتبة التي نعمل بها إلى تبني مفهوم الاتصال الداخلي من أجل تحسين التوجه الابتكاري للعمال .
- ❖ تكتسي الدراسة أهمية إبراز دور الاتصال الداخلي من خلال وضع إطار تشخيصي متكامل لإجراءات الحديث عن المكتبة، وتحديد علاقة تعامل إدارة المكتبة مع العمال.
- ❖ تقييم مدى قدرة المكتبة المركزية بجامعة الشلف على تحقيق التوجه الابتكاري للعمال من خلال أبعاد الاتصال الداخلي.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ثلاثة حدود رئيسية وهي:

👉 الحدود الموضوعية: تتمثل في أثر أبعاد الاتصال الداخلي الخمسة (الفعالية التنظيمية و التحفيز و التكوين و

التمكين و التفاعل الداخلي) على التوجه الابتكاري للعمال بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

👉 الحدود المكانية: من خلال إسقاط الجانب النظري على المعطيات التطبيقية في المكتبة المركزية بجامعة

الشلف.

👉 الحدود الزمنية: وهي المدة الزمنية التي استغرقتها هذا العمل والذي بدأ من يوم قبول الموضوع إلى غاية

اليوم العاشر من شهر جوان 2022.

## منهج الدراسة

لدراسة موضوعنا استخدمنا المنهج الاستقرائي بأداتيه الوصف والتحليل، حيث يعتبر المنهج الملائم لهذه الدراسة، فأداته الوصفية مناسبة لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء أفراد مجتمع الدراسة ومن ثم سيتم الاعتماد على أداة التحليل للربط بين المتغيرات والوصول إلى أسبابها وبعدها استخلاص النتائج ثم تعميمها.

## هيكل الدراسة

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول جوانب نظرية عن المكتبات الجامعية بصفة عامة أما الفصل الثاني فيحتوي أدبيات نظرية عن الاتصال الداخلي و التوجه الابتكاري للعمال،

أما الفصل الثالث التطبيقي فيتعلق بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف ، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يخص التعريف بالمكتبة محل الدراسة ، والمبحث الثاني يتناول منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث فيتناول اختبار وتحليل الفرضيات ويتضمن تحليل محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.



# الفصل الأول: المكتبات الجامعية

### تمهيد:

تعد المكتبات الأكاديمية والجامعية من أقدم أنواع المكتبات وجودا في العالم، وهي بمثابة القلب النابض للجامعة، وتحتل بجدارة مركزا عضويا رئيسيا في الثالوث الجامعي (أستاذ-طالب-مكتبة) وتلعب دورا محوريا في أداء الرسالة العلمية الجامعية لما تضطلع به من مسؤوليات مرتبطة بخدمة الحاجيات الدراسية لمنتسبيها بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم. وعلى غرار باقي المؤسسات تتأثر هذه المكتبات بموجة التحولات والتغيرات المحيطة لتجد نفسها في مواجهة جملة من التحديات التي تفرض عليها إعادة النظر في سياساتها وتقييم موجوداتها وإعادة استغلالها بالطرق والأساليب الحديثة.

للإمام بهذا الموضوع في هذا الفصل للجانب النظري العام سيتم التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول : تعريف المكتبات الجامعية.

المبحث الثاني : أنواع وأهداف المكتبات الجامعية.

المبحث الثالث : وظائف وخدمات المكتبات الجامعية

### المبحث الأول : تعريف المكتبات الجامعية

تعتبر الجامعة جزءاً أساسياً من المجتمع ، وهي تقوم بدور رئيسي في التنمية الاقتصادية والفكرية والروحية ، فالجامعة هي "تلك المؤسسة التي تتبنى المستويات الرفيعة من الثقافة فتحافظ عليها وتضيف إليها ، وتقدم من ذلك إلى الطالب الذي يلتحق بها ما يجعل منه إنساناً مثقفاً وشخصاً مهنيّاً "

ومما لاشك فيه أن المكتبة الجامعية تعتبر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في تحقيق أهدافها، فهي تقوم بتوجيه مجموعاتها من المواد المكتبية لمساندة المناهج والمقررات الدراسية بالجامعة، وتقوم بتقديم خدماتها للطلاب والباحثين تلبيةً لأغراض الدراسة والبحث.

### المطلب الأول: نشأة المكتبات الجامعية

إن التطرق للمواضيع التي تمس بالنظام التسييري والتنظيمي للمؤسسات الوثائقية يعتبر من أبرز الخصوصيات المرتبطة بالسياسة العامة العملية والعلمية التي تنشط فيها أي دائرة اقتصادية علمية بيداغوجية وخدماتية ، حيث تركز دراسة مثل هذه المواضيع المرتبطة بأدوات البحث الداخلية الاعتماد على مجموعة كبيرة من الأسس والمقاربات الكفيلة بتفعيل النشاطات المرتبطة بروح التغيير والتأقلم مع موجات التحديث والتقييم الموجودة في جميع القطاعات ، ولكي لا تبقى المكتبات الجامعية بعيدة عن هذه المبادرات ،وجب اختيار أحسن الكفاءات للتقييم والمرافقة ضمن هذا الإطار الثقافي العلمي .

### ❖ تاريخ نشأة المكتبات الجامعية:

لتصفح تاريخ المكتبات والكتب جنبا إلى جنب في الميدان المتعلق بالمكتبات والمعلومات ، نذكر أن هذا التاريخ طويل وكبير لأنه بدأ مع البدايات الأولى للحضارة الإنسانية بشكل واسع ويتماشي مع مراكز الحضارة الإنسانية ويتنقل معها ، ولهذا نجد صعوبة في تحديد الزمان والمكان الذي بدأت فيه الكتب والمكتبات بالظهور .

لقد اختلف مفهوم المكتبة و تطور مدلولها عبر العصور ، حيث لم تكن كما هي في العصر الحالي بمجموعاتها و طرق تنظيمها و سيرها "فالسومريون أطلقوا عليها اسم اللوحات الكبيرة لأنها كانت تحتوي الألواح الطينية قبل 3600 قبل الميلاد و كانت مكتبة تلو Tellou تحوي حوالي 300 لوح طيني<sup>1</sup>"

"أما اليونانيون فأطلقوا عليها اسم Bibliotheca للدلالة على المكتبة أي المكان الذي يحوي الكتب ، أما الفراعنة فأطلقوا عليها بيت اللوحات قاعة كتابة مصر و إنعاش الأرواح و تعتبر بردية بريس Prise papyrus و التي ترجع لحوالي 6880 ق-م<sup>2</sup> .

### المطلب الثاني : مفهوم المكتبات الجامعية

تعتبر المكتبات ومراكز المعلومات بمثابة بيئة للتفاعل بين أفراد المجتمع كما أنها تحتل مرتبة مهمة في حياة الإنسان، باعتبارها جزءا لا يتجزأ من حياته و صيرورته لتقدم خبرات وتجارب مجتمع ما ، ونظرا لهذه الأهمية التي تحتلها هذه المؤسسات فلا بد من وجود إدارة تقوم بالتنسيق بين مواردها المختلفة بما فيها المديرين والأفراد المستعملون لهذه المؤسسات والعاملون و الكتب وطريقة التصنيف و وظائفها ومبادئها تطبيقاتها ونظرياتها إلى غير ذلك بحكم أن المكتبة ومركز المعلومات كلاهما مكمل للآخر وبدون السياسة السليمة لهذه المؤسسات ، فإنها لن تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة. وفي الألف الثالث قبل الميلاد ظهرت أولى المكتبات في كل من بلاد الرافدين ومصر حيث لم يكن في البداية تفريق بين المكتبة ودار المحفوظات والوثائق ودار السجلات كما هو في الحاضر وإنما يطلق هذا الاسم على كل من هذه المؤسسات المتفرعة. وباعتبار المكتبة دليل على تقدم حضارة ما فقد وجدت في بلاد الرافدين التي سكنها السومريون كأقدم الشعوب التي أسست حضارة عريقة في جنوب بلاد الرافدين حيث انتشرت بها ممالك المدن وهناك ظهرت الكتابة المسمارية التي خلفت إرثا عريقا وعاملا مهما في ظهور المكتبة لتسجيل وتخزين معارفهم

### ❖ تعريف المكتبة الجامعية: هناك عدة تعاريف :

عرفت المكتبات الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في هدف واحد.

<sup>1</sup> بدر، أحمد. المدخل إلى علم المعلومات و المكتبات ، الرياض : دارالمريخ ، 1985 ، ص. 23-24.

<sup>2</sup> بدر أحمد. نفس المرجع ، ص. 24.

## الفصل الأول : المكتبات الجامعية

- ✓ المكتبة الجامعية في تعريفها البسيط: "عبارة عن المكتبة الملحقة بالجامعة، أو بمعهد عال، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث و الدراسة و تقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، و هي تستقبل روادها من مختلف التخصصات الأساسية في العلوم الإنسانية، الاجتماعية، التطبيقية، البحثية و التاريخية، وكافة التخصصات، ذلك لأنه لا يمكن وضع حد نهائي مقرر لحجم موضوعاتها".<sup>3</sup>
- ✓ كما يعرفها حسن الحداد في كتابه "خدمات المكتبات الجامعية السعودية"، بأنها: مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة و الباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أعمالهم من الكتب و الدوريات و المطبوعات الأخرى إضافة إلى المواد السمعية و البصرية و تسهيل استخدامهم.<sup>4</sup>
- ✓ و في تعريف آخر: "هي عبارة عن مجموعة من الكتب و المخطوطات و الوثائق و السجلات و الدوريات و غيرها من المواد، منظمة تنظيماً مناسباً لخدمة طوائف معينة." و عرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية و المعلومات بأنها: "مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه و تدعمه و تديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة و هيئة التدريس كما تساند برامج التدريب و الأبحاث و الخدمات".<sup>5</sup>
- ✓ حيث يمكن تعريفها بأنها " إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة و الطلاب و الإدارات المختلفة في الجامعات "
- ✓ يمكن تعريف المكتبة الأكاديمية (الجامعية) بأنها المكتبة أو مجموعة من المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها بغرض تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية الحديثة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها و عليه فإن المكتبة الجامعية نوع من المكتبات الأكاديمية و تتمحور رسالتها حول تحقيق أهداف الجامعة التي تتمثل في التعليم و البحث العلمي و خدمة المجتمع.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> حسن، سعيد أحمد. المكتبات و أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي ، 1991. ص. 23.

<sup>4</sup> الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003. ص. 83.

<sup>5</sup> موسى، غادة عبد المنعم. المكتبات و مرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها و خدماتها و تمويلها. الإسكندرية: (إسم الناشر) سنة النشر. ص. 28.

<sup>6</sup> كريم، مراد. مجتمع المعلومات و أثره في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات: قسنطينة، جامعة منتوري، 2008. ص. 79.

### ❖ خلاصة التعاريف :

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول أن المكتبة الجامعية هي من أهم مؤسسات التعليم العالي و العصب المحرك لأي جامعة وهي أحد أهم مقومات تقييم الجامعة، فنجاح الجامعة يقاس بمدى نجاح المكتبة في تقديم خدماتها و القيام بوظائفها و يمكن تعريف المكتبة الجامعية بأنها مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة و يدار و يمول من قبلها بغية جمع و إتاحة أوعية المعلومات و تنظيمها و تجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لجميع المستفيدين من المجتمع الجامعي ، و يستخدم مصطلحا المكتبات الأكاديمية و المكتبات الجامعية كمصطلح أعم و أشمل تندرج تحت وصاية الجامعة.

المكتبة الجامعية، بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أي مؤسسة أخرى داخل المحيط الجامعي، فالمكتبة الجامعية هي مؤسسة ثقافية و تربوية و علمية تعمل على خدمة مجتمع معين من الطلبة و الأساتذة و الباحثين المنتسبين إلى هذه الجامعة و الكلية و المعهد و ذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراستهم و أبحاثهم، من الكتب و أوعية المعلومات الأخرى بعد تنظيمها و تصنيفها تسهيلا للوصول إلى المعلومة المطلوبة.<sup>7</sup>

### المطلب الثالث : أهمية المكتبات الجامعية

تعد المكتبة الجامعية العمود الفقري للجامعات و نظاما فرعيا يساهم في تحقيق أهدافها و رسالتها إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية و البحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة و منظمة بطريقة سليمة تيسر الاستفادة من مجموعاتها. و يرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة لخدمة أفراد المجتمع الجامعي (أعضاء هيئة تدريس و طلبة و باحثين) و تلبية حاجاتهم المعلوماتية المختلفة و ما تقدمه لهم من خدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهيل عليهم عملية الاستفادة من المعلومات المتوافرة و إلى أن تعمل جاهدة و بصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات و تطويرها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي<sup>8</sup> و يشير بعضهم إلى أنه إذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية و البحثية ،

<sup>7</sup> أبوزينة، فريد، وآخرون. *مناهج البحث العلمي*، عمان: دار المسيرة، 2005، ص.26.

<sup>8</sup> بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود. *مناهج البحث العلمي: أسس وأساليب*، الزرقاء: مكتبة المنار، 1996، ص. 35.

فليس هناك جهاز أكثر ارتباطا بالبرنامج الأكاديمي البحثي للجامعية مثل المكتبة<sup>9</sup> ، وبالإضافة إلى هذا كله فقد أصبحت المكتبات الجامعية في الوقت الحاضر أحد المعايير الأساسية لتقويم الجامعات والاعتراف بها.

### المبحث الثاني : أنواع وأهداف المكتبات الجامعية

المكتبة الجامعية في الواقع ليست تنظيما واحدا قائما بذاته، لكنها تجميع وتشكيل لعدة مكتبات تعمل على تحقيق أهداف الجامعة.

### المطلب الأول : أنواع المكتبات الجامعية

تجمع المكتبات الأرصدّة المعلوماتية التي تتشكل غالبا من الكتب ومنها اشتقت تسميتها وتنوعت المكتبات بحسب الجمهور الذي تخدمه ، الأمر الذي جعل المكتبات الجامعية تختلف باختلاف مجتمع المستفيدين.

#### ❖ المكتبات المركزية:

هي المكتبة الرئيسية للجامعة حيث نجد لكل جامعة مكتباتها المركزية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع أنواع المكتبات الأخرى الموجودة بالجامعة وذلك لأن اقتناء المواد المعلوماتية يتم بشكل مركزي على مستوى هذه المكتبة وغالبا ما تساهم المكتبة المركزية بشكل فعال في اقتراح الحلول الفنية ، ووضع النظام وتحديد العلاقات بين المكتبة وإدارات الكليات والأقسام وتنظيم النشاطات العلمية المختلفة من ملتقيات وندوات ومعارض وغيرها. ومن هنا فالمكتبة المركزية هي همزة وصل بين المؤسسات والإدارة من جهة.<sup>10</sup>

#### ❖ مكتبات الكليات:

لقد سارعت معظم الكليات إلى إنشاء مكتبات خاصة بها محاولة في ذلك جمع الكتب المرجعية والموسوعات والمعاجم والقواميس، وغالبا ما نجد هذه المكتبات مجهزة بأدوات ووسائل حديثة لاسترجاع المعلومات. ورغم حداثة هذه المكتبات إلا أنها عملت على تخفيف الضغط على المكتبات المركزية ، سواء من حيث اتجاه الباحثين إلى استخدام أرصدتها الوثائقية ، أو بتوجه مجموعاتها وخدماتها للدارسين والأساتذة والموظفين العاملين في

<sup>9</sup> نيهان، يحي محمد. مناهج البحث العلمي. عمان: دار يافا ، 2006.ص.20.

<sup>10</sup> العلي، أحمد عبد الله. أسس علم المكتبات والمعلومات: النشأة، المجالات، الوظائف، المصطلحات. دار الكتاب الحديث، 2004.ص. 52 .

الكلية. و تكون كل مكتبة منها متخصصة بتخصص الكلية، و تطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف على مكتبات الأقسام و المعاهد التابعة للكلية.<sup>11</sup>

### المطلب الثاني: مكتبات الأقسام و المعاهد و مكتبات المختبرات

ظهرت هذه المكتبات مع توسع الجامعات خلال سنوات السبعينيات ، و تعدد التخصصات العلمية مما استدعى فتح أقسام و معاهد جديدة ، و هذا أدى إلى عجز المكتبة المركزية عن تلبية حاجات جميع القراء و قد تطورت هذه الفروع و نمت شيئاً فشيئاً بالكتب و الوثائق مما أعطها قيمة بعد أن كانت مجرد فروع للمكتبة و مراكز الوثائق.

#### ❖ مكتبات الأقسام و المعاهد :

تتوفر على مستوى الأقسام بالكلية، ففي وقتنا الحالي ظهرت و تعددت الأقسام بالكلية مع تعدد التخصصات و ارتفاع عدد طلابها و موظفيها، و هذا النوع يقدم خدماته للطلبة و هيئة التدريس و العمال المنتمين للقسم، و يبني مجموعاته و ينميها في هذا الاتجاه.

#### ❖ مكتبات المخبر أو المختبرات:

تنشأ على مستوى الأقسام المجهزة بالمختبرات لإجراء التجارب العلمية و الأعمال التطبيقية و التي تتطلب مواد و وثائق خاصة، و مع مرور الوقت أصبحت تضم رصيذا مهماً من الوثائق و المواد ، كما إن هذه المكتبات أيضاً أصبحت لديها إمكانية تكنولوجية و ارتباطها بشبكة الإنترنت.

### المطلب الثالث: أهداف المكتبات الجامعية

تستمد المكتبات الجامعية وجودها و أهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعة، و إحدى وسائل حركته و استمراريته، و أكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطاً ببرامجها الأكاديمية و البحثية<sup>12</sup> . و لكي نحدد أهداف المكتبات الجامعية، لابد لنا أولاً من فهم عميق للدور الريادي الذي تلعبه الجامعة في المجتمع، الذي يمس الناحيتين الثقافية و التعليمية، من أجل خدمة الأهداف الاجتماعية و السياسية و غيرها، حيث تقوم الجامعة بالتعليم و إكساب الطلبة المعارف اللازمة

<sup>11</sup> صوفي، عبد اللطيف. مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. قسنطينة : جامعة قسنطينة، 2001. ص.104.

<sup>12</sup> همشري، عمر أحمد. مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات. عمان: دار صفاء، 2008. ص.90.



لزيادة تحصيلهم الأكاديمي و تنمية شخصياتهم تنمية شاملة متكاملة و إعدادهم للعمل المستقبلي و تكوينهم في الاتجاهات الإيجابية<sup>13</sup> .

■ ويمكن حصر أهداف المكتبات الجامعية في النقاط التالية:

- مساندة العملية التعليمية في الجامعة.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه .
- خدمة المجتمع.
- إيجاد قاعات دراسية لأعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا.
- التركيز على بناء مجموعات حديثة، و أنشطة في بعض الحقول المتميزة التي تشتهر بها الجامعة.
- توزيع المكتبات الفرعية بين الكليات توزيعاً متوازناً، بحيث تعم الخدمات المكتبية جميع فروع الكليات والأقسام.
- توظيف المكتبيين ذوي الكفاءات العالية و الحاصلين على تخصصات في مختلف مجالات المعرفة البشرية، زيادة على تخصصهم في علم المكتبات و المعلومات.
- الرفع من عدد الموظفين من فئة المساعدين شبه المكتبيين، كي يستطيع المهنيون في المكتبة التركيز على الأعمال الفنية مثل عمليات الفهرسة و التصنيف.

■ وقد حدد الدكتور أحمد نافع المدادحة أهداف المكتبة الجامعية كالاتي :

- **هدف التعليم** : و هو هدف رئيسي من أهداف مؤسسة التعليم العالي ، ولتحقيقه لابد أن توفر المكتبة مصادر المعلومات التي تتصف بالشمول ، لتغطي احتياجات العملية التعليمية للأساتذة و الطلبة ، وقد يكون هذا الأمر مكلفاً و لكن القيمة المادية تتضاءل أمام الفائدة التي تتحقق للطلبة و المدرسين حتى يكون ما يأخذه الطالب جزءاً من تاريخ العلم<sup>14</sup> .
- **هدف البحث**: البحث جزء أساسي من وظائف الجامعة، و ذلك لأن الأستاذة يقومون بأبحاثهم حتى يثرون بها المعرفة الإنسانية و تكون لهم وسيلة للترقي في السلم الأكاديمي، ولتحقيق هذا الهدف لابد من توفير مجموعة من الخدمات منها:
  - الخدمة المرجعية المتميزة وهذا عن طريق الإجابة على أسئلة المستخدمين .

<sup>13</sup> همشري، عمر أحمد. المرجع نفسه. ص90.

<sup>14</sup> المدادحة، أحمد نافع ، مطلق ، حسن محمود. المكتبات الجامعية ودورها في عصر المعلومات. عمان : مكتبة المجمع العربي .2014. ص.32.

- خدمة المجتمع : و هي أن تتيح المكتبة المجال للمجتمع المحلي للاستفادة من خدماتها ومحتوياتها<sup>15</sup>.

### المبحث الثالث: وظائف وخدمات المكتبات الجامعية

#### المطلب الأول: وظائف المكتبات الجامعية

- تستمد المكتبة الجامعية وظائفها من وظائف الجامعة، حيث أن هناك جملة من الوظائف يجب عليها القيام بها من أجل تحقيق الأهداف المنوط بها تحقيقها، نذكرها في ما يلي:
- اختيار الكتب وغيرها من أوعية المعلومات في جميع التخصصات، واقتنائها عبر مختلف السبل و الوسائل، كالشراء و التبادل وغيرها.
- تنظيم المجموعات و صيانتها و إعارتها للمستفيدين من أساتذة و باحثين و طلبة و إداريين، إعارة داخلية و خارجية، و ربطهم بالمعلومات الحديثة عبر شبكات المعلومات و الإنترنت.
- تدريب الطلبة على حسن استخدام المكتبة ووسائلها الفنية الحديثة و مصادرها و مختلف خدماتها و إرشادهم.
- تهيئة الشروط اللازمة للمطالعة و البحث و الدراسة، و تأمين الشروط الصحية اللازمة لذلك.
- حفظ الرسائل الجامعية للدراسات التي ينتجها المجتمع الجامعي و الإعلام عنها عبر الببليوغرافيات و المستخلصات و الكشافات، و نشر اللامع منها.
- العمل على تدريب طلبة معاهد علم المكتبات، و تكوينهم ميدانيا على استخدام الوسائل و التجهيزات و تكنولوجيا المعلومات الحديثة، و إقامة الندوات و الملتقيات العلمية المفيدة في هذا الاتجاه، و المعارض و ما إليها.
- إصدار الببليوغرافيات المفيدة في دعم البحث العلمي في كافة التخصصات و التعريف بأنشطة المكتبة و خدماتها.
- إقامة علاقات تعاون و تبادل للمؤلفات و الرسائل الجامعية مع المكتبات الجامعية الأخرى<sup>16</sup>.

كما يحدد الدكتور أحمد بدر و محمد فتحي عبد الهادي في كتاب: "المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية و الشاملة" وظائف المكتبات الجامعية على النحو التالي<sup>17</sup>:

<sup>15</sup> المدادحة. حمد نافع ، مطلق ،حسن محمود. نفس المرجع ،ص.33.

<sup>16</sup> صوفي، عبد اللطيف،مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات. مرجع سابق. ص.103.

<sup>17</sup> بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دارغريب، 2001. ص.103.

