



## دور العملية الإتصالية في إتخاذ القرارات الإدارية: المكتبة الوطنية الجزائرية نموذجا

**The role of the communication process in making  
administrative decisions: case of the Algerian national library**

**Le rôle de la communication dans la prise de décision: cas  
de la bibliothèque nationale algérienne**

ط.د. محمد بوقاسم

جامعة الجزائر 02، أبو القاسم سعد الله

تاريخ الإرسال: 2019-05-21- تاريخ القبول: 2019-06-26- تاريخ النشر: 2021-05-05

### ملخص

تتناول دراستنا واقع العملية الاتصالية بالمكتبة الوطنية الجزائرية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلنا إلى جملة من النتائج كان أبرزها أن العملية الاتصالية بمختلف أنواعها في المكتبة الوطنية الجزائرية تلعب دورا هاما في إيصال المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية، هي على الرغم من وجود عراقيل تحول دون سيرها الحسن وأبرزها غياب شبكة اتصال داخلية حديثة، إضافة إلى عراقيل تنظيمية دون مواكبة التطورات الحاصلة في مجال المكتبات والمعلومات.

الكلمات الدالة: الاتصال الإداري؛ اتخاذ القرارات؛ المكتبة الوطنية؛ الجزائر.

### Abstract

This study aims at highlighting the communication process in the Algerian National Library and its role in making administrative decisions. In order to become familiar with this sensitive and important subject .Our study was subjected to a rigorous methodology for the sake of objectivity when studying of the subject. There for, we have relied on the descriptive analytical approach presenting the results obtained from the questionnaire forms with an in depth analysis. Finally, we have reached a number of results, most notably the various types of the communication process in The Algerian National Library play an important role in delivering the necessary information for making administrative decisions. However, some obstacles prevent the good conduct of the communication process characterized by some shortcomings preventing the development and improvement of the library work ; especially the absence of a modern

internal communication network, in addition to some regulatory obstacles ; all these problems prevent the Library from keeping pace with the rapid developments in the field of libraries and information.

**Keywords:** administrative communication; decision making; National Library; Algeria.

### Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence le processus de communication dans la Bibliothèque Nationale algérienne et son rôle dans la prise de décisions administratives. Nous nous sommes appuyés sur une méthode analytique descriptive pour collecter des données quantitatives et produire des analyses sur ce processus. C'est ainsi que nous avons relevé que l'utilisation des différents types de communication joue un rôle important dans la collecte des informations nécessaires à la prise de décisions administratives, et ce en dépit de l'existence d'obstacles et de lacunes empêchant le bon déroulement de ce processus et l'amélioration du fonctionnement de la bibliothèque. Dans ce cadre, l'absence d'un réseau de communication interne moderne accouplée à des dysfonctionnements organisationnels empêche la bibliothèque de s'adapter au rythme des développements rapides des processus d'information et de communication dans le domaine des bibliothèques.

**Mots-clés:** communication administrative; la prise de décision; Bibliothèque nationale; Algérie.

### مقدمة

يقول ابن خلدون "الإنسان اجتماعي بطبعه" هي مقولة تبرز طبيعة الإنسان الحقيقية المبنية على التعايش ما بين أفراد المجتمع الواحد، عن طريق التواصل والاتصال في ما بين أفراد، نفس الشيء نلاحظه في أي مؤسسة أو منظمة بغض النظر عن حجمها وخصائصها، فإذا أخذنا على سبيل المثال المكتبات فهي منظمة تتسم بالديناميكية المستمرة بها عدد من الموظفين يشكلون أفراد هذا المجتمع، كل له وظائفه التي يقوم بها لأجل تحقيق أهداف المكتبة، لذلك من الضروري على هؤلاء الأفراد ضمان العمل الجماعي فيما بينهم لأجل تبادل المعلومات الضرورية والتي تخدمهم وتساعدهم في إنجاز مهامهم في أحسن الظروف، وكذلك ضمان توفير المعلومات الضرورية لمختلف



عناصر المكتبة بالدقة والجودة وكذلك الوقت المناسب، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتي تصب في خدمة المستفيدين من هذه المكتبات.

إننا بحدیثنا عن القرارات الإدارية في عملنا هذا فإننا نتكلم عن كل أنواعها وما تعلق منها بالإجراءات الفنية أو الإدارية، وبمعنى آخر كل القرارات التي تؤثر على تحقيق الهدف الرئيسي للمكتبة الوطنية الجزائرية ألا وهو جمع وحفظ وبت التراث الفكري الوطني في الجزائر، لكن في مقابل ذلك لا يمكن إهمال الظروف والشروط الواجب توفرها من أجل اتخاذ قرارات صائبة وفعالة إذ يجب توفر جملة من العناصر الضرورية على غرار الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة، إضافة إلى عنصر محوري مهم يعد القلب النابض في المكتبة والذي يمددها بالمعلومات اللازمة بغية تسيير شؤون هذه المؤسسة الوثائقية ألا وهو الاتصال الإداري.