- **بناء وتنمية المجموعات:** وتتمثل في توفير مصادر المعلومات التي تمكن المستخدمين من المجتمع الجامعي بكل فئاته من الاستفادة من المعلومات التي هي أصل ومصدر كل عمل أو بحث يقومون بإعداده.
  - **تنظيم ومعالجة الرصيد:** وتبنى هذه الوظيفة على معالجة الرصيد المكتبي وتنظيمه حسب التقنيات العلمية المعمول بها دولياً وتشمل مختلف العمليات التقنية كالفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص...
  - **تقديم الخدمات المكتبية:** وتتمثل في مجمل الخدمات المقدمة للمستخدمين كالإعارة والتصوير وخدمات المراجع واسترجاع المعلومات وغيرها.
  - **التعاون المكتبي:** ويتمثل في تبادل المعلومات العلمية بين مختلف المكتبات الجامعية داخل الوطن وخارجه.
  - **تكوين المستخدمين:** وهي عملية يقوم بها المكتبيون وأخصائيو المعلومات لتمكين الرواد من حسن استعمال المكتبة وذلك بتقديم كل المعلومات الخاصة بالبحث واستعمال الفهارس والبحث عن مصادر المعلومات.
- ❖ تسعى المكتبات الجامعية إلى القيام بجملة من الوظائف هي:

- توفير مجموعة حديثة ومتوازنة وشاملة من مصادر المعلومات المطبوعة والسمعية البصرية والمحوسبة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخصصات المتوافرة وبالبرامج الأكاديمية والبحوث العلمية الجارية في الجامعة.
- تنظيم مصادر المعلومات من خلال القيام بعمليات الفهرسة والتحميل الموضوعي والتصنيف والتكشيف والاستخلاص والبيوغرافياً<sup>18</sup>.
- تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة لمجتمع المستخدمين، مثل خدمات الإعارة والمراجع والدوريات والتصوير والإرشاد والتدريب وخدمة الإحاطة الجارية والبت الانتقائي للمعلومات، بالإضافة إلى خدمات استرجاع المعلومات المحوسبة، وخدمة الإنترنت مما يؤدي إلى دعم العملية التعليمية والبحث العلمي في الجامعة وخارجها.
- تدريب المستخدمين على حسن استخدام المكتبة ومصادر خدماتها المختلفة إذ تعد الوظيفة التعليمية من الوظائف المهمة للمكتبة الجامعية.

<sup>18</sup> الحراشة، عمر محمد عبد الله، أساليب البحث العلمي. عمان: المؤلف، دار وائل للنشر والتوزيع 2012 ص. 25.

- تجميع البحوث والدراسات العلمية والكتب الأكاديمية التي يقوم بها المجتمع الجامعي وخاصة أعضاء هيئة التدريس والطلاب وتوزيعها والإعلام عنها وإهدائها والتبادل فيها.
- تدريب العاملين في المكتبات والمعلومات على مستوى المجتمع المحلي، مما يؤكد أن مكتبة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وارتباطها به.
- تطوير علاقات التعاون مع المكتبات الأخرى بشكل عام و المكتبات الجامعية بشكل خاص، من خلال الارتباط بشبكات للمكتبات الجامعية وغيرها من المكتبات داخل الوطن أو خارجه مما يساهم تطوير شبكة المعلومات الوطنية ونجاحها .

### المطلب الثاني : خدمات المكتبات الجامعية

لكي تحقق المكتبات الجامعية الأهداف التي وجدت من أجلها يجب عليها أن تقدم مجموعة من الخدمات أو ما يطلق عليها الخدمات المكتبية والتي هدفها الأساسي توفير مصادر المعلومات وتيسير وصول المستفيدين إليها بأسرع وقت وأقل جهد ممكنين.

لقد نشأ مفهوم الخدمات المكتبية وتطور مع تطور المكتبات وذلك من خلال مراحل انتقالها من كونها مجرد مخازن لأوعية المعلومات التقليدية التي تهتم بجمع التراث والمحافظة عليه إلى كونها مقرا يستقبل الرواد والمستفيدين ويقدم لهم الخدمة المكتبية الحديثة وبطرق عدة.

#### ■ تعريف الخدمات المكتبية:

ورد في أدبيات علم المكتبات والمعلومات تعريفات متعددة وكثيرة للخدمة المكتبية، من أبرزها تعريف المعجم الموسوعي لعلوم المكتبات والتوثيق والمعلومات إذ عرفها: "بأنها التسهيلات التي تقدمها المكتبة لاستخدام الكتب و بث المعلومات". ويعرف ربحي مصطفى عليان الخدمة المكتبية: "بأنها كافة التسهيلات التي تقدمها المكتبة للقارئ كي يقوم بأفضل استخدام لأكبر قدر ممكن من مقتنياتها وبأقل التكاليف"<sup>19</sup>.

وقد أثار مصطلح الخدمة المكتبية جدلا بين أوساط الكتاب و الباحثين في مجال المكتبات والمعلومات حيث ظهرت عدة مصطلحات تدل على نفس الخدمة، إذ نجد أن الكثير من المكتبيين يشيرون إلى أن هذا المصطلح هو مرادف للخدمة المرجعية، في حين يمكن النظر إلى

<sup>19</sup> النوايسه، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء ، 2000. ص.20.

الخدمة المرجعية على أنها جزء لا يتجزأ من الخدمات المكتبية. ويعرف أحمد الشامي و سيد حسب الله الخدمة المكتبية في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات بأنها: "مصطلح عام يشير إلى جميع الأنشطة المزاولة و البرامج التي تقدمها المكتبات لمقابلة الحاجة إلى المعلومات وهي بمفردها تشمل على مدى واسع و سلسلة عريضة من الخدمة مثل: الخدمات العامة و خدمات المعلومات و خدمات الإعارة التي تقوم بها مكتبة بالذات طبقاً لأهدافها<sup>20</sup> .

### ■ أنواع الخدمات المكتبية:

تنقسم الخدمات المكتبية بشكل عام إلى نوعين هما:

✓ الخدمات الفنية أو غير المباشرة: و المقصود بها كل ما يتعلق بطلب و استلام و تهيئة و إعداد الكتب و المواد المكتبية الأخرى، و وضعها في خدمة القارئ و بعبارة أخرى فإن هذه الخدمات تتعلق بكافة الإجراءات المطلوبة لاقتناء الكتب و المواد المكتبية الأخرى و تهيئتها وفق متطلبات عمل المكتبة و القيام بكافة الأعمال الضرورية الأخرى قبل وصول الكتاب إلى رف المكتبة، و مثل هذه الأعمال تجرى في العادة بشكل لا يراها قراء المكتبة و روادها و لا يكون لها تماس و مجاهدة مباشرة للقارئ، و تتمثل في:

التزويد: تعتبر من أهم الخدمات الفنية في المكتبات لأن نجاح هذه الأخيرة في تقديم خدماتها المختلفة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى نجاحها في تقديم خدمات التزويد.

تقوم هذه العملية على أسس و معايير تتم وفق مايلي:

- \* معرفة مجتمع المكتبة بشكل جيد.
- \* تزويد المكتبة بالموضوعات التي تعكس اهتمام القراء.
- \* توفير احتياجات المتخصصين في مختلف العلوم بالكتب و غيرها من المواد.
- \* القيام بعملية تقييم المواد و المصادر المطلوبة بطرق مختلفة ثم اختيار المناسب منها.

يجب أن تحدد المكتبة سياسة واضحة و مكتوبة للاختيار تمكثها من توفير مصادر المعلومات المناسبة للقراء و الباحثين خاصة بعد انتشار هذا الكم

<sup>20</sup> كريم، مراد. مجتمع المعلومات و أثره في المكتبات الجامعية. مرجع سابق. ص. 85.

الهائل من الإنتاج الفكري بمختلف الأشكال و اللغات، و يجب أن تكون سياسات الاقتناء قائمة على مساهمة الجمهور لتكون أكثر فعالية و أن تكون المصادر الوثائقية المقتناة مرتبطة باحتياجات مستعمليها .

✓ خدمات التصنيف و الفهرسة: يقدم قسم الفهرسة و التصنيف خدمات واسعة تخدم المكتبة بشكل عام و مجتمع المستفيدين بشكل خاص، و تكون نتائجه النهائية عبارة عن وسائل أو أدوات بحث-فهارس- وهي إما تقليدية أو آلية. وقد تتسع هذه الخدمات إلى تقديم القوائم الببليوغرافية و قوائم الإضافات الجديدة وغيرها .

✓ خدمات التكشيف و الاستخلاص: ظهرت هذه الخدمات لتسهم بشكل فعال في عمليات استرجاع المعلومات من المصادر المختلفة من خلال إعداد كشافات و مستخلصات، وهي وسائل بحث تساعد على الوصول إلى المعلومات بأقل جهد و أسرع وقت، و تقدم المكتبات خدمات التكشيف و الاستخلاص من خلال الطرق التالية<sup>21</sup>:

- الاشتراك في دوريات التكشيف و الاستخلاص و توفيرها للباحثين.
  - عمل الكشافات و المستخلصات لمصادر المعلومات المتوفرة لديها عن طريق العاملين.
  - تدريب الباحثين على التعامل مع الكشافات و المستخلصات المتوفرة.
  - الاشتراك في نظم و شبكات المعلومات التي تقدم هذه الخدمات آليا
- ✓ خدمات القراءة أو الخدمات المباشرة:

ويقصد بها كافة الأعمال و الخدمات المكتبية التي لها علاقة و تماس مباشر مع القارئ، و من هذه الخدمات مايلي:

- خدمات الإعارة: تشكل الإعارة العصب الحيوي لخدمات المكتبات بشكل عام و تعتبر واحدة من أهم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات، و أحد المؤشرات الهامة على فعالية المكتبة و علاقتها بمجتمع المستفيدين، وهي كذلك معيار جيد لقياس مدى فاعلية المكتبات في تقديم خدماتها و تحقيق أهدافها.
- و تعرف الإعارة بأنها: "عملية تسجيل مصادر المعلومات من أجل استخدامها سواء

<sup>21</sup> النوايسه، غالب عوض. المرجع السابق. ص. 277 .

داخليا (إعارة داخلية)، أو إخراجها لاستخدامها خارج المكتبة (إعارة خارجية) لمدة معينة من الزمن<sup>22</sup>.

توجد دوافع كثيرة تدعو المكتبات لتقديم خدمة الإعارة، منها ما يتعلق بالمكتبات نفسها ومنها ما يتعلق بالقارئ أو الباحث، وتشمل خدمات الإعارة مايلي:

- المطالعة أو القراءة الداخلية.
  - الإعارة الخارجية وفيها يستطيع المستفيد إخراج المادة التي يحتاجها إلى خارج المكتبة.
  - تجديد الإعارة للمواد المستعارة والتي انتهت مدة إعارتها ولا زال المستعير بحاجة إليها.
  - حجز الكتب عند استرجاعها لبعض المستفيدين الذين هم بحاجة قوية لها.
  - الإعارة المتبادلة بين المكتبات وتتم للمصادر المطلوبة والتي لا تمتلكها المكتبة ولكنها متوفرة في مكتبة قريبة.
  - متابعة المواد المتأخرة وتذكير المستعيرين بذلك عن طريق الاتصال بهم سواء بشكل مباشر أو من خلال إشعارات خاصة أو عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني .
- ✓ الخدمات المرجعية: تعتبر هذه الخدمات من أهم الخدمات العامة أو المباشرة التي تقدمها المكتبات.

وتعرف بأنها عملية مساعدة القراء على اختلاف مستوياتهم في الحصول على الإنتاج الفكري أو المعلومات التي يريدونها عن طريق الإرشاد والتوضيح والإعلام<sup>23</sup>.

- تحتاج هذه الخدمة عنصرين رئيسيين لكي تقدم بشكل فعال وشامل وبسرعة هما :
- مجموعة غنية من الأعمال المرجعية كالقواميس والموسوعات والأدلة والمراجع الجغرافية والأعمال الببليوغرافية المختلفة وغيرها.
  - أخصائي مراجع مؤهل أو متخصص ولديه الخبرة الكافية والرغبة في العمل في مجال خدمة المستفيدين وإرشادهم، بالإضافة إلى الثقافة الواسعة وإجادة اللغات والشخصية المقبولة.
- وتقسم هذه الخدمات إلى نوعين:

- 1 - خدمات مرجعية مباشرة وتشمل الإجابة على الأسئلة المرجعية وإرشاد الرواد وتوجيههم وتعليم وتدريب المستفيدين على استخدام المراجع وغيرها من الأعمال.
- 2 - أما النوع الثاني فهي خدمات مرجعية غير مباشرة وتشمل اختيار المراجع المناسبة للمكتبة وترتيبها وتقييمها .

<sup>22</sup> النوايسه غالب عوض. مرجع سابق. ص.270.

<sup>23</sup> أحمددي، ناهد حمدي. مناهج البحث في علوم المكتبات. الرياض: دار المريخ، 1979. ص. 180.

✓ الخدمات الببليوغرافية: تعد هذه الخدمات على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة للباحثين وطلبة الدراسات العليا ولهذا تعتبر أساسية وضرورية في المكتبات، وتأتي أهمية هذه الخدمة من تضخم الإنتاج الفكري وتعدد أشكاله وموضوعاته ولغاته وتعقد احتياجات المستخدمين وأهمية الوقت في حياتهم.\* ويتلخص الدور الذي يمكن أن تقوم به المكتبات في مجال الخدمات الببليوغرافية في:

- اختيار الببليوغرافيات المختلفة اللازمة والمناسبة.
- توفير الببليوغرافيات المختلفة للباحثين وإعلامهم عن توافرها.
- إرشاد الباحثين وتدريبهم على كيفية استخدام الببليوغرافيات المختلفة.
- تقديم معلومات ببليوغرافية عن بعض المصادر للباحثين .

✓ خدمات الإحاطة الجارية :

مصطلح الإحاطة الجارية مصطلح جديد نسبياً لأنشطة مألوفة في خدمات المكتبات وتعرف خدمات الإحاطة الجارية بأنها عمليات استعراض الوثائق والمصادر المختلفة المتوافرة حديثاً في المكتبات، واختيار المواد وثيقة الصلة باحتياجات باحث أو مستفيد أو مجموعة من المستخدمين، وتسجل هذه المواد من أجل إعلامهم أو إحاطتهم بالطرق المناسبة عن توفرها لدى المكتبة<sup>24</sup>. وتأتي هذه الخدمات من حاجة الباحثين إلى ملاحقة آخر التطورات الجارية في مجال الاهتمام والتخصص، وكذلك تنبع من اهتمامات المؤسسة ذاتها بقضية المعلومات وضرورة توفرها من أجل تطوير سياستها وتحسين إنتاجها وخدماتها والتخطيط المستقبلي لبرامجها. وتتضمن خدمات الإحاطة الجارية النشاطات التالية:

- استعراض الوثائق والمصادر التي تصل المكتبة وتصفحها.
  - اختيار المواد التي تناسب احتياجات المستخدمين.
  - إشعار المستخدمين وإعلامهم بالمواد التي تهمهم بالطرق المناسبة.
- وتتخذ المكتبات عدة طرق لتقديم خدمات الإحاطة الجارية وإعلام المستخدمين بها، أهمها:
1. نشرة المعلومات أو النشرة الإعلامية.

<sup>24</sup> أمدي، ناهد حمدي. المرجع السابق. ص.278.



2. نشرة الإضافات الجديدة.
3. الاتصال الهاتفي و الزيارات الشخصية للباحثين.
4. لوحة الإعلانات و العرض.
5. تداول الدوريات.
6. تنظيم معارض الكتب و الوثائق المختلفة.

✓ خدمة البحث بالاتصال المباشر:

تعرف بأنها عبارة عن نظام لاسترجاع المعلومات بشكل فوري و مباشر عن طريق الحاسوب و المحطات الطرفية التي تزود الباحثين بالمعلومات المخزنة في نظم و بنوك قواعد المعلومات المقروءة آليا . وقد ظهرت هذه الخدمة مع بداية الستينيات و كان عدد قواعد البيانات مئة قاعدة، أما الآن فالعدد ازداد بشكل ملحوظ ليغطي الموضوعات في كافة العلوم، كما تتطلب الخدمة أربعة عناصر رئيسية هي:

- قواعد أو بنوك للمعلومات مخزنة بالحاسوب و تقرأ آليا.
- موزع أو مورد للخدمة يضمن الوصول للقواعد من قبل المشتركين.
- مكتبات تشترك في هذه القواعد و تبحث فيها كجزء من خدماتها.
- باحث يستطيع التعامل مع الخدمة.

المطلب الثالث : لمحة تاريخية عن المكتبات الجامعية في الجزائر

إن مفهوم المكتبات الجامعية قديم قدم المكتبات، إذ أنها لا ترجع إلى عصر ظهور الجامعات بعد ظهور وسائل الطباعة و تعاضم شأن الكتب ، بل يرجع إلى أبعد من ذلك بكثير، فبالرغم من أن الجامعات لم توجد بمفهومها الحالي إلا مع بدايات القرن الخامس عشر، إلا أن المكتبات الأكاديمية ظهرت في العصور الأولى التي دون فيها الإنسان معارفه، فالأكاديميات اليونانية كلها كانت تحوي مكتبات بوسائلها المختلفة، خاصة إذا علمنا أن كاليماخوس هو ابن الأكاديمية الأرسطية كان يعمل أمين مكتبة. إلا أن المكتبات الجامعية في الجزائر لم تظهر إلا بعد ظهور الجامعات في العهد الاستعماري الفرنسي، إذ أن معظم مراكز التعليم و التكوين كانت تعتمد على الكتاتيب و الزوايا و المساجد، التي كثيرا ما كانت تحوي مخطوطات تقوم مقام المكتبات العامة في نشر

العلوم الفقهية والدينية لا غير، أين مرت المكتبات الجامعية الجزائرية بمرحلتين أساسيتين هما<sup>25</sup> :

### ❖ المرحلة الإستعمارية:

بموجب المرسوم الصادر في 1857/08/04 تم تأسيس مدرسة الطب بالجزائر العاصمة، إذ كانت النواة الأولى للتعليم الجامعي بالجزائر، ثم بعدها تم صدور قانون 1879/12/20 القاضي بإنشاء مدارس تحضيرية لتدريس الحقوق والآداب والعلوم إلى جانب العلوم الطبية و الصيدلية لخدمة المعمرين، أين تم تجميع هذه المدارس في جامعة واحدة بموجب قانون يتضمن تأسيس جامعة الجزائر بتاريخ 1909/12/30. و ابتداء من سنة 1880 ألحقت أرصدة مكتبة مدرسة الطب بالمدارس الجديدة، أين تحولت المكتبة الجامعية إلى مؤسسة تلبى احتياجات التعليم العالي المشتركة، إذ بلغ رصيدها ما بين 1957-1958 حوالي 486361 كتاب. غير أن المنظمة السرية العسكرية أقدمت بتاريخ 1962/06/07 على تفجير المكتبة الجامعية والمبنى المركزي للجامعة، أين قضت على معظم أرصدها الوثائقية، وعرفت الأرصدة المتبقية خاصة منها المخطوطات تحويلا إلى خارج البلاد خاصة إلى فرنسا .

### ❖ مرحلة الإستقلال:

شهدت هذه المرحلة انشغال الدولة بالمهام الكبرى كتأسيس الجامعات وتشيد المصانع والمدارس والمرافق العامة الأخرى. فلم تعط الأهمية الكافية لقطاع المكتبات ككل وخاصة المكتبات الجامعية، وذلك لعدم إدراك المسؤولين للدور الكبير الذي تلعبه في التحصيل العلمي ودعم البحث العلمي. وفي هذه المرحلة تم فتح مراكز جامعية تابعة لجامعة الجزائر وترقيتها إلى جامعات فيما بعد مثل جامعة وهران وقسنطينة و جامعة عنابة. ومع نهاية الثمانينيات تم تدعيم قطاع لتعليم العالي بالجزائر بالعديد من المكتبات الجامعية حيث كانت هذه الفترة بمثابة النقلة النوعية بالنسبة لهذه المكتبات، إذ تم تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال على خدمات المكتبات الجامعية

<sup>25</sup> تيغروسين، منير. دور المكتبات الجامعية في تقليص الفجوة الرقمية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية الجامعية بالشرق الجزائري. رسالة ماجستير: قسم علم المكتبات: قسنطينة، 2005. ص. 80-79.

الجزائرية بحلول منتصف التسعينيات من القرن الماضي ، أين أصبحنا نتحدث عن أتمتة المكتبات الجامعية والحديث عنا مكتبة الافتراضية والرقمية ، حيث دشنت أول مكتبة رقمية جزائرية بجامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة في 2006/03/04 .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه يتبين لنا أن المعرفة العلمية تحتل مكانة مهمة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي لتمتد إلى مختلف مرافقها وعلى رأسها المكتبات الجامعية التي تعد إحدى المقومات الأساسية لتقدم الجامعات العصرية، لما تقدمه لها من دعم ومساندة في أداء مهامها. ولتطبيق المعارف و العلوم يجب على المكتبة الجامعية توفير بنية ملائمة تتوفر فيها الشروط التنظيمية الضرورية بتفعيل الاتصال وتقليص المستويات الإدارية، والمتطلبات التكنولوجية التي تدعم عملياتها ، إضافة إلى إعداد القوى البشرية لممارسة هذه العمليات وجعلها تحت وصاية قيادة رشيدة قادرة على دفع وتوجيه الجماعة بهذا الاتجاه، وتشجيع ثقافة تنظيمية تسودها الثقة وروح المبادرة والمشاركة بين الأفراد.

# الفصل الثاني:

الإطار النظري حول الإتصال

الداخلي و الإبتكرار

### تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي أداة من الأدوات الحديثة لإدارة الموظفين من خلال تكوينهم وتحفيزهم على الابتكار وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا العملاء. وعلى كل فرد في المؤسسة أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعمال الآخرين بالمؤسسة وبالتالي إيجاد بيئة مناسبة للعمل فيها. إن الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو التأكد من أن الإدارة تولي اهتماما كافيا بالعاملين لديها وتعمل على اكتشاف رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وينعكس تطبيق هذا المفهوم بنجاح على سلوكيات العاملين تجاه أماكن عملهم مثل سلوك الدافعية وحب إنجاز الأعمال والتوجه الابتكاري.

وسيتم التطرق في هذا الفصل للجانب النظري للدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية الاتصال.

المبحث الثاني : أساسيات حول الاتصال الداخلي.

المبحث الثالث : الاتصال الداخلي وعلاقته بالتوجه الابتكاري للعاملين.

المبحث الأول: ماهية الاتصال:

إن عملية الاتصال أساسية في مختلف مجالات الحياة إذ أصبحت اليوم وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف لكونها عملية يتم وفقها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات.

المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال وتطوره:

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد والمنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية لتحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها وعلى مختلف المستويات، وبالتالي فإنها وظيفة أو مهمة واجب القيام بها وخاصة للمنظمات، وذلك لكونها ملزمة أن تتفاعل مع الآخرين من الأفراد أو المجتمع أو المنظمات الأخرى وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها، فضلا عن كونها ملزمة بالاستمرار في العمل والنمو في مجالات عملها المختلفة.

➤ أولا: تعريف الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر<sup>26</sup>

وإن الأصل في كلمة اتصال Communication، يشق من الأصل اللاتيني للفعل Commente بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء، فكرة، اتحاد، سلوك، أو فعل معين.

ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى: "عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدى استجاباتهم السلوكية".<sup>27</sup>

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرفه الطنوي بأنه: "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهما متبادلا بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> عيشوش فريد. الاتصال في إدارة الأزمات. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011. ص. 11.

<sup>27</sup> عيشوش فريد، نفس المرجع. ص. 12.

<sup>28</sup> فرج، شعبان. الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009. ص. 6.

بينما يعرفه عالم آخر يدعى فليبو - Flepo : " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعنىها المتكلم أو الكاتب"<sup>29</sup>.

وفي تعريف آخر للاتصال بأنه العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة لكي يتم فهمها هي الوضوح والاختصار والسهولة والذوق واللباقة<sup>30</sup>.

ويعرف ليندسي Lindsey الاتصال بأنه: " العملية التي تتضمن مثيرا واستجابة مميزة في النظام."<sup>31</sup>

ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل<sup>32</sup>.

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين طرفين أو أكثر<sup>33</sup>.

### ➤ ثانيا: تطور الاتصال:

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان، حيث يعد أحد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أنه لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية. ومع تطور المدنية والدولة تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه وثماره في العلاقات التجارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ولقد تطورت عملية الاتصال، وسائله وقنواته تطورا كبيرا عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصا على نقل أفكاره وخبراته، ومشاعره، وحتى حاجاته للآخرين من حوله فاستخدم وسيلة

<sup>29</sup> أبو سمرة، محمد. الاتصال الإداري والإعلامي . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009. ص. 10.

<sup>30</sup> مسلم، عبد الله حسن . مهارات الاتصال الإداري والحوار . عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع ، 2015. ص. 15.

<sup>31</sup> السردى، محمد الدبس. الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2019 ص. 19.

<sup>32</sup> عواد، فاطمة حسين. الاتصال والإعلام التسويقي . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010. ص. 17.

<sup>33</sup> عيشوش، فريد. الاتصال في إدارة الأزمات. ص. -ص. 15\_16.

الاتصال الشفوية في بداية الأمر، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ثم إنه من الصعب نقل الماضي وتراثه الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرواية الشفوية التي تعد أبسط وسائل الاتصال ونقل المعلومات وأكثرها بدائية.

وبعد ذلك بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، أي من خلال الكتابة التصويرية التي تطورت عندما أصبح للصور قيم تعبيرية ورمزية، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين، فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي يعود للفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية وظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات.

وبعد ظهور الكتابة أصبح الإنسان بحاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها إلى الأجيال التالية، فكتب على الحجارة والطين والخشب والمعدن وسعف النخل وأوراق الجلود وأوراق البردي وغيرها من المواد، وقد كانت مواد الكتابة هذه غير قادرة على الاحتفاظ بالسجلات والأفكار والمعلومات والتجارب الإنسانية ومن الصعب توافرها فاخترع الإنسان الورق، الذي كان ولا زال من أفضل المواد المستعملة لنقل المعلومات وأكثرها شيوعاً، ويعود الفضل في صناعته إلى الصينيين<sup>34</sup>.

وبقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر وسائل نقل المعلومات شيوعاً، ولكنها كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتساهم في نشر ملايين الكتب في وقت واحد وبتكاليف وجهود قليلة نسبياً وبقيت الكتب القناة أو الوسيلة الرئيسية لنشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في الدور، بل وتتفوق عليها، فظهرت الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتاب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وبأسرع وقت وأقل جهد ممكنين.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> السردى، محمد الدبس. نفس المرجع. ص. 25\_26.

<sup>35</sup> السردى، محمد الدبس. نفس المرجع. ص. 27\_28.



**المطلب الثاني: مكونات عملية الاتصال:**

الاتصال هو عملية تتكون من العناصر التالية:

✓ 1\_ المرسل ( مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل<sup>36</sup>.

✓ 2\_ المستقبل (المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية<sup>37</sup>.

✓ 3\_ الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات<sup>38</sup>.

✓ 4\_ تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> توفيق، عبد الرحمن . الاتصال الفعال. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2014. ص. 50.

<sup>37</sup> م السردى، محمد الدبس. الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. ص. 80.

<sup>38</sup> العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. ص. 247.

<sup>39</sup> دادي عدون، ناصر. الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة ، 2004. ص. 40.

✓ 5\_ الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرة دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية...إلخ.<sup>40</sup>

✓ 6\_ التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد توجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.<sup>41</sup>

✓ 7\_ التغذية العكسية:

هي الاستجابة لرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.<sup>42</sup>

الشكل رقم (1): عناصر العملية الاتصالية



المصدر: النموذج من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: نماذج عملية الاتصال:

<sup>40</sup> مسلم، عبد الله حسن . مهارات الاتصال الإداري والحوار. ص. 18.

<sup>41</sup> بوحنية، قوي. الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010. ص. 42.

<sup>42</sup> النواصرة، أحمد. الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق . عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009. ص. 35.

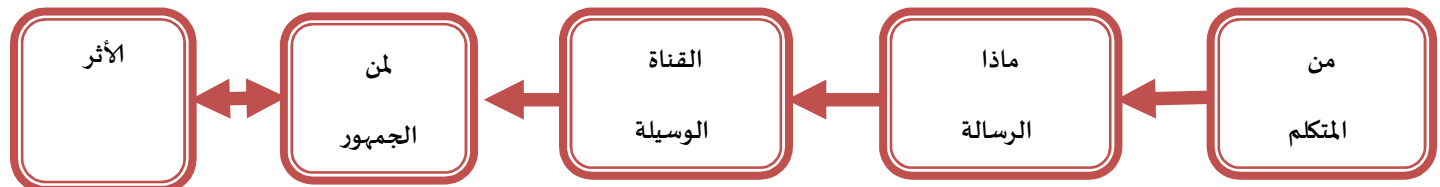
بغية التعرف على تفاصيل العملية الاتصالية، وماهية مكوناتها يستوجب الحال التطرق إلى نماذج الاتصال، والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها، ومن أهم هذه النماذج يمكن أن نقدم:

### ❖ 1\_ نموذج لاسويل:

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز الحدود السياسية، والذي يمكن تلخيصه في العبارة التالية: من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة؟ بأي أثر؟. ووفقا لهذا التصور ينظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية خطية يتم من خلالها نقل الرسائل من المرسل إلى المستقبل، وانصب اهتمامه على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، وذلك لأن دراساته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام، والرسالة وحدها لا تكفي لأن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الاتصال فاشلة، وركز لاسويل كما فعل أرسطو على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال نفسها، وقدم تعريفا أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال، عنده يمكن أن يحقق الإعلام والتسليية، والإثارة والإقناع<sup>43</sup>.

وقد عدل "ريموند نيكسون" من عبارة "لاسويل" وأضاف إليها ما يتصل بالموقف العام للاتصال، والهدف من العملية الاتصالية، فأصبحت: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وما تأثير ما يقال؟ وفي أي ظروف؟ ولأي هدف؟ ووضح أنه لا يمكن تقويم عملية الاتصال إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وقد نبه أيضا Feering إلى أهمية الأصداء الراجعة من المستقبل، كما أكد كل من كولمان و Coleman و P. March على أهمية وحدة العملية الاتصالية فالمرسل والمضمون و الوسيلة و المستقبل والاستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة.<sup>44</sup>

### الشكل رقم (2) : نموذج لاسويل



المصدر، سلوى عثمان الصديقي. ص. 50.

<sup>43</sup> الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور. الاتصال في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص. 50.

<sup>44</sup> عباس الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور، نفس المرجع. ص. 17.

## ❖ 2 نموذج "شانون" و" ويفر":

نشر "شانون" عام 1949 نتائج البحث الذي أجراه لشركة "أبل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية في إرسال الإشارات<sup>45</sup>، وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج "شانون" و" ويفر" للاتصال الذين أدخل مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها<sup>46</sup>. ويصور هذا النموذج فكرة أساسية رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة إلى الناقل حيث يتم ترميزها على شكل إشارة، ثم يتم نقل هذه الإشارة بواسطة أداة اتصال معينة إلى المستقبل الذي يقوم بدوره بفك هذه الرموز ثم تمر بعد ذلك إلى الهدف وبذلك تتم عملية الاتصال من خلال ستة عناصر هي:<sup>47</sup>

- 1\_ مصدر المعلومات.
- 2\_ المرسل.
- 3\_ القناة.
- 4\_ المستقبل.
- 5\_ الهدف.
- 6\_ مصدر الضوضاء.

فنشاط المرسل هو وضع الفكرة في رموز، ونشاط المستقبل هو فك هذه الرموز وإعادتها إلى الفكرة، وأوضح "كلود شانون" بأن هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وفك تصبح عرضة للتشويش أو التداخل وهي في طريقها من المرسل إلى المستقبل، وهذا التشويش يؤثر سلباً في عملية الاتصال، ففي توضيحهما لنظريتهما أدخل مصطلح ضوضاء الذي يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها<sup>48</sup>، مثل التشويش في جهاز الراديو، أو الضباب الكثيف، أو صفحات الجريدة غير الواضحة. وتصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها، وطورا فكرة قناة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات بتشغيلها ومراقبة ومقارنة بين الإشارة التي أرسلت بتلك التي يتم استلامها، وترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ، ومن النقد الموجه لهذا النموذج هو عدم احتوائه على عنصر الأثر الرجعي<sup>49</sup>.

<sup>45</sup> فضيل دليو ومجموعة باحثين، الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003. ص. 26.

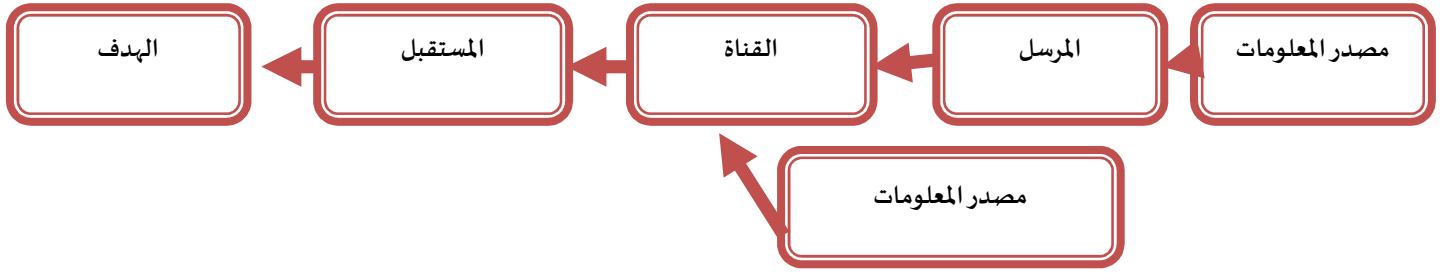
<sup>46</sup> الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور. الاتصال في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص. 51

<sup>47</sup> الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور. نفس المرجع. ص. 60.

<sup>48</sup> الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور. نفس المرجع. ص. 52.

<sup>49</sup> دليو، فضيل. نفس المرجع. ص. 26.

الشكل رقم (3): نموذج "شانون" و " ويفر "



المصدر: سلوى عثمان الصديقي. ص. 53.

❖ 3 نموذج وليور شرام:

نشر وليور شرام موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال "، قدم فيه نموذجه الذي طوره عام 1971، وتطوير لنموذج " شانون " و " ويفر "، مع إضافة عنصرين جديدين هما رجوع الصدى والخبرة المشتركة<sup>50</sup>.

ووصف في هذا النموذج أن المصدر يمكن أن يكون فردا ويمكن أن يكون هيئة ( جريدة، محطة تلفاز...)، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو ترددات في تيار كهربائي، أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى والهدف قد يكون شخصا يستمع، يشاهد، أو يقرأ، أو مستمعا في محاضرة، أو عضوا في جماعة خاصة نسميها جمهورا أو عضوا في مجموعة مناقشة، والاتصال عند " شرام " مجهود يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

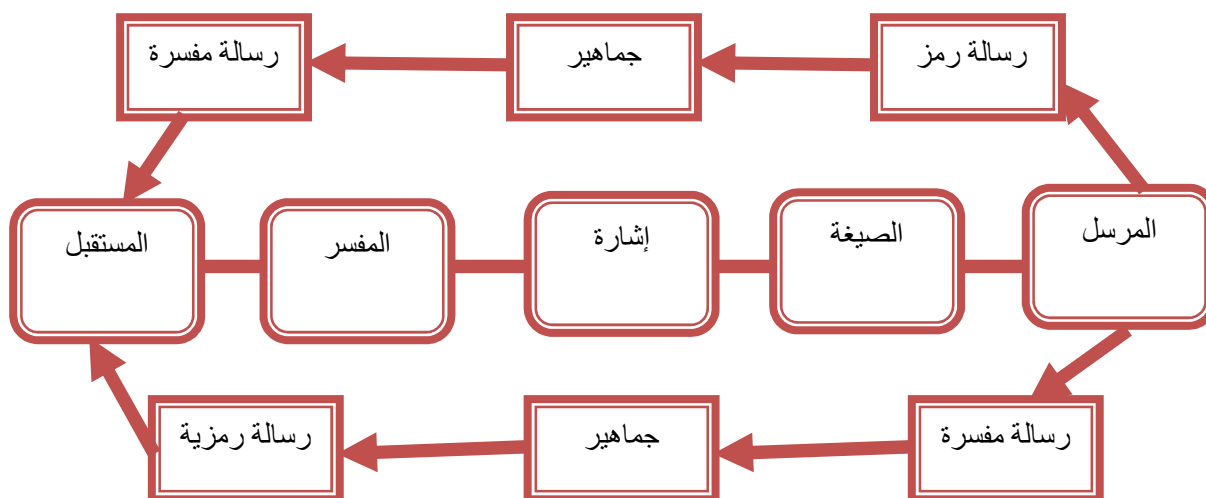
ويرى أن المصدر لكي ينقل معلومات عليه أن يصفها على شكل رموز لغوية واضحة في الشكل والاستيعاب، والرسالة عبارة عن إشارات ذات معنى مشترك لكل من المرسل والمتلقي ويرى بأن الإطار الدلالي يمثل الخبرة المشتركة والمتراكمة عند كل من المرسل والمتلقي، ومتى تشابهت خبرات كل منهما زادت فعالية الاتصال.

ويرى " شرام " أن رجوع الصدى عنصر ضروري لكل من المرسل والمستقبل، لأنه إجابة عن كيفية تفسير الرسائل وكيف يستجيب لها الجمهور، أما فكرة التشويش فهي تلفت انتباهنا إلى حقيقة أن الرسالة يحتمل أن يحدث لها تحريف قبل أن يفك الملتقي رموزها ويفسرها، وأنه في حالة الاتصال البشري كما في الاتصال الإلكتروني يجب أن تكون نسبة الإشارات عالية، أي يجب تكرار الرسالة للتغلب على عنصر التشويش.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> مكاوي، حسن عماد. الاتصال ونظرياته المعاصرة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002. ص. 42.

<sup>51</sup> الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي، أميرة منصور. الاتصال في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005. ص.

الشكل رقم (4) نموذج ويلبور شرام



المصدر: فاطمة حسن عواد. الاتصال والإعلام التسويقي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2010. ص. 82.

❖ 4\_ نموذج كاتز ولزار سفيلد:

في عام 1955 قدم عالما العلوم السياسية "الياهو كاتز" و: بول لازار سفيلد" مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين في كتابهما "التأثير الشخصي"<sup>52</sup>، وقد بينا النموذج على بحث سابق وجدا فيه أن المعلومات المقدمة من الوسائل الجماهيرية لا يكون لها أثر على المستقبلين كما تزعم وجهات النظر السابقة للاتصال، وقد أوضح بحثهما أن الرسائل السياسية المداعة والمطبوعة تبدو ذات تأثير ثانوي ضئيل على قرار الناخبين في عملية التصويت، ونتيجة للبحث عن سبب وجود هذا الأثر، فقد طورا وجهة نظر توضح الصلة بين الحركة الديناميكية الذاتية ووسائل الاتصال الجماهيرية.

ففي مركز البحوث التطبيقية الذي أنشاه: لازار سفيلد" في جامعة كولومبيا بنيويورك، استخدم فيه المقاييس العلمية لدراسة استجابات المستمعين للمواد الإعلامية التي تقدم في أجهزة الاتصال، وتحليلها، وردود أفعالها في سلوكياتهم واتجاهاتهم و من خلال الدراسة الميدانية توصل إلى نظريته في الاتصال المستمدة من التأثير على مرحلتين والتي يتبلور فيها الموقف الاتصالي على النحو التالي<sup>53</sup>:

المرسل وهو الذي يؤلف وينقل الرسالة، وهي ما يرغب المرسل فيها إلى المستقبل، وهو الجماهير من وجهة نظر النظرية، وهذه الجماهير تتأثر إذا ما نقلت إليها الرسالة مرة أخرى عن طريق قادة الرأي،

<sup>52</sup> الصديقي، سلوى عثمان. مرجع سابق. ص. 54.

<sup>53</sup> موسى، أحمد محمد. المدخل إلى الاتصال الجماهيري. المنصورة: مكتبة زهراء الشرق، 2007. ص. 90-91.

ويكمن مفهوم قادة الرأي من خلال الدراسات التي أجريت في المجتمعات المحلية القروية حيث يحتكر القائد بعض أساليب الاتصال كالقراءة و جهاز الراديو مثلا، حيث يستطيع إعادة صياغة الرسالة بشكل يتفق مع الحالة المعنوية للمستقبل. وعلى الرغم من أن الأبحاث اللاحقة قد اقترحت أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه على حالات فقط، فإن هذه الصيغة أوضحت الصلة بين الاتصال وجها لوجه والاتصال الجماهيري كما لفتت النظر إلى فكرة قادة الرأي.

الشكل رقم (5) نموذج: كاتز ولازار سفيلد



المصدر: سلوى عثمان الصديقي. مرجع سبق ذكره. ص. 56.

❖ 5 نموذج بيرلو Berlo:

أما في العشرية الموالية ( الستينيات)، التي يعتبرها البعض سنوات التكامل لما بذل من مجهودات عملية كبيرة في إثراء مختلف المجالات التي لها علاقة بالاتصال واعتمادا على أعمال علماء سابقين، فإن من أهم ما يذكر في هذا الصدد هو كتاب " ديفيد بيرلو " "عملية الاتصال " الذي ألفه عام<sup>54</sup> 1960، والذي تأثر بوجهة نظر أرسطو عن الاتصال وقدم نموذجا يشمل العناصر التقليدية: *المصدر، الرسالة، القناة، المستقبل* وأشار بيرلو إلى أن المهارات والمواقف و المعرفة و الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

وركز في شرحه للنموذج على أن عملية الاتصال متسلسلة، وأن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات أي أن التفسير وهو ما يكون قد دعم التحول الذي يبعد عن نظريات الاتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات<sup>55</sup>.

المصدر: يجب أن تكون لديه القدرة على استخدام اللغة في شكل جيد بحيث يصبح المعنى واضحا للمستقبل.

المستقبل: مثله مثل المصدر.

<sup>54</sup> فضيل دليو ومجموعة باحثين، الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الوطني الثاني، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003.. ص. 26.

<sup>55</sup> الطرايبشي، مرفت. نظريات الاتصال. القاهرة: دار النهضة العربية، 2006. ص. 59.

الرسالة: هي النتاج المادي الفعلي للمصدر الذي يضع فكرته في رموز وهنا ثلاثة أمور يجب أن نأخذها في الاعتبار هي: رموز الرسالة و مضمونها الرسالة و طريقة معالجتها.

الوسيلة: هي القناة التي تحمل الرسالة إلى المتلقي.

وما يعاب على هذا النموذج أنه يقترح فقط علاقات محددة دون أن يوضح التفاعلات.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، ذلك أنه يوظف للربط بين أعضاء المؤسسة بغية نشر المعلومات و الحقائق والأفكار.

#### المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي:

#### أولاً : تعريف الاتصال الداخلي:

تتعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف:

☞ تعريف هوكنز Hawkins و برستون Preston لعملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>56</sup>.

☞ في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة و من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.<sup>57</sup>

☞ يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم بتطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.<sup>58</sup>

☞ في حين يعرفه "فؤاد شريف": مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت<sup>59</sup>.

<sup>56</sup> القربوتي، محمد قاسم . السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال . ط5. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009. ص. 218.

<sup>57</sup> قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011. ص. 10.

<sup>58</sup> - ثامر البكري. الاتصالات التسويقية والترويج. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2009. ص. 45.

<sup>59</sup> شريف، فؤاد. نظام الاتصال وعملية الإدارة. ط2. القاهرة: المعهد القومي للإدارة العليا، 1977. ص. 07.



ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

### ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصالات الداخلية على وظائف المديرين في التخطيط والرقابة والتنظيم، والتوجيه والاتصالات والتنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كمنشأ رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75٪ إلى 90٪ من وقت العمل الرسمي في الاتصالات<sup>60</sup>.

وتكمن الأهمية في<sup>61</sup>: إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة.

- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي وسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي .

فالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال<sup>62</sup>.

### الشكل رقم (6): أهمية الاتصال الداخلي.



<sup>60</sup> النجار، فريد راغب. تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2008. ص. 24.

<sup>61</sup> الصباب، أحمد عبد الله أساسيات الإدارة الحديثة، السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز مركز النشر العلمي 2002. ص. 180.

<sup>62</sup> النجار، فريد راغب. نفس المرجع. ص. 24.

- ❖ التخطيط: هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الموصلة إلى الأهداف المرغوبة.<sup>63</sup>
- ❖ التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق أهداف مشتركة.<sup>64</sup>
- ❖ التنسيق: هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى أهداف محددة.<sup>65</sup>
- ❖ التوجيه: يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.<sup>66</sup>
- ❖ الرقابة: هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقيق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتضاء.<sup>67</sup>
- ❖ اتخاذ القرار: هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.<sup>68</sup>

### ثالثاً: انواع عملية الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

- 1° الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة<sup>69</sup>، وتكون ضمن الإطار الرسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الراسي الهابط، أو الاتصال الأفقي.<sup>70</sup>

<sup>63</sup> العاني، مظهر شعبان. العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات . عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008. ص.21.

<sup>64</sup> الخفاجي، نعمة عباس، الهبيقي، صلاح. تحليل أسس الإدارة العامة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ص.157.

<sup>65</sup> المرجع السابق. ص.230.

<sup>66</sup> الحلو، ماجد راغب. علم الإدارة العامة. الإسكندرية: دار الجديدة للنشر، 2007. ص.45.

<sup>67</sup> قطيش، عبد اللطيف. الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة. بيروت: المنشورات القانونية، 2013. ص.147.

<sup>68</sup> - الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة. الإدارة علم وتطبيق. ط3. عمان: دار المسيرة، 2008. ص.174.

<sup>70</sup> أبو سمرة، محمد. الاتصال الإداري والإعلامي. ص.54.

أ- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة و يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح<sup>71</sup>.  
في هذا النمط<sup>72</sup>:

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد العاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .
- إيجاد جو من الثقة بين المرسل والمستقبل وهذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
- يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء.
- يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

ب- الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهدافا مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين<sup>73</sup>.  
وفي هذا النمط:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.
- يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

ج- الاتصالات الأفقية: تتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وبالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة<sup>74</sup>.

<sup>71</sup> عباس، علي. أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004. ص. 156.

<sup>72</sup> العديلي، محمد ناصر. الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995. ص. 471.

<sup>73</sup> العتيبي، ضرار وآخرون. العمليات الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007. ص. 207.

<sup>74</sup> العديلي، محمد ناصر المرجع السابق. ص. 471.

وفي هذا النمط<sup>75</sup>:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنظمة لتسهيل عملية الاتصال عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية.

### ➤ 2° الاتصال غير الرسمي:

يتمثل في نقل معلومات داخل التنظيم أو خارجه قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم. الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها.<sup>76</sup>

### المطلب الثاني: إستراتيجية الاتصال الداخلي:

تقدم هذه الإستراتيجية إطارا إرشاديا على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم التواصل بين الموظفين والمديريات بهدف تسهيل العمل وأخذ اقتراحاتهم وكسب التأييد اللازم من العاملين داخل المؤسسة لتحقيق رؤية ورسالة الخطة الإستراتيجية.

### أولا: تعريف الإستراتيجية:

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.<sup>77</sup>

### ثانيا: إستراتيجية الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها: «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا»<sup>78</sup>

<sup>75</sup> العديلي، محمد ناصر. الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن. ص. 471.

<sup>76</sup> أبو سمرة، محمد. الاتصال الإداري والإعلامي. ص. 54.

<sup>77</sup> السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط3. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009. ص. 4.

<sup>78</sup> البادي، محمد محمد. التخطيط الإستراتيجي للاتصال. دمياط الجديدة: دار المهندس للطباعة، 2005. ص. 105.

فإستراتيجية الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>79</sup>.

### ثالثا: الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف نوجزها فيما يلي<sup>80</sup>:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع الرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

### رابعا: الكفاءة والفعالية في الاتصال:

1- كفاءة الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

#### 1-1: السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة، فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب<sup>81</sup>.

#### 1-2: الارتداد:

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال<sup>82</sup>.

<sup>79</sup> قاسيمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. ص. 143.

<sup>80</sup> وهلين، توماس، هنجر، دافيد؛ ترجمة مرسى، محمود عبد الحميد، الصباغ، زهير نعيم. الإدارة الإستراتيجية. الرياض: الإدارة العامة للبحوث، . ص. 77.

<sup>81</sup> عواد، فاطمة حسين. الاتصال والإعلام التسويقي. ص. 21.

### 1-3: التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.<sup>83</sup>

### 1-4: الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.<sup>84</sup>

### 1-5: الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارفاً عليه ومكتوباً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك أن الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل: المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.<sup>85</sup>

### 1-6: التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة و الطبع و البريد و التليفون و أجور العمال المشتركين في الاتصال.<sup>86</sup>

## 2- فعالية الاتصال:

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من عملية الاتصال لأهدافها، وتؤثر عليها بشكل سلبي، وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال وأهم هذه الخطوات هي<sup>87</sup>:

- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم مثل: الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم الرسالة.

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه من أجل فهمها واستيعابها.

<sup>82</sup> الرحالة، عبد الرزاق، عزام، زكريا أحمد. السلوك التنظيمي في المنظمات. عمان: دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011. ص. 283.

<sup>83</sup> عواد، فاطمة حسين. الاتصال والإعلام التسويقي. ص. 21.

<sup>84</sup> الرحالة، عبد الرزاق. المرجع السابق. ص. 284.

<sup>85</sup> عواد، فاطمة حسين المرجع السابق. ص. 22.

<sup>86</sup> ماهر، أحمد. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000. ص. 40.

<sup>87</sup> العتيبي، ضرار وآخرون. العملية الإدارية: مبادئ وأصول و علم الفن. ص. 215.

\_ التخطيط للاتصال المرغوب إجراؤه بشكل جيد ودقيق.

\_ التدقيق في عملية الاتصال.

\_ استخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل الموظف

- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال.

- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها.

- الاتصال بالوقت المناسب.

- أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية التي سوف تنقل من خلالها المعلومات.

\_ الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.

- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

### المطلب الثالث: معوقات إستراتيجية الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي إلى الحد من فعالية الاتصال، لذلك وعند البدء في إعداد الخطة الإستراتيجية للاتصال الداخلي لا بد من معرفة ما يلي:

#### • أولا: المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخالجهم من عواطف ومشاعرو من هذه المعوقات نجد:<sup>88</sup>

#### 1\_ تباين الإدراك:

إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

#### 2\_ الإدراك الإنتقائي:

<sup>88</sup> العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ص. 252.

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

### 3\_ الانطواء:

عدم مخالطة الآخرين، أو تبادل المعلومات.

### 4\_ حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها:

أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير والإدلاء بالمعلومات.

### 5\_ سوء العلاقات بين الأفراد:

وبالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

### • ثانياً: الحواجز التعبيرية<sup>89</sup>:

تبدأ هذه العوائق عند استخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني ويرجع هذا إلى الاختلافات الشخصية بين الأفراد والخبرة والخلفية الثقافية. ونبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:<sup>90</sup>

### 1\_ تغيير المعنى المقصود:

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الاتصال، وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك عن طريق ما يسمى بالتقمص وذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.

### 2\_ العقبات التعبيرية:

فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه وقد يكون لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أولها معنى في لغات وثقافات أخرى.

### 3\_ القابلية للقراءة:

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة أحرف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

### 4\_ التوقيت:

<sup>89</sup> الصحن، محمد فريد، المصري، سعيد محمد. إدارة الأعمال. لإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، 1998. ص. 267.

<sup>90</sup> العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ص. 253.



يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول رسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.

### 5 التجريد:

نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها وليس كما هي موجودة فعلا.

#### • ثالثا: معوقات تنظيمية<sup>91</sup>:

- إن للملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد ومن ذلك:
- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى التشويش.
  - مركزية التنظيم يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات ضياع المعلومات .
  - تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل.
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
  - عدم وجود إدارة للمعلومات أو قصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
- \_ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل.

### المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وعلاقته بالتوجه الابتكاري للعاملين:

أصبح الحديث عن الابتكار والتوجه نحوه في المؤسسات أمرا مألوفا بين الباحثين في مجال الإدارة، فبعدها شهد عالم الأعمال والخدمات انفجارا معرفيا سارعت المؤسسات إلى البحث عن سبل تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال مجارات تقلبات العوامل البيئية.

#### المطلب الأول: ماهية الابتكار و التوجه الابتكاري.

يعتبر الابتكار من أهم المعايير التي تحدد درجة الميزة التنافسية للمؤسسة، بل أكثر من ذلك فهو يحدد مدى استمراريتهما وبقائها في البيئة التي تعمل فيها وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع و منافسة حادة .

<sup>91</sup> العميان، محمد سلمان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ص. 253.

أولاً: ماهية الابتكار:

1- تعريف الابتكار:

إن مفهوم الابتكار حاز على اهتمام العديد من كتّاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول ألكسندرو روشكا (Alkasndru Rushka): " إن الابتكار عملية معقدة جدا وذات وجوه وأبعاد متعددة .  
اختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع والاختراع والتجديد، حيث أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، وعلى سبيل المثال يرى محمد عبد الفتاح الصيرفي بأن<sup>92</sup>:

الابتكار = الإبداع = الخلق

فالابتكار كما يستخدم هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتحديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and entrepreneurship) الذي ترجم إلى العربية (التجديد والمقاول) مع التأكيد أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتدريجي أكثر مما يعني التجديد. وعادة ما يختلف مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع (Invention) والإبداع (Creativity)<sup>93</sup> وسنحاول فيما يلي تقديم شرح موجز لهذه المصطلحات :

أ - الابتكار والاختراع:

كما أُشير إليه سابقاً، هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابه الكبيرة بينهما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، فهناك من يستخدمهما كمترادفين وبشكل متبادل كما هو الحال عند كل من ميليا ولاثام (Mealiea and Latham)<sup>94</sup>. بينما يرى آخرون أن هناك فرق بين الابتكار والاختراع. وسيتم من خلال التعريف معرفة ما المقصود بالاختراع والعلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظرياً في

<sup>92</sup> ع بوعبة، بد الوهاب. دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال

موبيليس"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012. ص. 28.

<sup>93</sup> نجم، نجم عبود. إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015. ص. 16.

<sup>94</sup> نفس المرجع . ص. 17.

قاعدة أو قانون علي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين".<sup>95</sup>  
أما خليل حسن الشماخ فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".<sup>96</sup>  
من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الاختراع لابد أن يكون شيئاً جديداً بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراعاً، كما يجب أن يكون ملبياً لحاجة إنسانية.  
ويعرف كل من كولتروروبينز (Coulter and Robbins) الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية".<sup>97</sup>  
نستنتج مما سبق أن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن تسميتها اختراعاً إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا .  
أما محمد أحمد عبد الجواد فيرى بأن الابتكار هو: "القدرة على الاختراع" أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار دون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع وهي:<sup>98</sup>

الابتكار = التطبيق الناجح للاختراع

أما ماري ديبورغ (Marie Debourg) فتري بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

يمكن مما سبق القول بأن الاختراع يعني التوصل إلى أفكار ترتبط حتماً بالتكنولوجيا، والابتكار هو تجسيد لتلك الأفكار وهذا ما يؤدي إلى حصر مفهوم الابتكار في الجانب التكنولوجي فقط في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية  
**ب - الابتكار والإبداع:**

الإبداع لغة كما جاء على لسان العرب مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، يعني أنشأه وبدأه أولاً، وهو يعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف، و المبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد، قال تعالى: "بدع السماوات والأرض" أي خالقها .  
كما قدم العلماء العديد من التعاريف للإبداع نذكر منها: "الإبداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين

<sup>95</sup> سليمان، محمد. الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص.25.

<sup>96</sup> المرجع السابق، ص. 25.

<sup>97</sup> مزيان، سعاد. تفعيل الابتكار التسويقي كألية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص. 23.

<sup>98</sup> سليمان، محمد. الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ... ص. 26.

المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل فضلاً على أن الإبداع ناتج عن تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون<sup>99</sup>.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فتعرف الإبداع: "تطبيقات جديدة أو مميزة لتطوير المنتج أو العمليات أو طرق جديدة في التسويق أو ممارسات تنظيمية جديدة في مجال العمل أو تطوير في العلاقات الخارجية"<sup>100</sup>.

كما أن جيلفورد (Jilfurd) عرف الإبداع بأنه: "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات"<sup>101</sup>.

هناك أيضاً من يعرف الإبداع بأنه: "تبني فكرة جديدة موجودة" في حين يرى البعض أن الإبداع هو "التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة" وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل، وعليه يمكن ترجمة العلاقة بين الابتكار والإبداع في المعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

### ت - الابتكار:

بعد التطرق للعديد من المفاهيم القريبة أو المتداخلة مع مفهوم الابتكار وتوضيح العلاقة بينها نقدم بعض التعاريف للابتكار. فالابتكار لغة مشتق من كلمة بكر، بكوراً تقدم في الوقت عليه -أتاه باكراً- وبكر إلى الشيء ، أي عجل إليه، وقوله تعالى: ﴿بِالْعَشِيِّ وَالْإِبْكَارِ﴾ يشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت وبناء على ما سبق يمكن القول أن كلمة ابتكر و ابتكارهما متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له وليس إيجاد أو إنشاء شيء، أما اصطلاحاً فقد عرف بيتر دراكر الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله شومبيتر أن الابتكار هو هدم خلاق<sup>102</sup>.

كما يعرف بشير العلق الابتكار بأنه: "التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور النظري والتطبيق العملي لفكرة جديدة"<sup>103</sup>.

مما يعني أن الابتكار لا يعني الوقوف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في السوق.

خيري،<sup>99</sup> أسامة. إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012. ص.39.

<sup>100</sup> البكري، ثامر. قضايا معاصرة في التسويق. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014. ص.205.

<sup>101</sup> خراز: الأخضر. دور الإبداع في إكساب ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTT سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011. ص.32.

<sup>102</sup> بويعة، عبد الوهاب. دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية... ص.32.

<sup>103</sup> العلق، بشير. قضايا تسويقية معاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010. ص.172.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن "الابتكار ليس مجرد فكرة جديدة و فقط إنما هو التطبيق العملي للأفكار الجديدة في السوق أو داخل المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة هي السبابة إلى تلك الأفكار والتطبيقات مما يحقق لها قيمة عالية مقارنة مع المنافسين".

### 2- أهمية الابتكار:

إن الابتكار يعد من أولويات المؤسسات في جميع المجالات لأجل البقاء في بيئة الأعمال، وتكمن أهميته في مايلي<sup>104</sup>:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعيّة ويحسن من جودة الخدمة المقدمة.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم الخدمة وأخرى مما يسهم في تمييز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت و يساعد على إبراز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة الأعمال و الخدمات المقدمة وتعزيز صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت لمحيطها وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

### 3- خصائص الابتكار:

يتميز الابتكار بعدة خصائص منها<sup>105</sup>:

- 1 – الطلاقة : هي سيل عادي من الأفكار المترابطة، فيبدو العقل المبتكر كما لو كان يطلق دائما طلاقات من الأفكار الجديدة ومن صور هذه الطلاقات:
  - طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني.
  - طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار.
  - طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة.
  - طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.
- 2 - المرونة : تمثل في تنوع الأفكار وكيفيةها، ومن صورها:
  - المرونة التقليدية وهي سيل أنواع لا نمطية من الأفكار.
  - المرونة الشكلية وهي تنوع الحلول الجديدة.

<sup>104</sup> شلوفي، أسماء، " دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد: دراسة حالة ملينة الساحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2015، ص.08.

<sup>105</sup> المعاني، أحمد وآخرون. قضايا إدارية معاصرة. عمان: داروائل للنشر والتوزيع، 2011، ص. 352.

- 3- الأصالة: هي عدم تكرار المعاني والأفكار.
- 4- الحساسية: تعني حساسية الاستقبال أو المشكلات وهي ترتبط بإدراك الثغرات وإدراك الاحتياجات وكذا يقصد بها "الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف"<sup>106</sup>.

#### 4- مظاهر الابتكار:<sup>107</sup>

السلوك الابتكاري في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري نذكر منها :

- ✓ المسؤولية الاجتماعية: إن توفرو روح المسؤولية الجماعية ما هو إلا دليل على وجود الحس الابتكاري في المؤسسة والتجربة اليابانية أصدق دليل على ذلك بوصفها واضحة النموذج القائم على مساهمة الأفراد في تحسين الإبداعات والابتكارات بصفة مستمرة و دائمة فعلى سبيل المثال نجد مؤسسة TOYOTA تقدم سنويا 2.6 مليون فكرة مقترحة بمعدل 47.6 % فكرة للعامل الواحد وتنفذ الإدارة أكثر من 5000 فكرة في اليوم.
- ✓ الحس الاقتصادي والاجتماعي: إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية و الفعالية وتعني الكفاية تخفيض التكاليف، وهي تشير إلى الحس الاقتصادي، وإن تحسين نوعية و جودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي، وانعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وبالتالي عدم القدرة على الابتكار.
- ✓ العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل: الإدارة التي تعتمد على الطرق والأساليب العلمية في التعامل مع مشاكلها بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ هي إدارة ابتكارية، فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وأصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال .
- ✓ الانفتاح على الرأي الأخر: أي توفر مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يسوده احترام الرأي الآخر.
- ✓ التوجه إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة: إن سعي المؤسسة إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات جوهرية متفردة في منتجاتها و خدماتها يعتبر أحد مظاهر السلوك الابتكاري.

<sup>106</sup> عجيلة، ام، بن جروة، ح. (2020) علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد؟ الاقتصادي (التأكد من العنوان)، (01) 11 ص. 375.

<sup>107</sup> طرشاني، سهام. الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير بالبلدية، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البلية، 2008. ص. 24-26.

✓ التوجه إلى معرفة بيئة الأعمال: إن سعي المؤسسة إلى معرفة بيئة الأعمال واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والمتميزة والذين يتصفون بالابتكار وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المؤسسة.

✓ الاتجاه نحو تكنولوجيا المعلومات و اليقظة التكنولوجية : ينظر بعض الباحثين إلى المؤسسة كشبكة واسعة من الاتصالات بين أفرادها وهذا يطرح سرعة ودقة تبادل المعلومات حول البحث العلمي حيث أن المشاريع الابتكارية، تسهل العملية ، وتجعلها أكثر فعالية وتعرف بتكنولوجيا المعلومات، التي تسرع عملية معالجة المعلومات والمعارف، وبعثها إلى مستعملها في المكان و الوقت المناسبين داخل المؤسسة . وتتجلى هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة فيما يعرف باليقظة الإستراتيجية والتي تعنى بكل المعطيات والمعلومات الخاصة بالمستهلكين والمنتجين والمنافسين مهما كانت صورتها وحجمها أو شكلها لتستعمل في العملية الابتكارية.

#### 5- مصادر الابتكار:

لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وهي<sup>108</sup> :

- 1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع، ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي وال فشل غير المتوقع والحدث الخارجي الفجائي.
- 2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤثر على أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة.
- 3- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى طريقة)، حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.
- 4- بنية بيئة الأعمال ، حيث لابد لبيئة الأعمال من أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات العملاء، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة.
- 5- العوامل السكانية، وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.
- 6- تبدل الإدراك والرؤية، حيث أن ذلك يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار في المجتمع الذي يكونه الأفراد.
- 7- المعرفة الجديدة، حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العملية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

<sup>108</sup> حزير، سامي محمد هشام. الإدارة بالأفكار. عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2008. ص. 213.

### ثانيا: ماهية التوجه الابتكاري:

يعد التوجه الابتكاري أحد مقومات النجاح للمؤسسات التي تسعى للحصول على مراكز تنافسية متقدمة في بيئة الأعمال العالمية والمحلية إذ يعمل دائما على إكسابها نوعا من التميز على مستوى العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة من خلال توليد أفكار جديدة ومقترحات نصب في صالح المؤسسة وتوليد آليات جديدة من طرق اتخاذ القرارات للموظفين المؤهلين الأقرب للموقع أو الحالة التي تحتاج إلى قرار يتصف بالسرعة والمرونة لتلبية حاجات العملاء.

### 1- مفهوم التوجه الابتكاري:

يشير التوجه الابتكاري إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة<sup>109</sup>. ويعرف أيضا على أنه " مجموع العمليات الإدارية التي يتم من خلال تنصيبها وتفعيلها داخل المؤسسة إيجاد فرصة أعلى لتوليد الأفكار والابتكار والقرارات الإدارية المبتكرة."<sup>110</sup>

### 2- عوائق التوجه الابتكاري

الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا المعاصر هي الابتكار. ومع ذلك فإن مشاريع كثيرة تفشل في هذا السياق وهناك ثلاث أسباب رئيسية لهذا الفشل هي<sup>111</sup>:

#### 1- نقص الموارد:

إن تنفيذ التغيرات الابتكارية بمعنى تحويلها إلى واقع يمثل عملية مكلفة من حيث الوقت والمجهود والأموال فإذا لم يكن لدى المؤسسة الأموال الكافية لتمويل برنامج الابتكار أو تعيين الأفراد القادرين على الابتكار فإنها حتما ستتأخر في هذا السياق.

#### 2- الفشل في الاستفادة من الفرص الابتكارية:

المؤسسات في غالب الأحيان لا تستطيع تبني وتنفيذ كل فرص الابتكارات الممكنة، وذلك يحتم عليها أن تكون قادرة على التقييم السليم للفرص الابتكارية ذات الاحتمالات الأكبر في التأثير الإيجابي على المركز التنافسي للمؤسسة، فعملية الابتكار تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات استثمارية قبل أن تصل عملية الابتكار إلى مرحلة التشبع، فإذا لم تتمتع المؤسسة بالمهارة والقدرة على تقييم الفرص الابتكارية الممكنة والاختيار السليم من بينها فإنها سوف تفشل في الاستثمار في البديل الاستثماري الذي يمكن أن يميزها عن المؤسسات المنافسة.

<sup>109</sup> القاسي، أميمة، " مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي، لبنان، 2008. ص. 551.

<sup>110</sup> الشبلي، هيثم حمود. التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة عن الاتصالات الأردنية، جامعة البلقاء، الأردن.

المؤتمر الدولي المحكم لمنظمات الأعمال، 2015. ص. 160.

<sup>111</sup> شريف، علي. الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000. ص. 340.



### 3- مقاومة التغيير:

هناك مبدأ أو اتجاه عام في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، ومضمون الابتكار إنما يعني التغيير أي التحول من منتج قائم أو طريقة متبعة في إنتاج هذا المنتج إلى منتج جديد أو طريقة مستحدثة، ومثل هذه التغييرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة، ولذلك تحدث هذه المقاومة.

### 3- طرق تقييم التوجه الابتكاري:

قبل اتخاذ القرار بشأن وضع الابتكار موضع التنفيذ علما أن المخاطرة المرتبطة به قد تكون عالية، كما أن تقييمه يعني معرفة ما إذا كان قد حقق المطلوب وهنا يجب القيام بما يلي:

- 1- دراسة جدوى الابتكار: عن طريق الاستعانة بالخبراء الأفراد أو المؤسسات، ومحاولة إدراك أهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات، لأهميته في تفادي ضياع الفرصة السوقية لتطبيق الابتكار.
- 2- تقييم الابتكار:  
هنا قد يتم استخدام مجموعة من المعايير منها:

- نسبة الزيادة في المبيعات و الخدمات بسبب الابتكار.
- نسبة الزيادة في الحصة السوقية الناجمة عن تطبيق الابتكار.
- تحليل التكلفة والعائد بالنسبة للابتكار.
- نسبة الزيادة في الأرباح الناجمة عن الابتكار.
- التغير في الصورة الذهنية سلبي أو إيجابا بسبب تطبيق الابتكار.
- تأثير التوجه الابتكاري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- التغير في درجة الرضا سلبي أو إيجابا لدى العملاء.
- مدى اقتناع المدراء و المسؤولين بالتوجه الابتكاري للمؤسسة ككل.

### 4- طرق تحسين التوجه الابتكاري:

توجد عشر طرق من شأنها المساعدة على تحسين التوجه الابتكاري وهي<sup>112</sup>:

1. منح الموظفين سبباً يدفعهم إلى الاهتمام بالابتكار: لدى الأشخاص فرصة ضئيلة للابتكار إذا كانوا لا يشعرون بالتواصل في المؤسسة والتأكد من أن الموظفين يقعون ضمن قائمة الاستراتيجيات والتحديات في المؤسسة، وتشجيعهم على إبداء آرائهم و من هنا سيدشعر الموظفون الذين يشاركون

<sup>112</sup> الموقع: [www.albawaba.com](http://www.albawaba.com)

- مبكراً في عمليات الشركة وخططها بتحفيز أكبر و ستساعد مشاركتهم الفعالة على إبراز أفكار أكثر مما لو تعلموا من المبادرات المباشرة.
2. التأكيد على أهمية الابتكار: الحرص على إعلام الموظفين بمدى أهمية أفكارهم. فان لم يدركوا مدى أهمية الابتكار في تميز المؤسسة عن الآخرين، ستفشل جهود تشجيع الابتكار.
3. تخصيص وقت لتبادل الأفكار: تخصيص الوقت لإبراز الأفكار الإبداعية. فمثلاً، القيام بتحديد وقت معين لتبادل الأفكار، و تنظيم ورش أعمال جماعية، والقيام بتخصيص يوم معين للقيام بأنشطة ترفيهية إذ يتمتع الفريق الذي يشارك بجلسات تبادل الأفكار بفرصة أكبر للتميز عن الآخرين. كما يمكن إعداد صناديق اقتراح في مكان العمل، وتشجيع الأفكار الجديدة لحل مشاكل معينة، والحرص دوماً على الترحيب بالأفكار الجديدة.
4. القيام بتكوين الموظفين على تقنيات الابتكار: عقد دورات تكوينية حول التقنيات الشكلية، كالتفكير الجانبي وترابط الأفكار.
5. تشجيع التغيير: قد تكون عملية توسيع تجارب الأشخاص طريقة رائعة لإبراز الأفكار وقد يمنح تغيير المهام على المدى القصير منظورا جديدا للأدوار الوظيفية وتشجيع الأشخاص على الاطلاع على أعمال الشركات والأقسام الأخرى، والنظر بإمكانية تبني هذه الأعمال وتحسينها. أشار استبيان بيت.كوم حول "الابتكار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" إلى أن 69% من المشاركين يقولون أن شركاتهم تبقى على اطلاع على آخر التطورات من خلال اعتماد أفضل الممارسات.
6. تحدي طريقة عمل الفريق: تشجيع الموظفين على مواصلة البحث عن أسلوب جديد للعمل. وطرح أسئلة على العمال عن طرق بديلة للعمل وعن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال القيام بالأمر بطريقة مختلفة حيث يشير استبيان بيت.كوم حول "الابتكار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" إلى أن 78% من المشاركين يقولون أن شركاتهم تشجع على تنفيذ الأفكار الجديدة.
7. دعم الموظفين: الإجابة بحماس على كافة الأفكار وفسح المجال لتقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الغريبة.
8. التساهل مع الأخطاء: لا يمكن تجنب ارتكاب الأخطاء عند الابتكار و نترك العمال يتعلمون من أخطائهم وعدم منع الأفكار الإبداعية من خلال معاقبة العمال الذين يقدمون أفكار غير مجدية.
9. مكافأة الابتكار: يشير استبيان بيت.كوم حول "الابتكار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" إلى أن 44% من الشركات تقدم المكافآت لابتكارات موظفيها مع القيام بتحفيز الأفراد أو الفرق التي تقدم أفكاراً متميزة من خلال تقدير الابتكار، كمنح الجوائز مثلاً وتشجيع الأفكار غير المجدية من خلال مكافأة الموظفين الذين يقدمون اقتراحات عدة، سواء تم العمل بهذه الأفكار أم لا.
10. استخدام الأفكار: الابتكار لن يجدي نفعاً إذا لم يتم العمل به. فالقيام بتوفير الوقت والموارد لتطوير الأفكار المتميزة والعمل بها و عدم استغلال هذه الأفكار يعني بأن المؤسسة ستهدر الابتكار، كما ستتم خسارة الكثير من الأفكار المتميزة إذا شعر الموظفون بأن الأمر غير مجدٍ.

**5- المحددات والعوامل المؤثرة على التوجه الابتكاري للعاملين:**

**أولاً: محددات التوجه الابتكاري للعاملين:**

هناك عدة محددات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى:<sup>113</sup>

**1- المحددات التنظيمية والإدارية:**

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار والتنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية.

**2- محددات خاصة بالمعلومات:**

يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات كما يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها وضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات، إضافة إلى اعتماد نظام فرعي للمعلومات التسويقية.

**3- محددات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين:**

وتتطلب عددا من العناصر نذكر منها:

- اعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الوظائف .
- نظام فعال للتحفيز على الابتكار.

**4- محددات متعلقة بالجدوى و تقييم الابتكارات:**

تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، ولذا فانه من الضروري أن تكون هناك دراسة جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات.

**5- محددات متنوعة:**

ومن هنا توقع مقاومة للابتكار من داخل المؤسسة (العاملون لديها) أو من خارجها (المستهلكون والموردون والموزعون والمنافسة) والتوازن في مجال الابتكار بمعنى يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون أخرى.

**ثانياً: العوامل المؤثرة على التوجه الابتكاري للعاملين:**

تنقسم العوامل المؤثرة على التوجه الابتكاري للعاملين إلى أربعة مجموعات مترابطة، وهي:<sup>114</sup>

<sup>113</sup> طرشاني، سهام. الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية... ص. 32 - 35.

<sup>114</sup> الموقع: <https://www.vapulus.com>

### 1 - مجموعة العوامل الذاتية (الشخصية):

أي التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر و الجنس و المستوى التعليمي والخبرة و قدرات الفرد الذهنية و البدنية و غيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على التوجه الابتكاري للعاملين.

كما يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على من يتسمون بالذكاء الشديد، إلا أنه يجدر الذكر أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من العاملين، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثون أن المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أنه لديهم حب اطلاع كبير، كما أنهم يتحدون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ولديهم تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة في حل المشكلات، ويختلفون بذلك عن الأفراد العاديين بتفكيرهم الخارج عن المألوف.

### 2 - مجموعة العوامل التنظيمية:

أي ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغليها والعلاقة بالرؤساء والزملاء وإجراءات العمل وشكل الدوام وظروف وشروط العمل. كما أن من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الابتكار، إستراتيجية المؤسسة، حيث أن الأفراد لا يعملون في الفراغ، وإنما يعملون داخل محيط تنظيمي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على مدى ابتكارهم، والجدير بالذكر أن هناك مؤسسات تتبع إستراتيجية التجديد، ويكون ابتكار العاملين فيها هو السبب في ميزتها التنافسية في الأسواق.

### 3 - مجموعة العوامل البيئية:

وتتعلق بجماعات العمل والبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع إن للبيئة دوراً هاماً في الابتكار، فهي إما أن تساعد الفرد على الابتكار، وإما أن تحبطه وتقيده، ومن العوامل البيئية المؤثرة في العملية الابتكارية العوامل الاجتماعية والثقافية والتي تبدأ من الأسرة، ومنها إلى المؤسسات التعليمية والثقافية، حيث أن لكل منها دوراً كبيراً في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الإبداع من خلال تربيته وتوجيهه ثقافياً.

### 4 - مجموعة العوامل التحفيزية:

تمثل أنظمة التحفيز أهمية متجددة بالأخص مع موجة الإصلاح والتحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس وفي كل المراحل على تطور ونمو القوى الإنتاجية داخل أي اقتصاد، لتوسيع الإنتاج كما ونوعاً، بما يعزز نمو الدخل القومي والثروة المادية. ومع تطور النظم الاقتصادية والاجتماعية وتغير أنماط التنمية، فقد غيرت من الغرض العام للتحفيز لكي لا تشمل فقط زيادة العطاء، إنما تعديل للقيم الاجتماعية السائدة في محيط العلاقات الإنتاجية.

"ومما لاشك فيه أن لنظام الحوافز الاقتصادية مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم الاقتصادي ويظهر بان الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله، هو تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل للجهة المانحة كما أن التشجيع بكل أشكاله هي مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي الثري. ومع اختلاف الحافز المادي عن المعنوي إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة في تنمية وتحسين إنتاجية العمل وبالتالي إنتاجية النشاط الاقتصادي. إن التحفيز باعتباره مبدأ للإدارة الاقتصادية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها وتقييم دور الحوافز في سلوك الفرد والجماعة والمجتمع"<sup>115</sup>.

إن مقدار الدفع الملموس الذي يحصل عليه المستفيد مباشرة من خلال تشجيع الفرد العامل بالاستفادة من زيادة أجره الأساسي وعلاواته ومكافآته. أما الحافز المعنوي فهو تقييم جهد العامل والثناء عليه. كأن يوضع اسم المتفوق من العمال في لوحة الشرف أو وسام العمل.

### المطلب الثاني: الاتصال الداخلي الفعال وأثره على التوجه الابتكاري للعاملين:

يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار وفي تسيير العمل في المؤسسة وفي توصيل ونقل الآراء والمعلومات والأفكار ما بين الإدارة والعاملين ، ويلعب دورا في التأثير على سلوكياتهم نحو توجيه معين، كما أنه يعد إطارا منظما يربط بين التوجه الابتكاري للعاملين وأهداف المنظمة. يساهم الاتصال الداخلي الفعال في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق الاستجابة اتجاه أهداف المؤسسة، ويشجع العاملين على تحمل المسؤولية وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة، وهذا يؤثر إيجابا على رغبة العاملين في العمل والذي يعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الابتكار الفردي.

### أولا: الاتصال الداخلي الفعال ومبادئه:

#### 1- الاتصال الداخلي الفعال:

يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن "المرسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقي" وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال.<sup>116</sup> ويعتبر الاتصال الفعال هو الاتصال القادر على إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدف وغاية بشكل سلس وبسيط، بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن

<sup>115</sup> ايضولاح، هية. دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص.85.

<sup>116</sup> القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ص. 238.

الطرف الآخر من أفعال وأقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريح و محدد لكل من الطرفين ويساهم في تقويض جميع العقبات بينهما، لكونه لا يتم إلا في أجواء من التصالح والتفاهم، ويتطلب جهد كل من الطرفين في إنجازه.<sup>117</sup>

### 2- مبادئ الاتصال الفعال:

بصفه عامه يمكن ذكر مجموعه من المبادئ وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة.<sup>118</sup>

- 1- وضوح الرسالة: وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة و التعبيرات اللغوية وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا واحدا وتأويلا واحدا، هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.
- 2- كفاية المعلومات: أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل إليه عن أي استزادة.
- 3- سرعة الانتقال: أو على الأقل أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب بالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.
- 4- نطاق الاتصال: أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ في الرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.
- 5- مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق: أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة وتدعيمها بطريقة فعالة، من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.
- 6- مبدأ المشاركة: أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والنشر بين مختلف الأقسام في المؤسسة، ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن تأثيرا ضروريا لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع.

### ثانيا: تحسين التوجه الابتكاري للعاملين في المؤسسة:

<sup>117</sup> بواسطة، رانيا سنجد، الاتصال الفعال، آخر تحديث 16:44 ، 9 اغسطس 2017، لوحظ يوم الأربعاء 22/05/2019 ، 12:40.

<sup>118</sup> قاسمي، ناصر. الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية. ص. 70.

يقصد بتحسين التوجه الابتكاري للعاملين استخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين التوجه الابتكاري مجموعة من العناصر المشجعة على الابتكار تتمثل فيما يلي:

### أولاً: التكوين الداخلي:<sup>119</sup>

- يساعد على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التكوين الجيد سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوافرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه.
  - يصقل التكوين مهارات العمال ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
  - تساعد فترات التكوين على تعارف العمال على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
  - يساعد العمال على إبراز مهامهم و التوجه نحو الابتكار بأقل وقت ممكن، كما يجعلهم أيضاً مهينين نفسياً للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التكوين يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.
  - يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، كما يساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة، فالإطار الجيد أساس العمل المتقن، والارتقاء نحو الأفضل.
  - يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة، والموظفين مما يحقق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين، فالتكوين يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة، وزيادة رضا الإدارة عن العمال، مما ينعكس إيجاباً على كافة الأطراف.
  - يساعد الأقسام المهتمة بالتكوين على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد من كفاءة العمال، ومن كفاءة الخطط التكوينية الموضوعية والمنفذة.
- كما أن التكوين يعمل على:
- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
  - تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العمال والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.

<sup>119</sup> العتيبي، ضرار عبد الحميد ، الطاهر، بسن إبراهيم. أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، جامعة الملك خالد،

نلاحظ مما سبق أن التكوين كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العمال وتوجيههم نحو الابتكار في المؤسسة وإكساب الموظفين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العمال الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في عملية الابتكار وتحسين العمال لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة وارتفاع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فكرية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة.

### 👉 ثانياً: الثقافة التنظيمية:

يوجد اتفاق بين الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام. حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم للاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق والتوجه للابتكار المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل مؤسساتهم ونجاح وتميز أدائهم وابتكارهم ومن هذه الدراسات نجد :

### ❖ دراسة كل من ( Deal and Kennedy ) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر

نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتمتع بما يلي<sup>120</sup>:

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالموظفين واعتبارهم المصدر الرئيسي لنجاح المؤسسة.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تكريم الأفراد المتميزين (المبتكرين) وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للابتكار.

### ❖ دراسة أخرى عن الامتياز حيث حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص

تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:

<sup>120</sup> سالم، إلياس. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009. ص. - ص. 84-85.



- ضرورة إيجاد مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله ويساعده على الابتكار في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حبا لعمله و يجعله يستمتع به.
  - ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم ابتكارات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
  - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
  - الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
  - ضرورة الاهتمام البالغ بالعمال ورد الاعتبار لهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
  - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
  - إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة للمؤسسة.
  - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة .
- إضافة إلى هذه المعتقدات فيرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المؤسسة بالدور الذي تلعبه في توجه الموظفين نحو الابتكار والأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار خدمات و مهام جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق مكانة معتبرة على المستوى الذي تنشط فيه.
  - إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأتهم كل حسب جهده ومساهمته في إبراز أعماله وتحقيق أهداف المؤسسة وعدم المحاباة في ذلك مما يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظهم من الكسل، حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المؤسسة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المؤسسة يجب أن تشجع على الابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

### 👉 ثالثا: التمكين:

- لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المؤسسات، لابد من توفير مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ومن بينها:
- 1- الثقة في العاملين الذين لهم توجه ابتكاري: يجب أن يثق المدراء في الموظفين، وأن يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل: إمدادهم بالمعلومات الكافية و حرية التصرف والاختيار.

- 2- تدريب العاملين: يجب إجراء تدريب مستمر للعاملين، وتطوير نفسياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة، وكذا مساعدتهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية.
- 3- إعادة هيكلة نظم المكافآت: يجب وضع نظام مكافآت مرن ومرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.
- 4- تدعيم الأخذ بالمخاطر: أي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو خدمة أو فكرة جديدة، من خلال إشراكه في ملكية المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية، بل ويعين مديرا لتنفيذه، ويحصل رسميا على هذا اللقب وما سيتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل.

#### رابعاً: التفاعل الداخلي<sup>121</sup>:

يعتبر الاتصال عنصراً هاماً، حيث يستخدم في إخبار الموظفين وإقناعهم بالخطط التي تطمح المؤسسة الوصول من خلالها إلى نتائج مرضية ترجع بالفائدة على الموظفين، وعلى المؤسسة والعملاء في نفس الوقت.

ويعرف الاتصال الداخلي في المؤسسة على أنه "عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، ويشمل الاتصال الداخلي مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث علاقات مستمرة بين الأشخاص داخل المؤسسة، وبينهم وبين العملاء. فهو ضروري لأنه يساعد على تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

فالاتصال هو توظيف وإثارة التغيير في المواقف والآراء والسلوكيات، كما أنه علائقي وعاطفي وتفاعلي بين الأفراد.

#### خامساً: التحفيز:

أهم عنصر لإبراز الدافعية لدى العاملين هو التحفيز، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها.

تعرف الحوافز بأنها "مجموعة المثيرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها وبالتالي التوجه نحو الابتكار.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والتوجه الابتكاري للعاملين:

<sup>121</sup> عابد، منيرة. واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر: حالة مؤسسة بريد الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، العدد 43، جوان 2015، ص. 132.

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال و التوجه الابتكاري للعاملين نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين. يمكن أن تنتج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال و التوجه الابتكاري في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي: <sup>122</sup>

### أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

- 1- تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي و انتمائهم للمهام و انتمائهم لفريق العمل و للمؤسسة ككل ، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين و تقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة. هذا السلوك الإيجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمل.
- 2- المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يرسخ في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة و شعورهم بالمسؤولية تجاه أهدافها ، وفتح المجال للحوار و النقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين التوجه الابتكاري للعاملين بواسطة تحديد المسؤولية و حب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة و هيكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى.
- 3- تطوير مستوى التوجه الابتكاري للعاملين: اكتساب المعرفة و المهارة حيث تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم و تنميتهم من خلال إكسابهم مهارة و قدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا للاتصال الداخلي تعديلاً إيجابياً في سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية، و يهدف إلى إكسابهم المعارف و الخبرات و الاتجاهات من أجل التوجه نحو الإبداع و الابتكار.
- 4- شعور العامل بمعنى الوظيفة: <sup>123</sup> يقصد به أن العامل يشعر بأنه مهم وله دور في المؤسسة، و يعمل لتحقيق أهداف مشتركة، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل و إشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل و التواصل مع الآخرين و الاتصال و الحوار و التفاهم و ليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

<sup>122</sup> أبو شيخا، نادر احمد. إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر، 2010. ص. 388.

<sup>123</sup> العزاوي ، نجم عبد الله ، جواد، عباس حسين. الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري للنشر ، 2010. ص. 350.

5- تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم باتجاه المطلوب فالأنشطة التدريبية والتعليمية على سبيل المثال تحقق الرضا المطلوب للعاملين و على المدير أن يقوم بتبني أساليب أكثر ملاءمة و قدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

أن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمد من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

#### ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة:

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات والسلوكيات الوظيفية ستساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء والإبداع، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد أو المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها.

من النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر<sup>124</sup>:

- 1- المحافظة على العنصر البشري: أن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء المادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية، كتقديم شهادات تشجيعية تعبيراً للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركةهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بفعاليتها، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.
- 2- زيادة ولاء العنصر البشري: فالعمال الذين يشعرون بأن المؤسسة قد منحتهم مكانة أو مركزاً يليق بهم من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة، واستشارتهم في أمور العمل و أخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، سيساهمون في زيادة ولائهم للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- 3- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين: إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، فسيساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكنهم من التعامل بشكل إيجابي مع بعضهم وتطويرهم من خلال إكسابهم مهارات أدائية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتأهيلهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة.

<sup>124</sup> عبد النبي، محمد أحمد. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار زمزم للنشر، 2010. ص. 228.

### خلاصة الفصل :

مما سبق نستنتج أن العنصر البشري يشكل اهتماما كبيرا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائه في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم توجهه نحو الابتكار يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله. بهذه العملية يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أفضل الأفراد وترقيتهم لتولي المناصب الشاغرة ذات المستوى الأعلى كما ستقرر مدى صلاحية الفرد للبقاء في وظيفته الحالية.

الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة .

من خلال تطرقنا في هذا الفصل لمفاهيم مرتبطة بالاتصال الداخلي وكذا التوجه الابتكاري للعمال يمكن استخلاص ما يلي:

- ✚ اعتبار الاتصال الداخلي على أنه "بيع وظائف المؤسسة إلى الموظفين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقة جيدة بين الإدارة وموظفيها.
- ✚ ومن أجل وضع برنامج الاتصال الداخلي الناجح لابد من مراعاة الخصائص والمراحل التنظيمية اللازمة وكذا التشخيص الاستراتيجي.
- ✚ يهتم الاتصال الداخلي بالعمال في المؤسسة وهذا يجعلهم عناصر فعالة يمكن لهم أن يؤديوا مهامهم بأحسن كيفية إذا تواصلت الإدارة معهم بشكل جيد وكذلك تكوينهم وتحفيزهم ونشر المعلومات الوظيفية التي يحتاجون إليها.
- ✚ إن تحسن أداء العاملين وتوجههم للابتكار يؤدي إلى رضا المسؤولين، بمعنى آخر تحسن أداء العامل يساوي رضا المسؤولين أي الولاء للمؤسسة.
- ✚ أن الاتصال يشكل اهتماما ملحوظا في المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به، ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتبارها وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين

العاملين، وباعتبارها عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة، فنشاط الإدارة من تخطيط، وتنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق والإشراف و المتابعة و الرقابة والتقييم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

يتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال ليس فقط على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل على اعتبارات كثيرة منها: خبرته في صياغة الأفكار و استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، وكفاءة استقبال وفهم تصرف الآخر المستقبل لهذه الأفكار، و حتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية، إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها.

## الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية « المكتبة

المركزية بجامعة الشلف »

### تمهيد

بعد ما تناولنا في القسم النظري متغيرات الدراسة المتمثلة في العناصر المشجعة للاتصال الداخلي وأثرها على التوجه الابتكاري للعمال وتدعيما لذلك، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا الجانب ميدانيا على المكتبة المركزية بجامعة الشلف ، ومحاولة التعرف على واقع الاتصال الداخلي وأثره على التوجه الابتكاري للموظفين في هذه المكتبة ، ولذلك ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالمكتبة المركزية الجامعية بجامعة الشلف وقمنا بتصميم استبيان موجه لعمال المكتبة المركزية بجامعة الشلف بجميع مصالحها للبحث عن المعلومات اللازمة من أجل اختبار فرضيات الدراسة ثم تفرغ وتحليل النتائج.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمكتبة محل الدراسة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.



## المبحث الأول: التعريف بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف:

الغرض من هذا الجزء من دراستنا هو مقارنة المفاهيم النظرية التي تم تحليلها سابقاً مع الحقائق السائدة في المكتبة المركزية بجامعة الشلف وهذا سيسمح لنا، في الواقع بتحليل البيانات بشكل أفضل من خلال تسليط الضوء على الاختلافات بين ممارسات الجهات الفاعلة على أساس يومي والمساهمات النظرية المتعلقة بها وبالتالي سوف نكون قادرين على اكتشاف عوامل التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف.

## المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المكتبة:

### أولاً: تقديم المكتبة المركزية:

أنشئت المكتبة المركزية بتاريخ 13 رجب 1419 هـ الموافق ل 03 نوفمبر 1998 وتم تدشينها على يد الوزير وزير التعليم العالي حينها السيد عمار تو، وتم تشييد المكتبة المركزية لجامعة الشلف، لتجمع بين كليات ومعهد الجامعة، وكانت موجودة بمركز الجامعة القديم بالقرب من الإدارة، حيث تقع كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. وفي سنة 2016 تم تحويل المكتبة المركزية إلى المقر الجديد بالقطب الجامعي بأولاد فارس.

مبنى المكتبة يتكون من أربعة طوابق، الطابق العلوي يحوي قاعة للمطالعة خاصة بالأساتذة والباحثين ، والطابق الثالث به قاعتين للمطالعة الداخلية ، أما الطابق الثاني وفي جانبه الأيسر يوجد بنك الإعارة الخارجية وقاعات للمطالعة بقدره استيعاب كافية ، وتحتوي على قاعة المذكرات خاصة بالأساتذة والطلبة المقبلين على التخرج، والجانب الأيمن يوجد فيه مكتب مديرة المكتبة ومكتب مصلحة البحث الببليوغرافي ، في حين أن الطابق الأرضي يحتوي على مكتب مصلحة الاقتناء ومكتب مصلحة المعالجة الببليوغرافية وقاعات المعالجة الفنية ومكتب مصلحة الإعلام الآلي ومكتب مصلحة التوجيه و به أيضا قاعة المحاضرات وهو كبير مناسب لتقام فيه المعارض .

- تفتح المكتبة أبوابها لمستعملها طيلة أيام الأسبوع ما عدا الجمعة وساعات الافتتاح من الثامنة والنصف صباحا إلى غاية الرابعة والنصف بعد الزوال.
- مرافق المكتبة المركزية جذابة بالحجم الكافي لاستيعاب المجموعات.
- تتوافر في مبنى المكتبة المركزية أماكن كافية لاستيعاب هيئة الموظفين.
- المكتبة مجهزة جيدا ومهياة بأثاث ووسائل مادية معتبرة.
- وضعت إدارة الجامعة المكتبة المركزية تحت مسؤولية مديرة مكلفة بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتها وتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة.

## ثانياً: أهداف المكتبة:

للمكتبة أهداف محددة وغير مجسدة في بيان ولكل مكتبة جامعية أهداف تسعى إلى الوصول إليها ومن بين أهم الأهداف ما يلي:

- خدمة جمهور المكتبة وذلك بتوفير أهم المراجع المطلوبة من طرفهم في أحسن الظروف وبأقل جهد وأقصر وقت ممكن.
- إدخال وسائل تكنولوجية حديثة في عمليات الخدمة المختلفة، لإعطاء الفعالية للمكتبة والمعلومة العلمية الحديثة للمستفيدين.
- الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور سواء كان من الجامعة الأم أو من خارجها، المهم أن ينتهي إلى عائلة البحث العلمي أو ذا علاقة بها.
- الرقي بمستوى الطالب والأستاذ إلى ما تصبو إليه الجامعة.
- مواكبة البرامج والمناهج التدريسية بتوفير المراجع المناسبة للعملية التعليمية.

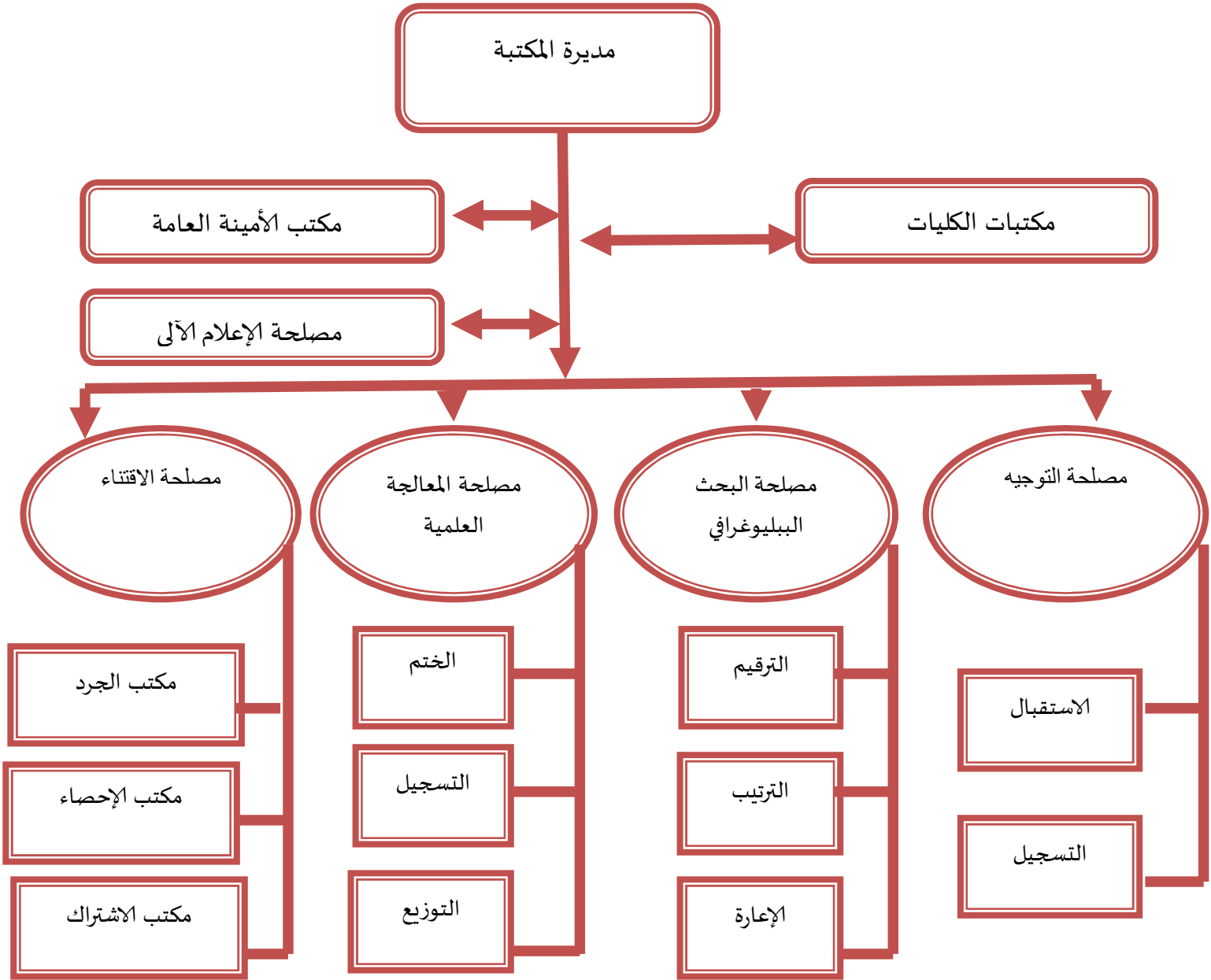
### **ثالثاً: أهم نشاطات المكتبة:**

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالتعاون مع مكاتب الكليات والمعهد.
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسئول مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.

### **رابعاً: الهيكل التنظيمي للمكتبة:**

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المكتبة في تأدية مهامها اليومية بفعالية ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية بجامعة الشلف محل الدراسة على النحو التالي:

الشكل (7) الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية - جامعة الشلف



المصدر: الإدارة العامة لجامعة الشلف.

**خامسا: عرض تفصيلي للهيكل التنظيمي للمكتبة:**

➤ 1- البطاقة الفنية للمكتبة:

الجدول رقم 01: البطاقة الفنية للمكتبة

المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف	الاسم الكامل
12 فبراير 2017	تاريخ التدشين
تقع المكتبة المركزية في وسط الجامعة بالقرب الجامعي لأولاد فارس	الموقع
80 هكتار	مساحة المكتبة
مكتبة جامعية	نوع المكتبة
1000 مقعد	قدرة الاستيعاب
تصنيف حر	تصنيف الوثائق
32 موظفا	عدد الموظفين

**المصدر: الإدارة العامة لجامعة الشلف.**

خصصت الجامعة اعتمادات مالية معتبرة من أجل اقتناء التوثيق المختلف ، وعليه قامت المكتبة المركزية منذ 2006 باقتناء عدد هائل من المراجع القيمة والمهمة في جميع التخصصات كالآتي :

الجدول رقم 02: رصيد المكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

العدد	الوثيقة
70 866 عنوانا	الكتب
174 807 نسخة	
1 338 عنوان ماجستير	الرسائل الجامعية
2 676 نسخة	
1 200 عنوان دكتوراه	
2 400 نسخة	
2538 عنوانا و 5076 نسخة	الدوريات
109	

**المصدر: رئيس مصلحة الاقتناء**

- 2- مصالح المكتبة المركزية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف  
ترتكز المكتبة المركزية على مصالح لتنظيمها وهي كالآتي:  
✓ مصلحة الاقتناء: تقوم بعملية التزويد بشراء المواد المكتبية.

✓ مصلحة المعالجة الببليوغرافية: بعد استلام المواد المكتبية الجديدة

تقوم بعملية الجرد وإخضاع المواد إلى المعالجة الوثائقية.

✓ مصلحة البحث الببليوغرافي: يتم فيها ترتيب وتنظيم المواد حسب

الأماكن المخصصة لها وفق التصنيف المعمول به ، وتوفير البث الانتقائي للمعلومات على شكل فهرس تقليدي وعلى شكل فهرس إلكتروني على الخط مباشر OPAC لتسهيل عملية البحث الببليوغرافي.

✓ مصلحة الإعلام الآلي: مصلحة مستحدثة لتشغيل الأنظمة والبرامج

المدعمة بشبكة الإنترنت والقيام بعملية الفحص والصيانة الدورية للأجهزة.

✓ مصلحة الاستقبال والتوجيه: تقوم بعملية تسجيل القراء و استقبال

رسائل وأطروحات المتخرجين الجدد.

الجدول رقم 03: الموارد البشرية في المكتبة المركزية لجامعة الشلف

العدد	الموارد البشرية
01	مدير المكتبة
05	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1
02	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2
11	مساعد بالمكتبات الجامعية
02	وثائقي أمين المحفوظات
01	مساعد مهندس من المستوى الثاني في الإعلام الآلي
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
06	عون تقني بالمكتبة الجامعية
01	حارس
32	المجموع

المصدر: مديرة المكتبة

الجدول رقم 04: تجهيزات المكتبة المركزية لجامعة الشلف

العدد	الأجهزة
26	الحواسيب
09	آلة الطباعة
02	آلة النسخ
13	آلة Barre lecteur de code
790	الرفوف
260	الطاولات
730	الكراسي

المصدر: مديرة المكتبة

الجدول رقم 05: مستعملو المكتبة المركزية لجامعة الشلف

عدد المسجلين	أنواع القراء
7 772	السنة الأولى ليسانس LMD
7 941	السنة الثانية ليسانس LMD
7 542	السنة الثالثة ليسانس LMD
5 568	ماستر 1
6 489	ماستر 2
211	دكتوراه
129	أساتذة
35 652	المجموع

المصدر: مديرة المكتبة

المطلب الثاني: واقع الاتصال الداخلي بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف:

إن الاتصال الداخلي بمختلف عناصره بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف يتماشى وقانون العمل والقانون الداخلي للجامعة بصفة عامة والمكتبة المركزية بصفة خاصة في كيفية اختيار العمال وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين مصالح المكتبة ويتمثل في:

1- اختيار العمال :

تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تهم الطلبة والأساتذة والزلاء في العمل، وبالتالي فإن المكتبة حريصة على اختيار أفضل العناصر كما أن المديرية ورؤساء المصالح بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف يطبقون مبادئ الاتصال لغرض جذب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العمال بنفس طريقة التعامل في

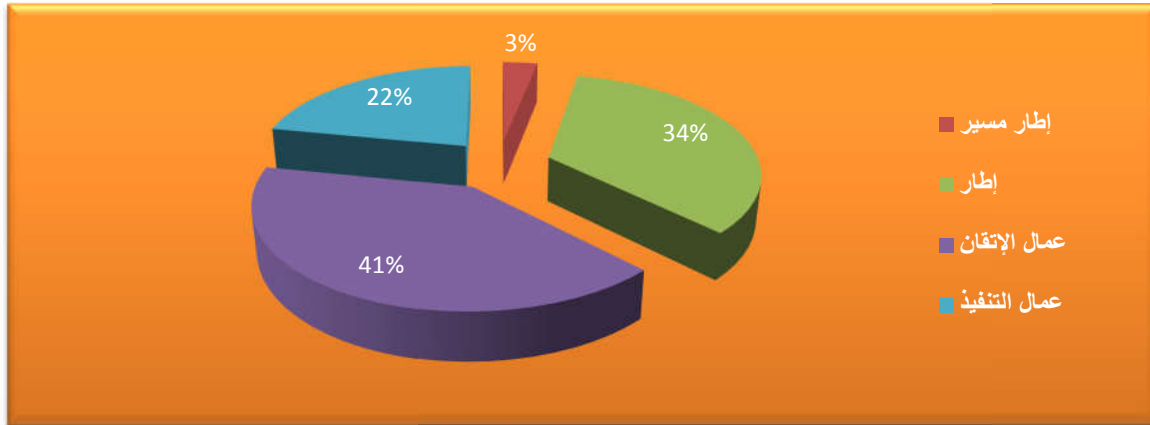
تحديد حاجات العملاء من طلبة و أساتذة و زملاء ، حيث توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العمال من جهة و إشباع حاجات و رغبات المتعاملين من جهة أخرى ، و بناء على ذلك فإدارة المكتبة أو بالأحرى مصلحة المستخدمين للجامعة ككل عند صياغة إعلان للبحث عن عمال جدد لابد لها من التركيز على المنافع و الامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه و تحاول التأثير عليه ، فاستخدام مناهج الاتصال للحفاظ على سمعة المكتبة و تأمين مستقبلها في الوسط الجامعي يعتمد على المنافع التي تقدمها للعمال ، و على أساليب الاحتفاظ بهم و ضمان ولائهم ، إذ بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد متعاملها الدائمين.

الجدول رقم 06: حركة العمال بالمكتبة المركزية بجامعة الشلف سنة 2022

نوع العمال	2021/12/31	دخول عمال جدد 2022	خروج عمال 2022	سنة 2022	الفرق	التوزيع بالنسب المئوية
إطار مسير	01	0	0	01	0	3%
إطار	12	02	01	11	01	34%
عمال الإتقان	13	0	0	13	0	41%
عمال التنفيذ	08	02	01	07	10	22%
المجموع	34	04	02	32	02	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل 08 توزيع عمال المكتبة المركزية بالنسب المئوية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7.

يوضح الجدول أعلاه حركة العمال على مستوى المكتبة وفروعها حيث نلاحظ أنها تحافظ على نمط التوظيف وفقا لمتطلبات سوق الشغل إضافة إلى وجود تكافؤ من حيث النوعية و مستويات العمل تقريبا عند كل مستوى من مستويات التشغيل.

## 2-تكوين العمال :

مهما تكن العناية الفائقة لعملية اختيار العمال من قبل المكتبة ، إلا أن العمال الجدد سوف يدخلون المجال العملي و هم لا يمتلكون المعلومات الكافية عن عملهم، لذلك تظهر أهمية التكوين بهدف توفير فرص أفضل للموظفين و مساعدتهم على انجاز أعمالهم. و للتكوين أهمية خاصة في تحسين الأداء و رفع الكفاءة و التوجه نحو الابتكار، فهو عملية تعلم و تعليم و إرشاد و توجيه و تغيير في السلوك، و ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية باعتبار الموظفين رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام.

### الجدول رقم 07 التكوين لعمال المكتبة الجامعية بجامعة الشلف سنة 2022

المجموع	ملتقيات. أيام	تكوين قصير	تكوين طويل	تكوين طويل	الموضوع
	دراسية و ندوات	المدى بالخارج	المدى معمم	المدى ماستر	نوعية التكوين
21	21	0	0	0	الداخلي
32	13	6	1	12	الخارجي
53	34	6	1	12	المجموع

### المصدر: مصلحة المستخدمين

### الشكل 09 توزيع أنواع التكوين لعمال المكتبة الجامعية بجامعة الشلف



### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7.

الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 51.46% من مجموع العاملين بالمكتبة قد تحصلوا على تكوينات مختلفة وهذا ما يبين مدى اهتمام الجامعة الجزائرية عامة و جامعة الشلف خاصة بتحسين المستوى المهني للأفراد العاملين.

## 3-التحفيز :

إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العامل والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة في أداء العاملين و تقييمهم، فالعمال يسعون دائما إلى الحصول على الثناء و التحفيز و يعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب، و يأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز ماديا أو معنويا مما يشجعهم على المثابرة و العمل .

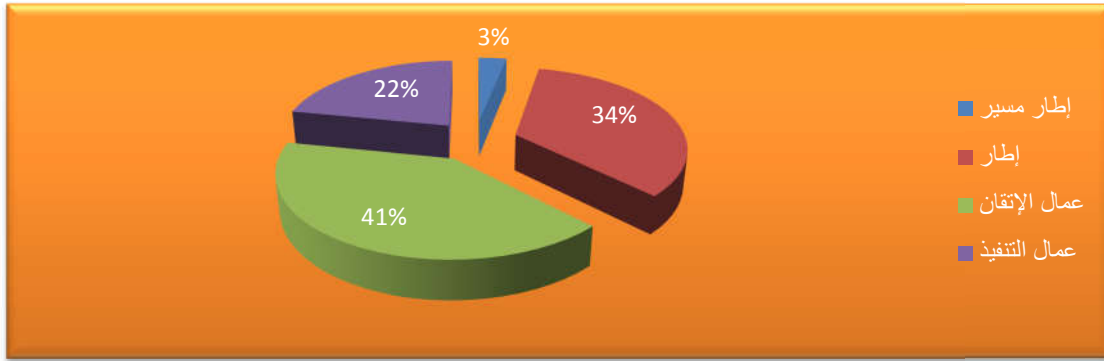


إن العمال لهم دوافع و حاجات تحركهم و تدفعهم نحو القيام بالأعمال و الابتكار، و هذه الدوافع يجب أن تلبي لكي يحقق العمال الاستقرار النفسي و الوظيفي و يشعرون بالانتماء إلى الجامعة التي يعملون بها، لذلك فالمسؤولون بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف يعززون السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز. الجدول رقم 08 العلاوات لعمال المكتبة المركزية لجامعة الشلف.

علاوة المردودية	نوعية العلاوة
الفردية	تعيين
04	إطار مسير
44	إطار
52	عمال الإتقان
28	عمال التنفيذ
128	المجموع العلاوات

المصدر: مصلحة المستخدمين

الشكل 10 توزيع العلاوات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7

يوضح الجدول مختلف العلاوات و التحفيزات التي يتحصل عليها العاملون بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف نظير الخدمات و المجهودات المقدمة للجامعة عموما و للطلبة و المهنيين من أساتذة و عمال على وجه الخصوص و يمثل مجموعها مانسبة 40% من مجموع كتلة الأجور السنوية للمكتبة المركزية لجامعة الشلف.

#### 4-التفاعلات الداخلية :

سوف نحاول توضيحها على شكل نقاط كالتالي :

- 1- غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر على الطلبة و المهنيين هي عمال المكتبة أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالطلبة و المهنيين عن طريق الاتصال لمجموع المكتبيين العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف.
- 2- توفير معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المكتبة المركزية لجامعة الشلف الترويج لها واطلاع العاملين عليها، حتى يستطيعوا إيصال المعلومات الضرورية عنها.
- 3- العاملون بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف يلعبون أدوارهم و يؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع من المتعاملين مع المكتبة من طلبة و أساتذة.
- 4- تستعمل المكتبة المركزية لجامعة الشلف النشريات و الموقع الإلكتروني و المطويات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال بالطلبة و الأساتذة و المهنيين بالجامعة.

#### 5- التمكين :

إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيويًا في المكتبة المركزية لجامعة الشلف ، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط العاملين أو قوة المكتبيين خاصة عند اختيار الأفراد و الاحتفاظ بهم و تدريبهم، و نشر المعلومات الداخلية.

إن عملية التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية و توحيد الأهداف و إيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين حيث أن رؤساء المصالح و المديرية يجتمعون يومياً و دورياً للنظر في مختلف المشاكل و المستجدات و الكل يبدي آراءه و حلوله و حتى الأفكار الجديدة المتعلقة بصيرورة العمل و الخدمات المقدمة .

إن الغاية من التمكين في المكتبة المركزية لجامعة الشلف هي تكريس الولاء و التزام العاملين بالأهداف المسطرة ، و توظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، بهدف التغلب على البيروقراطية و تحقيق الاندماج الوظيفي، وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة دوران العاملين و غيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل و تعزيز توجههم نحو الإبداع و الابتكار.

إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار لاسيما مسؤولو المصالح و تشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمكتبة المركزية لجامعة الشلف وهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين و تنمية قدراتهم الإبداعية و الابتكارية.

## 6 – الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

إن المكتبة المركزية لجامعة الشلف تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الطلبة والأساتذة وجودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تقديم الخدمات. من مكونات الثقافة التنظيمية للمكتبة المركزية لجامعة الشلف، الخبرة التي قاربت الأربعين سنة إضافة إلى أن 50% من العاملين، لديهم خبرة في المجال تتجاوز الخمس (5) سنوات ، كما أن الهيكل التنظيمي الحالي للمكتبة المركزية لجامعة الشلف تغير العديد من المرات وفقا لما تقتضيه تطورات سوق الخدمات و الدراسات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والمنافسة الشديدة المحيطة بالجامعة الجزائرية.

### المطلب الثالث: حالة الابتكار السائدة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف:

إن الإبداع والابتكار يعتبران من بين الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها المكتبة المركزية لجامعة الشلف وفقا للسياسة العامة للجامعة، لذا فإنها تدرك أن قوتها تستمد من الحفاظ على مكانتها في الوسط الجامعي وبناء صورة ذهنية جيدة لدى الطلبة والأساتذة والعمال عامة ويظهر جليا أن المكتبة لها إمكانيات تؤهلها لتصدر الريادة في مجالها وهذا من خلال العناصر الآتية:

#### 1- التكنولوجيا والاستثمار:

➤ الخدمات الإلكترونية المتوفرة في المكتبة المركزية والنظام الآلي المطبق في المكتبة الإلكترونية :

تعريف نظام PMB : PMB برمجية مفتوحة المصدر Logiciel open source الاسم الكامل للبرمجية هو

PhpMy biblio ويطلق عليها أيضا تسمية: Pour Ma Bibliothèque

هو عبارة عن نظام متكامل لتسيير المكتبات ومراكز التوثيق أو ما يتم عمله في بيئة تشابكية أو عبر

محطات عمل مستقل من خلال متصفحات الإنترنت وبعض التقنيات لغرض تسهيل إيصال واسترجاع الوثائق ومن أجل تنسيق تسيير المعلومات و بثها وإتاحتها وفقا لبعض المعايير الدولية الموحدة.

نشأة نظام PMB: يعود الفضل في إنشاء هذه البرمجية إلى المكتبي الفرنسي

François Lemarchand ( Directeur de la bibliothèque municipale d'Agneaux) سنة 2002، وجاءت فكرة

إنشاء برمجية PMB نتيجة بعض المشاكل التي عرفتها البرمجيات التجارية التي تتطلب تكاليف باهظة من أجل

صيانتها مما دفع الفرنسي Lemarchand إلى تصميم برمجية ومن ثم إيجاد الحلول للمشاكل التي تصادفه وذلك

بمساعدة فرقة متخصصة في الإعلام الآلي Eric Florent Tetart et Gautier Michelin, Robert بعد التحاقهم

بالمشروع سنة 2003 ليتم الاعتراف الرسمي بهذا المشروع في ديسمبر 2003 مع ظهور طبعته الأولى 1.0-2004:

de PMB?Internalisation وقد ظهرت بعدها عدة طبعات منها طبعة سبتمبر 2006 وهي الطبعة 3.0 وآخر

طبعتها النسخة 4.5 (2014).

و تتولى شركة PMB Services تطوير و صيانة هذه البرمجية كما تقدم خدمات إضافية مثل تثبيت

البرمجية وتقديم الدورات التدريبية على استعمالها.

وظائف نظام PMB: يحتوي على:

- التزويد
- الإعارة و الفهرسة
- ضبط الدوريات
- الملفات الإستنادية
- البث الانتقائي للمعلومات
- الإدارة
- فهرس متاح للجمهور على الخط<sup>126</sup> loPAC

يشتغل في عدة مكتبات في العالم، ويعتمد في تطويره على ملاحظات واقتراحات المستخدمين كما استخدمت مكتبات أخرى برمجيات مفتوحة المصدر open source، مثل مكتبة المدرسة المتعددة التقنيات بالحراش - الجزائر العاصمة التي تستخدم نظام PMB: Pour Ma Bibliothèque<sup>127</sup>.

## 2- الخدمات المقدمة:

الخدمات المقدمة من المكتبة المركزية لها علاقة واضحة بأهداف الجامعة، وتقوم المكتبة المركزية بالشلف بتنفيذ عدة مهام وهي:

- الاقتناء: هذه المهمة تقوم بها مسؤولية المكتبة بالطريقة التالية: يتم تحضير قائمة المقتنيات بحضور الأساتذة، ثم يتم انتقاء العناوين من الفهارس و قواعد البيانات ونشرات الناشرين، ثم بعدها تقوم مسؤولية المكتبة بتحضير وصل الشراء الذي يرسل إلى المتعامل، والعرض الذي يقدم أقل قيمة عن كل عنوان وبهذا يتم اقتناء العناوين.
- المعالجة الوثائقية: تمر الوثائق بعد استقبالها بعدة مراحل: المراقبة- التسجيل- الفهرسة- التحليل الوثائقي (analyse documentaire)- التخزين.
- عملية المراقبة: مقارنة المقتنيات الجديدة مع وصل الشراء، وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف أي خلل سواء في العدد الإجمالي أو عدد النسخ أو السعر.
- الختم: هو وضع ختم المكتبة على كل المقتنيات، لتوضيح حق ملكية الوثائق.
- التسجيل: عملية ذات طابع إداري وتتم بتحضير جرد للوثائق التي دخلت المكتبة.
- التحليل الوثائقي: عند الانتهاء من عملية الفهرسة، تبدأ عملية التحليل الوثائقي وهذه العملية الفكرية تنقسم إلى قسمين: تحرير المستخلصات والتكشيف.
- تحرير المستخلصات: يشمل إعطاء ملخص حول محتوى الوثائق.

<sup>126</sup> Alyaseer.net/vb/archive/index.php?t-13277.html

<sup>127</sup> http://www.sigb.net/index-logiciel.php

- **التكشيف:** هو استخراج مجموعة من المواصفات أو الكلمات الدالة ثم تصنيفها. والهدف هو وصف محتوى الوثيقة وتسهيل عملية البحث و اعتماد تصنيف ديوي (CDD) في اللغة التوثيقية المعمول بها في المكتبات لاستخراج الكلمات الدالة المناسبة لمحتوى الوثائق.
  - **التخزين:** بعد التحليل والمعالجة الوثائقية للمقتنيات، توضع شفرة في ظهر الوثائق وهذه العملية تسمح بتعيين الوثائق المرتبة في الرفوف بطريقة سريعة وسهلة، وتوفير الجو الملائم للحفاظ على الوثائق.
  - **التحرير:** بعد عملية الفهرسة و التكشيف والترتيب، تسجل المعلومات في بطاقات فهرسية التي تحفظ بدورها في فهرس منظمة لتسهيل البحث، وهناك فهرس على شكل كتب موضوعة من أجل رفوف مفتوحة.
  - **خدمة المراجع:** هذه الخدمة في شكل فهرس يدوية وفهرس آلية على الخط المباشر، فيما يخص الفهرس اليدوية فهي مصممة بطريقة مقننة أي مفهرسة بشكل علمي متخصص والمداخل فيها تكون في غالب الأحيان بالعنوان أو المؤلف. بينما الفهرس الآلي فقد تم الإعداد له بطريقة مقننة ويمكن لكل مستفيد الإطلاع عليه من خلال العنوان الإلكتروني التالي: <http://bu.univ-chlef.dz>
  - وعند الدخول إلى هذا الموقع بإمكان كل مستفيد أو مطلع المرور إلى أي معلومات ومن كل التخصصات بحيث تظهر التخصصات على شكل بيت وكل بيت يحمل تخصصا معيناً و ما على المستفيد سوى البحث عما يريد في هذا الفهرس والملاحظ أن كل المستفيدين في الجامعة صاروا يعتمدون على هذا الموقع في طلب ما يريدون.<sup>128</sup>
  - **خدمات معلومات:** هي الأخرى متوفرة بنفس الطريقة.
  - **البث:** هو عملية استرجاع وتبليغ المعلومات وتسهيل عملية الوصول إليها وذلك بالإعارة والخدمات المكتبية.
  - **خدمة قسم الإعارة:** وهناك نوعين من الإعارة:
    - **الإعارة الداخلية:**
- للحصول على الوثائق يجب على الطلبة ملء استمارة طلب الإعارة الذي يتضمن المعلومات حول رقم بطاقة القارئ وعنوان الوثيقة و الشفرة و المؤلف وتاريخ الإعارة أما الطلبة المقبلين على التخرج، فيكفهم تفحص الفهرس المطبوع ثم الذهاب إلى الرف وجلب الكتاب.
- **الإعارة الخارجية:**
- تخص طلبة وأساتذة الجامعة. لطلب الوثائق للإعارة الخارجية يجب على القارئ ملء استمارة الإعارة التي يتم سحبها من بنك الإعارة.
- بالنسبة لطلبة الماستر وباقي الطلبة: اسم الطالب و رقم بطاقة المكتبة و عنوان الوثيقة والسنة و التخصص و اسم المؤلف و الشفرة و تاريخ الإعارة، أما بالنسبة للأساتذة، يسجل

<sup>128</sup> - مقابلة مع مسؤول مصلحة الإحصاء بالمكتبة المركزية لجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يوم 2022/02/08.

المكتبي المعلومات الآتية: اسم الأستاذ وعنوان الوثيقة و المؤلف والشفرة وتاريخ الدخول في الخانة المناسبة لذلك.

عدد الكتب التي يسمح بإعارتها خارجيا هي من 2 إلى 3 كتب للأساتذة لمدة 15 يوما، وكتابين للطالب لمدة أسبوع.

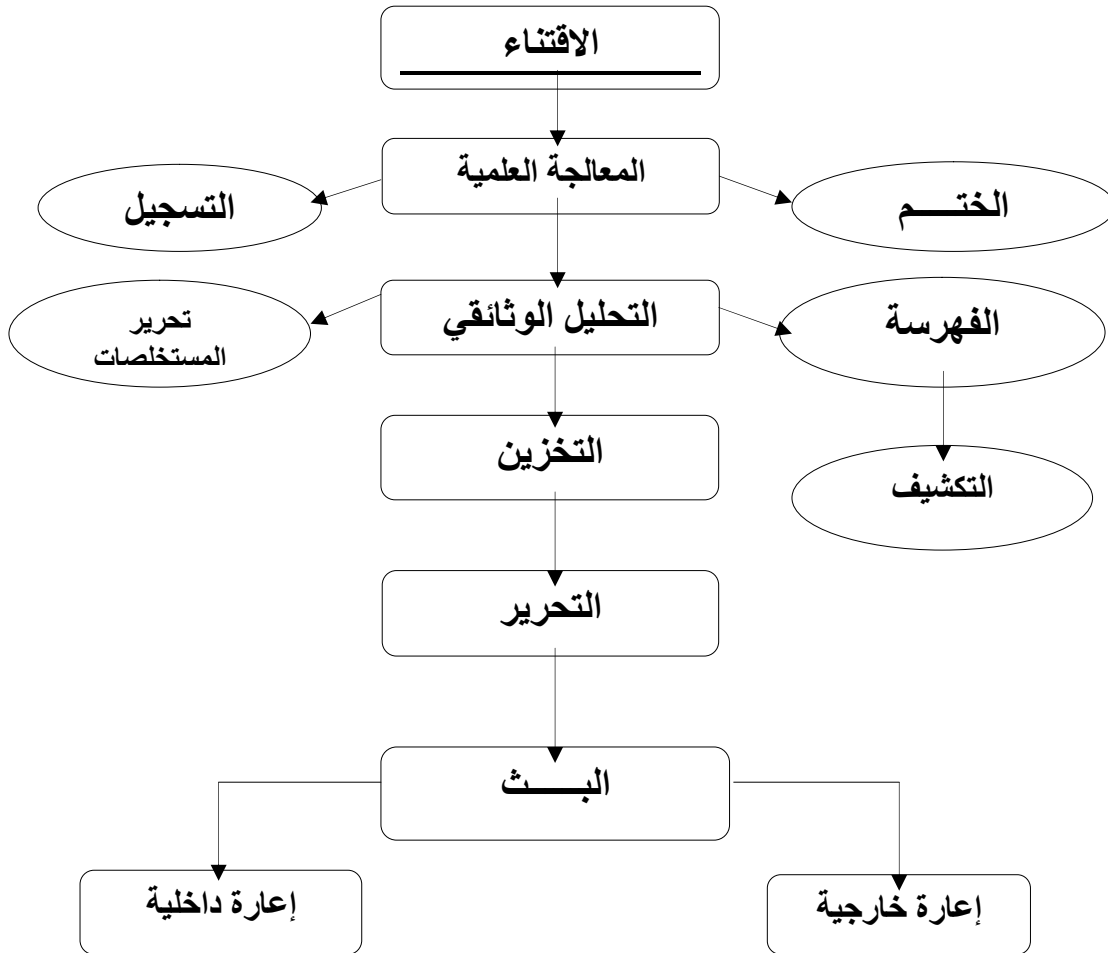
■ **إعداد المنتوجات الوثائقية:** تهدف هذه المنتوجات الوثائقية إلى إعلام مستعملي المكتبة بالوثائق والمعلومات الموجودة بها. تعد المكتبة المركزية منتوجات متمثلة في:

■ **قائمة الاقتناءات الجديدة:** تسمح هذه القائمة بإعلام القراء ووضع تحت تصرفهم الوثائق التي اشترتها المكتبة.

■ **قواعد البيانات:** تستعمل المكتبة المركزية برنامجا من أجل تسيير الوثائق وتسهيل عملية الإعارة والمتمثل في: برمجية سنجاب التي وضعت من طرف مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني.

- رصيد الكتب ورصيد لمذكرات

ويمكن تمثيل الخدمات التي تقوم بها المكتبة في شكل سلسلة وثائقية بالمخطط التالي :



شكل رقم 11 : خدمات المكتبة في شكل سلسلة وثائقية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم في بداية هذا المبحث التطرق لأهم العناصر التي على أساسها تم بناء وإعداد وصياغة الاستبيان وذلك بمعرفة مجتمع الدراسة والعينة المدروسة والتي نوجزها في ما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

بالنظر للدراسة التي نحن بصدها والمتعلقة بالاتصال الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين ب المكتبة المركزية لجامعة الشلف بجميع مصالحها والبالغ عددهم 32 عاملا من بينهم نحن كطلبة عاملين ومديرة المكتبة بهدف الإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها انطلاقا من النموذج الافتراضي لها والموضح سابقا، وهي عينة عشوائية منتظمة سيتم الاعتماد عليها باستخدام أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات .

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان، وزع على مجموعة من الأساتذة وهذا بغرض تحكيمه، حيث أبدوا رأيهم في المحتوى إذا كان يفي بالغرض، وبناءا على الملاحظات والاقتراحات المقدمة أجريت التعديلات المطلوبة. بعدها قمنا بتوزيع 31 استمارة استبيان حيث استثنينا أنفسنا من هذا الاستقصاء وتم استرجاع 28 استمارة بفاقد يقدر بنسبة (10.32%) من جميع الاستثمارات الموزعة ، منها 14 استمارة قابلة للدراسة أي 50% من الاستثمارات الموزعة.

تشكل استمارة الاستبيان من ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: عبارة عن معلومات شخصية حول عينة الدراسة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول أبعاد الاتصال الداخلي .

المحور الثالث: يتضمن أسئلة خاصة بالتوجه الابتكاري وحالة الابتكار السائدة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

من خلال هذه المرحلة تم فرز وتحليل الإجابات من الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات، والتي تم

إعدادها بالاعتماد على برنامج ، Excel 2007 وذلك باستبعاد الاستثمارات الملغاة وتفرغ الإجابات من

الاستثمارات المعتمدة، وبغرض تسهيل عملية مراجعة وتحليل معطيات الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS 21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا

استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تناسب ومتغيرات الدراسة كما يلي:

- معامل الثبات Cronbach's Alpha لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة المستجوبين من عمال المكتبة المركزية لجامعة الشلف على أسئلة

الاستبيان.

- اختبار ( One-Simpelt Test ) لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات.
- اختبار ( T-Test ) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الظاهرة المدروسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية.

#### المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة:

قصد معرفة مدى جاهزية استمارات الاستبيان لمعالجة المشكل المطروح سيتم اختبار أداة القياس من خلال دراسة معامل الاتساق الداخلي، بغرض دراسة ثبات الاستبيان وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المستعملة في أبعاد الاتصال الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف حيث من بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك نجد معامل **Cronbach's Alpha** الذي يأخذ القيمة من (1 – 0) والتي تعبر عن نسبة الثبات للعينة المختارة والذين يعيدون نفس الإجابة إذا أُعيد استجوابهم في نفس الظروف. وعلى العموم فالجدول رقم 07: يوضح نتائج الاختبار والتي تشير إلى أن قيمة الثبات قدرت ب 2.552 وهي نسبة مقبولة جدا، في حين قدرت قيمة معامل الصدق ب 2.905 وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات والصدق، وهي نفس الملاحظة المدونة لمتغيري دراسة التسويق الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين والتي تراوحت قيمتهما بين 0.881 و 0.774 على التوالي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار معامل  $\alpha$  كرونباخ لاستبيان الدراسة

عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الثبات $\alpha$ كرونباخ	قيمة معامل الصدق
34	0.880	0.938
21	0.881	0.937
13	0.774	0.879

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS



**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:**

أولاً: وصف البطاقة الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

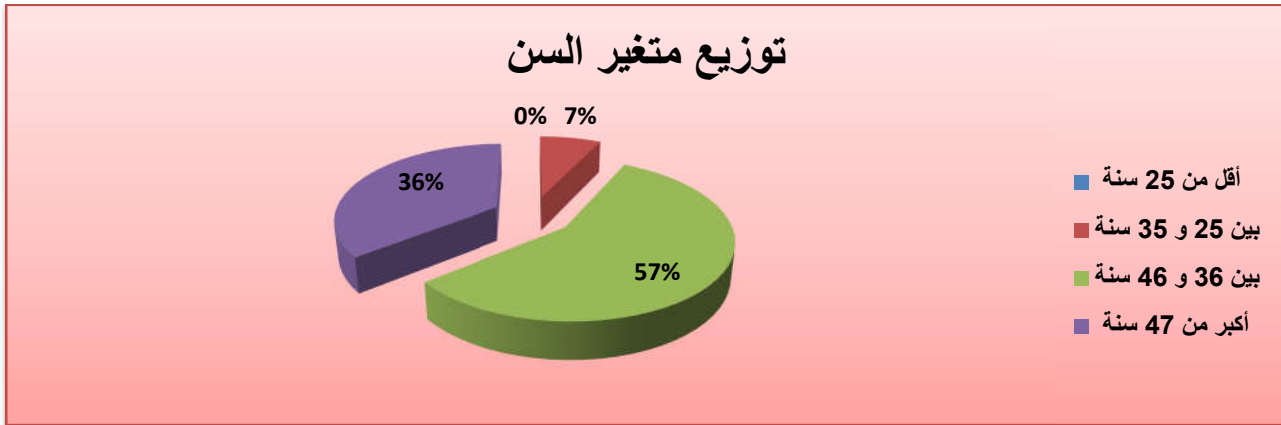
من خلال تتبع نتائج دراسة الاستبيان الموزعة على أفراد عينة الدراسة والموضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة
أقل من 25 سنة	00	0%
بين 25 و 35 سنة	01	7%
بين 36 و 46 سنة	08	57%
أكبر من 47 سنة	05	36%
المجموع	14	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الشكل (12) توزيع متغير السن



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7

بالنسبة لمتغير السن فإن الفئة العمرية بين 36 و 46 سنة حصلت على المرتبة الأولى بنسبة 57% تليها

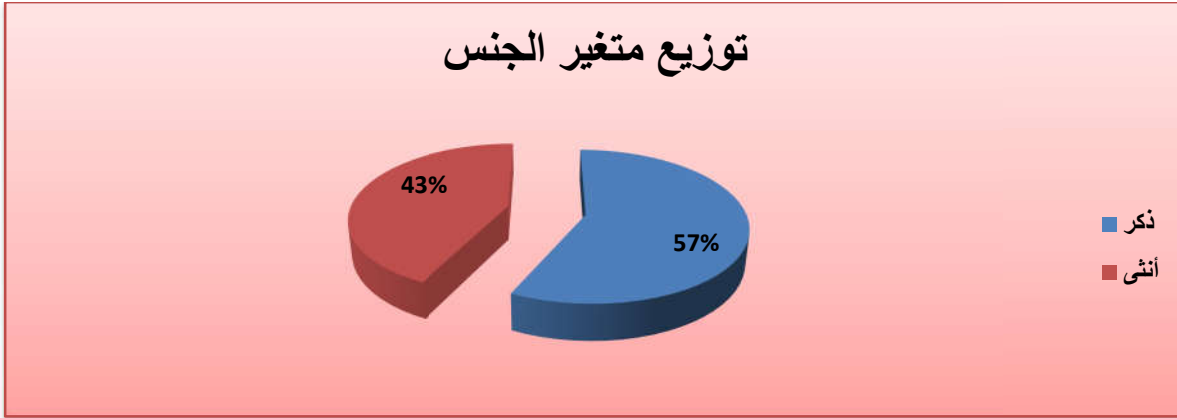
الفئة العمرية الأكبر من 46 سنة بنسبة 36% بينما بقية الفئات وهي أقل من 35 سنة 7%.

الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	08	57%
أنثى	06	43%
المجموع	14	100%

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الشكل (13) توزيع متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7

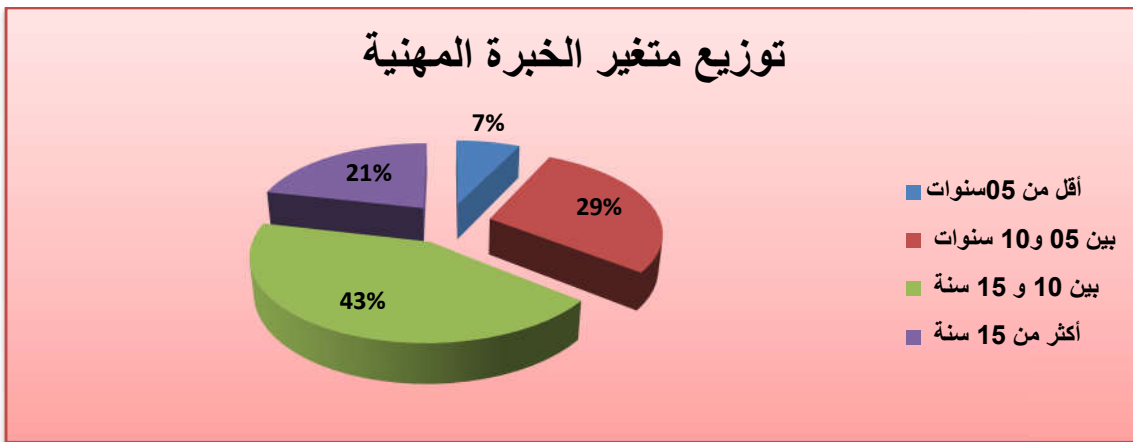
نلاحظ بأن النتائج المتعلقة بمتغير الجنس أظهرت أن نسبة الذكور بلغت 57 % في حين بلغت نسبة الإناث 43 % وقد يعود ذلك إلى طبيعة وطريقة عملية التوزيع غير العشوائي.

الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
7%	01	أقل من 05 سنوات
29%	04	بين 05 و 10 سنوات
43%	06	بين 10 و 15 سنة
21%	03	أكثر من 15 سنة
% 100	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الشكل (14) توزيع متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7

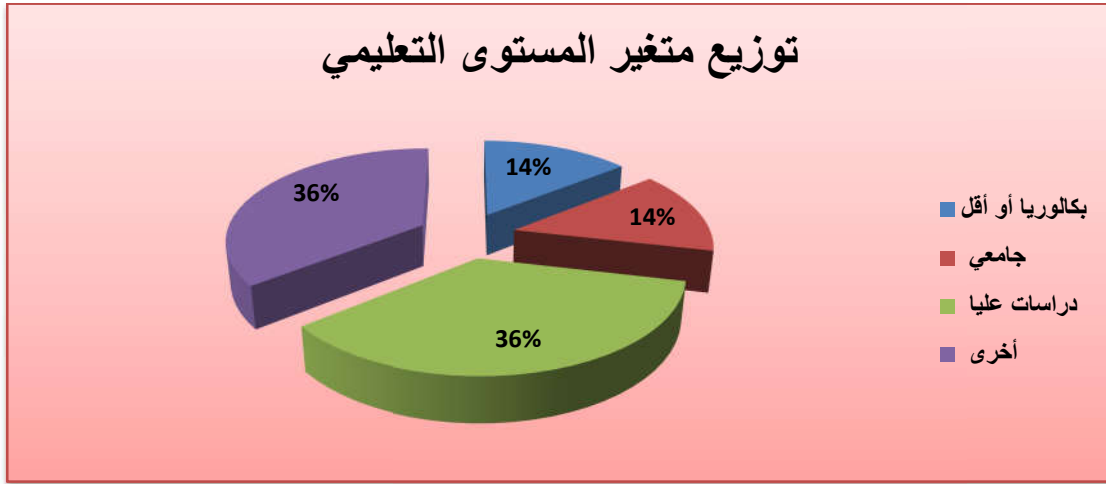
أما فيما يخص الخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج أيضا أن غالبية أفراد العينة ذوي خبرة مهنية جيدة تراوحت بين 10 - 15 سنوات بنسبة % 43 وأصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات بنسبة %07 بينما من هم ذو خبرة أقل من 10 سنوات فقدرت نسبتهم بـ29% أما نسبة العمال ذوو الخبرة التي تفوق 15 سنة فكانت %21

الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
14%	02	بكالوريا أو أقل
14%	02	جامعي
36%	05	دراسات عليا
36%	05	أخرى
100 %	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج الـ SPSS

الشكل (15) توزيع متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL7

وبخصوص نسبة المستوى التعليمي ففي المرتبة الأولى نجد فئة الماجستير ودراسات أخرى بنسبة %36 ثم فئة البكالوريا والتقنيين السامين بنسبة %14 على التوالي .

#### المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة:

وفيما يلي عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة التي جاءت في الاستبيان، وهذا فيما يخص أبعاد الاتصال الداخلي من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا متغير التوجه الابتكاري لدى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف والمصالح التابعة لها.

الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتمكين

التقييم	الانحراف	المتوسط	الفقرات	
مرتفع	0.660	2.595	1	بعد التمكين
مرتفع	0.702	2.500	2	
متوسط	0.791	2.309	3	
منخفض	0.823	2.178	4	
متوسط	0.827	2.119	5	
متوسط	0.752	1.988	6	
متوسط	<b>0.566</b>	<b>2.291</b>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

الجدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتكوين

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسط	0.832	1.928	7	بعد التكوين
متوسط	0.855	1.940	8	
متوسط	0.821	1.892	9	
متوسط	0.855	1.881	10	
متوسط	0.704	1.714	11	
متوسط	<b>0.679</b>	<b>1.821</b>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

الجدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتحفيز

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
متوسط	0.744	1.690	12	بعد التحفيز
متوسط	0.730	1.678	13	
منخفض	0.774	1.619	14	
متوسط	0.849	2.023	15	
متوسط	0.750	1.881	16	
متوسط	<b>0.646</b>	<b>1.785</b>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتفاعل الداخلي و الثقافة التنظيمية

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	0.731	2.416	17	بعد التفاعل الداخلي و الثقافة التنظيمية
مرتفع	0.770	2.357	18	
مرتفع	0.630	2.654	19	
مرتفع	0.648	2.535	20	
مرتفع	0.640	2.607	21	
مرتفع	0.596	2.511		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الخاصة بالتوجه الابتكاري وحالة الابتكار السائدة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفع	0.752	2.345	01	التوجه الابتكاري
مرتفع	0.719	2.500	02	
مرتفع	0.667	2.511	03	
مرتفع	0.735	2.523	04	
مرتفع	0.662	2.416	05	
مرتفع	0.722	2.357	06	
مرتفع	0.719	2.488	07	
متوسط	0.791	2.107	08	
متوسط	0.753	1.714	09	
مرتفع	0.649	2.500	10	
متوسط	0.730	1.738	11	
مرتفع	0.541	2.678	12	
مرتفع	0.813	2.488	13	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للاستبيان ككل

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.470	2.601	فقرات الاتصال الداخلي
مرتفع	0.595	2.416	فقرات التوجه الابتكاري
مرتفع	0.519	2.529	فقرات الاستبيان ككل

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم 16 بأن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بالنتيجة الإجمالية العامة لجميع فقرات محاور متغيرات الدراسة، والبالغ عددها 34 فقرة قد بلغت 2.529 وانحراف معياري قدره 0.519 وبتقييم مرتفع، بمعنى أن التوجه الابتكاري للعاملين و حالة الابتكار السائدة في المكتبة المركزية لجامعة الشلف ومختلف مصالحها واستنادا لإجابات مفردات العينة له علاقة مباشرة بالاتصال الداخلي، وبالتالي فإن التوجه الابتكاري لدى العامل يتأثر بالاتصال الداخلي وممارساته.

ومن خلال رصد إجابات أفراد العينة لمتغير الاتصال الداخلي قدرت بـ 2.601 للمتوسط الحسابي و0.470 للانحراف المعياري وبتقييم مرتفع، بينما أبعاده والمتمثلة في كل من التمكين و التكوين والتحفيز والتفاعل الداخلي و الثقافة التنظيمية تشير إلى أن المتوسط الحسابي لكل عنصر كما يلي: (1.821، 2.291، 1.785، و 2.511) بينما الانحراف المعياري يساوي (0.566، 0.679، 0.646 و 0.596) على التوالي، وبتقييم متوسط لكل من بعد التمكين و التكوين و التحفيز، بينما بعد التفاعل الداخلي و الثقافة التنظيمية فكان بتقييم مرتفع بمعنى أن الاتصال الداخلي بأبعاده له تأثير في التوجه الابتكاري لموظفي المكتبة المركزية لجامعة الشلف .

أما بخصوص الجزء الخاص بالتوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف فنلاحظ بأن المتوسط الحسابي له قدره 2.416 وانحراف معياري يساوي 0.595 وبتقييم مرتفع، وهذا الأمر يمكن تفسيره أيضا أن التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف يتأثر بطبيعة الإجراءات والاستراتيجيات الممارسة من قبل الجامعة ككل باستخدام الاتصال الداخلي بمختلف أبعاده.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

بعد عملية جمع وتفريغ وتحليل نتائج الاستبيان سيتم اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها لمعالجة إشكالية الدراسة، وذلك من خلال قبول أو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، علما أن مجال الثقة المعتمد في الدراسة هو 95% وبناء عليه فالفرضيات هي:

- قبول فرضية العدم H0 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 .
- رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1 إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل أو يساوي 0.05.

• أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

والتي مفادها: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وبين التوجه الابتكاري للعاملين في المكتبة المركزية لجامعة الشلف. ومن أجل معالجة هاته الفرضية سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يظهر علاقة الارتباط بين المتغيرين وهما الاتصال الداخلي بأبعاده المعتمدة في الدراسة و التوجه الابتكاري. الجدول رقم (20) نتائج تحليل درجة الارتباط بين الاتصال الداخلي التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف

الاتصال الداخلي	التفاعل الداخلي والثقافة التنظيمية	التحفيز	التكوين	التمكين	معامل الارتباط R	التوجه الابتكاري
0.379	0.351	-0.071	0.101	0.258	R	
0.000	0.001	0.518	0.356	0.017	Sig	
متوسط	متوسط	ضعيف	ضعيف	متوسط	التقييم	
					85	N

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

من خلال مخرجات التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تقدر ب Sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig=0.05 كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R=0.379 وبالتالي نستنتج وجود علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين الاتصال الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف أي أن قيمة R المبينة بالجدول لها معنى إحصائي بالواقع، وبتتبع أبعاد الاتصال الداخلي نلاحظ أن نسبة 35.10% يساهم بها كل من بعد التفاعل الداخلي والثقافة التنظيمية في التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة أما التمكين فيساهم بنسبة 25.80% في تحسين التوجه الابتكاري والإبداعي للعامل بالمكتبة في حين أن بعدي التكوين والتحفيز لهما علاقة ارتباط ضعيفة بنسبة 10.10% ، -07.10% إضافة إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية لهما كانت أكبر من مستوى الدلالة، وهو ما يشير إلى عدم وجود ارتباط لهذين البعدين بالذات، وبناء على ما سبق عرضه سيتم رفض فرضية العدم H0 والمتمثلة في عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتوجه الابتكاري لعمال المكتبة محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

• ثانيا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الابتكاري ترجع للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والخبرة و المؤهل العلمي والمركز الوظيفي) في المكتبة.

ومن أجل معالجة الفرضية سيتم اختبارها عن طريق استخدام كل من اختبار فرق المتوسطتين T-test لاختبار فروق التوجه الابتكاري للعاملين من جنس الذكور والإناث، إضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق للسلوك الإبداعي وبقية المتغيرات الديموغرافية (السن و المستوى التعليمي و الخبرة المهنية)، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- قبول فرضية العدم H0 إذا كانت قيمة (F) أقل من قيمتها الجدولية وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) المطلوب.
- رفض فرضية العدم H0 وقبول الفرضية البديلة H1 إذا كانت قيمة (F) أكبر من قيمتها الجدولية وقيمة (مستوى المعنوية: Sig) أقل من مستوى المعنوية (0.05) المطلوب.

الجدول رقم (21) نتائج اختبار T-Teste لفروقات متغير الجنس لتحسين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
التوجه الإبتكاري	ذكر	2.4205	0.045	0.764	0.385
	أنثى	2.4146			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

ومن خلال دراسة اختبار الفرضية يمكن عرض النتائج المتوصل إليها كما يلي:

بالنسبة لمتغير الجنس تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى عدم وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث بحيث نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ 0.385 وهي قيمة أكبر من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهو ما يشير إلى وجود تجانس في إجابات العينة حول التوجه الابتكاري تعزى لمتغير الجنس ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس حول التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف. أما بالنسبة لبقية المتغيرات فتشير النتائج الواردة في الجدول رقم 20 إلى عدم وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الابتكاري تعزى لبقية المتغيرات الديموغرافية (السن و المستوى التعليمي والخبرة المهنية) وذلك لكون القيمة الاحتمالية لهم أكبر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0.05) وبالتالي يتم قبول فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الابتكاري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.



الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفروق التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف وبقية المتغيرات

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.343	1.127	04	1.179	بين المجموعات	السن
		81	28.244	داخل المجموعات	
		85	29.424	المجموع	
0.460	0.913	05	1.285	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		80	28.139	داخل المجموعات	
		85	29.424	المجموع	
0.104	2.123	04	2.145	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		81	27.278	داخل المجموعات	
		85	29.424	المجموع	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام SPSS

وبناء على ما سبق من تحليل واختبار للفرضية الثانية يتضح لنا أنه وحسب أفراد العينة المختارة للدراسة بأن مستوى المعنوية كان أكبر من القيمة الاحتمالية المعتمدة في الدراسة 0.05 والذي يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول التوجه الابتكاري تعزى للمتغيرات الديموغرافية، بمعنى لا توجد فروق بين إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية حول التوجه الابتكاري ، ومنه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الابتكاري تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى عينة من العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف وجميع مصالحتها فقد تبين لنا بأن التوجه الابتكاري لموظفي المكتبة له علاقة مباشرة بممارسة الاتصال الداخلي، وبالتالي فإن تحسين التوجه الابتكاري لدى العامل يتأثر بالاتصال الداخلي وممارساته. ومن خلال رصدنا لأراء أفراد العينة لمتغير الاتصال الداخلي بأبعاده والمتمثلة في كل من (التمسكين والتكوين والتحفيز والثقافة التنظيمية والتفاعل الداخلي) فقد أشارت النتائج إلى أن تقييم كل من بعد التمكين، التكوين والتحفيز والثقافة التنظيمية كان متوسطا، بينما التفاعل الداخلي فكان بتقييم مرتفع بمعنى أن الاتصال الداخلي بأبعاده له تأثير في تحسين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة. وأشارت النتائج أيضا إلى أن تقييم الجزء الخاص بالتوجه ال ابتكاري كان مرتفعا، وهو ما يشير إلى أن تحسين التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة يتأثر بطبيعة الإجراءات والاستراتيجيات الممارسة من قبل الجامعة باستخدام الاتصال الداخلي بأبعاده.

وقد أشارت نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود تجانس في إجابات العينة حول التوجه الابتكاري تعزى للمتغيرات الديموغرافية، بمعنى لا توجد فروق بين إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية حول التوجه الابتكاري.

### خلاصة الفصل

من خلال التطرق للفصل الثاني الذي تمحور أساسا حول أثر الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف و من خلال استقصاء آراء عينة من العاملين توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- إن الاتصال الداخلي على مستوى المكتبة يتجسد من خلال تفعيله بين العاملين، وهذا بالاعتماد على نشر كل المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في تنفيذ مهامهم.
- لاحظنا أن المكتبة تحاول تحسين كفاءتها عن طريق التكوين والتحفيز.

# الخاتمة

## الخاتمة العامة

إن الدراسة التي قمنا بها بغرض تحديد أثر الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة الشلف بشقيها النظري والميداني ، وبعد جمع و معالجة المعطيات وتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

### 1 - الجانب النظري

#### • المتغير المستقل ( الاتصال الداخلي):

- الاتصال الداخلي في مفهومه يركز على العنصر البشري والذي يتم الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المكتبة بصفة خاصة و الجامعة بصفة عامة.
- ممارسة وتطبيق الاتصال الداخلي يعتبر الهدف الأساسي لإيجاد قوة عمل متطورة ومستقرة في المكتبات تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية.
- تعيين أفضل الأفراد العاملين حتى يكون الاتصال الداخلي فعالاً، وكذا تشجيعهم و تحفيزهم وتزويدهم برؤية المكتبة المركزية و الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.
- اختلاف العديد من الباحثين حول تحديد أبعاد الاتصال الداخلي لكن الكثير منهم اتفقوا على: التكـوين و التحفيز و التفاعل الداخل و الثقافة التنظيمية والتمكين.

#### • المتغير التابع ( التوجه الابتكاري)

- التوجه الابتكاري للعاملين عبارة عن مجموعة من القرارات يتخذها الأفراد وتبدأ بإدراك الوضعية القائمة ثم الاهتمام بها وجمع المعلومات عنها، و إيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل،وقد ينتهي التوجه الابتكاري برفض فكرة معينه أو تبنيها.
- العديد من الباحثين ركزوا في دراساتهم على تحديد التوجه الابتكاري من خلال السمات التي يطلقون عليها عناصر الابتكار ولعل أبرزها نجد : الأصالة و المرونة و الطلاقة والقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات.

### 2 - الجانب التطبيقي

- إن تطبيق الاتصال الداخلي على مستوى المكتبة المركزية بجامعة الشلف يتجسد من خلال تبني التكوين والتحفيز و تفعيل التفاعلات الداخلية بين العاملين في المكتبة.
- تبين لنا في المكتبة المركزية بجامعة الشلف اهتمام المسؤولين بالاتصال الداخلي فيما بين العاملين من خلال الإجراءات المطبقة في العمل أكثر من اهتمامها بالتمكين و الثقافة التنظيمية و التكوين والتحفيز.

3 / - التوصيات

- وبناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح في هذه الدراسة على الجهات الوصية ما يلي:
- ضرورة تبني المكتبة المركزية بجامعة الشلف لمفهوم الاتصال الداخلي وممارسته بشكل يسمح لها بتلبية متطلبات الفئات المستهدفة.
  - ضرورة الاهتمام ببعد التمكين وذلك بمنح العاملين نوعاً من الحرية أثناء ممارسة وتأدية المهام الموكلة لهم.
  - ضرورة وضع برامج تكوينية متخصصة وبشكل دوري ومستمر على كافة المستويات المهنية.
  - الرفع من التحفيزات المادية والمعنوية للعاملين، والتي دون شك ستساعدهم على التوجه نحو الابتكار.

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

➤ أولاً: الكتب:

- 1) أبو سمرة، محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 2) أبو شيخا ، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر، 2010.
- 3) أبوزينة، فريد، وآخرون ، مناهج البحث العلمي، عمان: دار المسيرة ، 2005.
- 4) أحمدى، ناهد حمدي، مناهج البحث في علوم المكتبات، الرياض: دار المريخ، 1979.
- 5) بدر، أحمد، عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها و إدارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي. القاهرة: دار غريب، 2001.
- 6) البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 7) البكري، ثامر، قضايا معاصرة في التسويق، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 8) بوحنية، قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 9) بوحوش، عمار و الذنيبات ، محمد محمود . مناهج البحث العلمي :أسس و أساليب ،الزرقاء : مكتبة المنار ، 1996.
- 10) توفيق، عبد الرحمن، الاتصال الفعال، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2014.
- 11) الجيوسي، محمد رسلان و جاد الله ، جميلة، الإدارة علم وتطبيق. ط3. عمان: دار المسيرة، 2008.
- 12) الحداد، فيصل عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2003.
- 13) حزير، سامي محمد هشام، الإدارة بالأفكار، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع ، 2008.
- 14) حسن، سعيد أحمد. المكتبات و أثرها الثقافي، الاجتماعي، التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي ، 1991.



- (15) الحلو، ماجد راغب، علم الإدارة العامة، الإسكندرية: دار الجديدة للنشر، 2007.
- (16) الخفاجي، نعمة عباس و الهيتي، صلاح، تحليل أسس الإدارة العامة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- (17) خيري، أسامة، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012.
- (18) داداي عدون، ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية": دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004.
- (19) الرحاحلة، عبد الرزاق و عزام، زكريا أحمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان: دار مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2011.
- (20) السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط3. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
- (21) السردى، محمد الدبس. الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ، الأردن، 2019
- (22) شريف(ش)، فؤاد. نظام الاتصال وعملية الإدارة. ط2. القاهرة: المعهد القومي للإدارة العليا، 1977.
- (23) شريف، علي. الإدارة المعاصرة الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
- (24) الصحن ، المصري، سعيد محمد ، إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998.
- (25) الصديقي، سلوى عثمان. يوسف علي ، أميرة منصور. الاتصال في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- (26) صوفي، عبد اللطيف ، مدخل إلى علوم المكتبات و المعلومات ، قسنطينة : جامعة قسنطينة، 2001.
- (27) الطرابيشي ، مرفت ، نظريات الاتصال. القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.
- (28) العاني، مظهر شعبان، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- (29) عباس، علي. أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.

- 30) عبد النبي، محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دارمزم للنشر، 2010.
- 31) العتيبي، ضرار، العمليات الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2007.
- 32) العديلي، محمد ناصر، الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
- 33) العزاوي، نجم عبد الله، عباس، حسي الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر، 2010.
- 34) العلق، بشير، قضايا تسويقية معاصرة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 35) علي، أميرة منصور يوسف، الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 36) العلي، أحمد عبد الله، أسس علم المكتبات والمعلومات: النشأة، المجالات، الوظائف، المصطلحات. دار الكتاب الحديث 2004
- 37) عواد، فاطمة حسين، الاتصال والإعلام التسويقي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
- 38) العيان، محمود سليمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 39) عيشوش، فريد، الاتصال في إدارة الأزمات. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2011.
- 40) غادة عبد المنعم، موسى، المكتبات و مرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها و خدماتها وتمويلها، الإسكندرية: اسم الناشر، تاريخ النشر.
- 41) فرج، شعبان، الاتصالات الإدارية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 42) قاسمي، ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 43) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 44) قطيش، عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق: دراسة مقارنة، بيروت: المنشورات القانونية، 2013.

- 45) كريمة، مراد، مجتمع المعلومات و أثره في المكتبات الجامعية. دكتوراه: علم المكتبات: قسنطينة، جامعة منتوري، 2008.
- 46) ماهر، أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 47) المدادحة، أحمد نافعو مطلق، حسن محمود، المكتبات الجامعية و دورها في عصر المعلومات عمان: مكتبة المجمع العربي، 2014.
- 48) مسلم، عبد الله حسن ،مهارات الاتصال الإداري والحوار، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
- 49) مكاي، حسن عماد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2002.
- 50) موسى، أحمد محمد، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، المنصورة: مكتبة زهراء الشرق، 2007.
- 51) نيمان، يحي محمد ،.مناهج البحث العلمي ،عمان: دار يافا ، 2006.
- 52) النجار، فريد راغب، تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008.
- 53) نجم، نجم عبود ، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2015.
- 54) النواعرة ، أحمد ،الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق ،عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 55) النوايسه، غالب عوض..خدمات المستفيدين من المكتبات و مراكز المعلومات، عمان: دار صفاء، 2000.
- 56) همشري، عمر أحمد، مدخل إلى علم المكتبات و المعلومات، عمان: دار صفاء، 2008.
- 57) وهلين، توماس وهنجر، دافيد ؛ تر. مرسى، محمود عبد الحميد و الصباغ، زهير نعيم، الإدارة الإستراتيجية، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، 1990.

## ثانيا : مقالات الدوريات:

- 1) عابد، منيرة، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر: حالة مؤسسة بريد الجزائر ، قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية: جامعة قسنطينة 2، العدد 43، جوان 2015
- 2) عجيلة، ا.م، وبن جروة، ح. (2020) علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي
- 3) فضيل دليو ومجموعة باحثين، الاتصال في المؤسسة ،فعاليات الملتقى الوطني الثاني ، الجزائر، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، 2003.
- 4) الصباب، أحمد عبد الله أساسيات الإدارة الحديثة , السعودية, مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد وإدارة جامعة الملك عبد العزيز مركز النشر العلمي 2002

## ثالثا : الرسائل الجامعية و المذكرات:

- 1) ايصولاح، هبة، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 2) بوبعة، عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 3) تيقروسين، منير، دور المكتبات الجامعية في تقليص الفجوة الرقمية: دراسة ميدانية بالمكتبات المركزية الجامعية بالشرق الجزائري.رسالة ماجستير:قسم علم المكتبات:قسنطينة، 2005.
- 4) خراز، الأخضر، دور الإبداع في إكساب ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة EGTت سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 5) كريم، مراد، مجتمع المعلومات و أثره في المكتبات الجامعية.دكتوراه: علم المكتبات: قسنطينة، جامعة منتوري 2008.

- 6) سالم، إلياس. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.
- 7) سليمان، محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 8) شلوفي، أسماء، دور الابتكار التسويقي في طرح منتج جديد: دراسة حالة ملبنة الساحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 20 أوت، 1955 سكيكدة، 2015.
- 9) طرشاني، سهام، الابتكار التسويقي و دوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سيدي الكبير بالبليدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
- 10) ميزان، سعدية، تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013.

#### رابعا : الأعمال و المؤتمرات :

- 1) الشبلي، هيثم حمود، التوجه الابداعي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة عن الاتصالات الاردنية ، جامعة البلقاء، الاردن، المؤتمر الدولي المحكم لمنظمات الاعمال-2015.
- 2) القاسمي ،أميمة، مفهوم الابداع الاداري و تنميته ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي، لبنان، 2008.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- Brilman, Jean .les meilleures pratiques du management. Paris : Editions (1  
.d'organisation, 1998  
Competing By Challenging Conventions, Mc )1989(Chaston, Ian (2  
Grawhill.

## المواقع الالكترونية:

- (1) Alyaseer.net/vb/archive/index.php?t-13277.html
- (2) <http://www.sigb.net/index-logiciel.php>
- (3) [www.albawaba.com](http://www.albawaba.com)
- (4) <https://www.vapulus.com>
- (5) العتيبي، ضرار عبد الحميد، الطاهر، يسن إبراهيم. أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، جامعة الملك خالد، من موقع  
<https://www.researchgate.net/profile/direr-alotaibi/puplication283461342altdryb/HLM/>  
2017
- (6) بواسطة، رانيا سنجد.الاتصال الفعال. آخر تحديث 16:44 ، 9 أغسطس 2017، لوحظ يوم الأربعاء 22/05/2022 ، 12 :40.

الملاحق

قسم العلوم الإنسانية - شعبة علم المكتبات

إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص : إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات بعنوان " أثر الاتصال الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين: دراسة حالة المكتبة الجامعية بجامعة الشلف " بجامعة جيلالي بونعامة- خميس مليانة , يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم استمارتنا هذه المرتبطة بالموضوع أعلاه .

ونعلمكم أن المعطيات و البيانات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية الكبيرة , كما أنها ستحظى بالسرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي , وستوضع نتائج هذه الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت .  
ولكم الشكر المسبق على تعاونكم معنا .

الطالبين : فوكراش حنان

أمزرت حفيظ

- يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

1- المؤسسة: مكتبة جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.

2- الجنس:

أنثى	ذكر
------	-----

3- العمر:

أقل من 25	25- 35بين	36- 46بين	أكبر من 47
-----------	-----------	-----------	------------

4- المستوى التعليمي:

بكالوريا أو أقل	جامعي	دراسات عليا	أخرى
--------------------	-------	-------------	------

5- الخبرة:

أقل من 5 سنوات	بين 10-5	10-15بين	15 فأكثر
----------------	-------------	----------	----------

6 - الرتبة:

ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني	ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى أول	وثائقي أمين محفوظات	مهندس دولة في الإعلام الآلي
مساعد المكتبات الجامعية	عامل مهني	حارس	أخرى



قسم العلوم الإنسانية – شعبة علم المكتبات

**المحور الثاني:** فيما يلي بعض العبارات المتعلقة بالاتصال الداخلي ، يرجى اختيار الجواب المناسب لها  
**1 – التمكين:**

رقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم.				
02	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة للطلبة والأساتذة و الزملاء.				
03	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.				
04	أستطيع أن أعمل بحرية مع إحترام القانون الداخلي للمكتبة.				
05	تتيح لي المكتبة الموارد لتجسيد أفكارى المتعلقة بالعمل.				
06	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد.				

**2 – التكوين:**

رقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
07	تضع مكتبتنا برامج تكوين للعمال.				
08	توضع برامج التكوين وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المكتبة.				
09	تطوير المعارف و المهارات للعاملين هو عملية مستمرة في المكتبة.				
10	تقوم المكتبة بتكوين العاملين من أجل أن يحققوا الأداء الجيد.				
11	تؤمن المكتبة الموارد الكافية من أجل تكوين العاملين بها.				

قسم العلوم الإنسانية - شعبة علم المكتبات

3 - التحفيز:

رقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
12	تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.				
13	أشعر أن هناك نظاما مرضيا للمكافآت بمكتبتنا.				
14	يتم إعلام العاملين عن الكيفية وأسباب مكافأتهم.				
15	تتناسب المكافآت والحوافز مع المنصب.				
16	يرتبط نظام المكافآت بأهداف المكتبة.				

3 - التفاعل الداخلي و الثقافة التنظيمية:

رقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
17	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم.				
18	تحيط إدارة المكتبة العاملين بالتغيرات الحاصلة فيها.				
19	توفر المكتبة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.				
20	تنظيم المكتبة يتلاءم و المسؤوليات المنوطة بالأفراد العاملين.				
21	المكتبة ومحيطها يساعدان على العمل و راحتي النفسية.				

قسم العلوم الإنسانية – شعبة علم المكتبات

**المحور الثالث:** فيما يلي بعض العبارات المتعلقة بالتوجه الابتكاري وحالة الابتكار السائدة في المكتبة ، يرجى اختيار الجواب المناسب لها

رقم	الفقرات	إجابات أفراد العينة				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تحرص المكتبة لأن تكون جودة خدماتها أعلى من خدمات المنافسين.					
02	تهتم المكتبة كثيرا بالبحث والتطوير لخدماتها مقارنة بالمنافسين القريبين منها.					
03	تسعى المكتبة إلى جذب الأفراد المميزين والمبدعين لضمهم إليها.					
04	تناضل المكتبة لأن تكون الرائدة في الجامعة من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.					
05	مستوى التكنولوجيا السائد في المكتبة عال مقارنة بالمنافسين.					
06	تحرص المكتبة على تخصيص نسبة عالية من مواردها لأغراض الخدمات الجديدة مقارنة بالمنافسين.					
07	أسعى لتبادل الخبرات مع الآخرين لتحقيق المنفعة المتبادلة.					
08	عندما أواجه مشكلة ما ، أفضل التفاعل مع أشخاص آخرين بدلا من مواجهتها بمفردي.					
09	أفضل التطبيق السريع لأفكاري بدلا من التأني في دراستها.					
10	أفضل أن يتم تكليفي بمجموعة من المهام بدلا من الاستمرار في العمل بنفس المهمة.					
11	أفضل أن تمنحني إدارة المكتبة الحرية في الابتكار وإتباع القواعد التوجيهية الخاصة بإتمام عملي.					
12	لا أفضل مشاركة أفكاري مع الآخرين.					
13	أفضل أداء عملي دون التقييد بسلطة رؤسائي في العمل.					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية – شعبة علم المكتبات

إذا كانت لديك آراء أو اقتراحات أخرى تريد إضافتها حول الموضوع يمكنك صياغتها هنا:

.....

.....

.....

.....

.....