وكلما كبر حجم المكتبة كلما زادت أهمية ومكانة الاتصال فيها، ويعظم هذا الدور إذا ما بلغنا أكبر المكتبات في البلد وهي المكتبات الوطنية، والتي سنحاول في دراستنا هذه تسليط الضوء على نموذج منها وهي المكتبة الوطنية الجزائرية، التي تعد صرحا علميا ثقافيا بامتياز بحكم عراققتها وضخامتها ودورها الأساسي في دعم البحث في مختلف المجالات، لذلك فقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة الاتصال الإداري المتبع بالمكتبة الوطنية الجزائرية بكل جزئياته، إضافة إلى مدى معرفة مدى تأثيره على اتخاذ القرارات الإدارية كعملية محورية في المكتبة الوطنية الجزائرية.

وقد اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي بشقيه المسح ودراسة حالة، إذ يعتبر الأنسب لمثل هذه الدراسات حيث لن نتوقف عند وصف الظاهرة بل سنقوم بتحليلها واقتراح جملة من التوصيات والبدائل لأجل العمل بها وإتباعها كخطة عمل، أما بالنسبة لعينة دراستنا فهي تنتمي للعينة القصدية الحصصية. وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأداتين مكملتين له.



## 1. تشخيص واقع الاتصال الإداري في المكتبة الوطنية الجزائرية

"يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية في عملية صنع القرار وترشيده وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتطويرها وهو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات العامة بالجزائر" (سرير، 2011، ص93) والمكتبات بطبيعتها الحال جزء من هذه المؤسسات ويمكن أن تتأثر أكثر من باقي المؤسسات، لذا نجد أن معظم المكتبات أصبحت تولى أهمية بالغة لهذه النقطة على وجه التحديد. وفي هذا العنصر سنحاول التركيز على أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالعملية الاتصالية في المكتبة الوطنية الجزائرية.

### 1.1. أسلوب الإتصال الإداري المعتمد في المكتبة الوطنية الجزائرية

إن الاتصال الإداري بمثابة القلب النابض الذي يحرك العملية الإدارية برمتها ومن ضمنها اتخاذ القرارات، واختلاف وتعدد أساليب الاتصال يلعب دورا هاما في تسريع عملية صناعة واتخاذ القرار، بغية ذلك قمنا بطرح السؤال الأول من الاستبيان والذي يقول في نصه: ماهو الأسلوب المتبع من طرفكم في نقل المعلومات داخل هيكلكم؟ من أجل معرفة أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا في كل مديرية من مديريات المكتبة الوطنية الجزائرية وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 01: نوع الإتصال المعتمد في المكتبة الوطنية الجزائرية

المجموع	المديرية										أسلوب الاتصال	
	المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العامة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.06	68	72.75	16	82.35	14	87.5	14	78.57	22	66.66	02	كلاهما
12.79	11	18.18	04	11.76	02	00	00	17.85	05	00	00	غير رسمي
8.13	07	9.09	02	5.88	01	12.5	02	3.57	01	33.33	01	رسمي
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

إن غالبية عينة الدراسة يستعملون كل من الإتصاليين الرسمي والغير رسمي بالموازاة مع بعضهما البعض، وقد مثلت الإتجاه العام للجدول إذ بلغت نسبتهم 79.06% من إجمالي عينة الدراسة، في الوقت الذي مثلتها كل من مديرية الإدارة والوسائل العامة



ومديرية الاتصال والبحث بنسب 87.5% و 82.35% على التوالي، أما في ما يخص ثاني نسبة بعد الاتجاه العام للجدول كانت للاتصال الغير رسمي، بنسبة تقدر بـ 12.79% من إجمالي عينة الدراسة.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن الجمع بين الاتصاليين الرسمي والغير رسمي له العديد من الإيجابيات التي تسمح للمعلومة بالسيرورة بسلاسة داخل المكتبة، فلا يمكن الاعتماد على الاتصال الرسمي بشكل مطلق في كافة الوظائف والحالات، ونفس الشيء ينطبق على الاتصال الغير رسمي، إذ أن هذا الأخير يعد مكملا للنوع الأول، بحكم أن الموظف يقضي جل وقته في مكان العمل ما يقارب 8 ساعات يوميا، وبالتالي فتنشأ نوع من العلاقات الاجتماعية التي تفرض على الموظفين اعتماد كل طرق الاتصال بغية إيصال المعلومة اللازمة، سواء لتحقيق أغراض شخصية أو لتسيير مختلف شؤون المكتبة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، كما ينبغي أن يتميز الاتصال الرسمي بنوع من المرونة والسلاسة، " كلما كانت خطوط الإتصال الرسمية طويلة كلما كان هناك قصور في نظام الاتصال، وذلك مما يزيد من الاتصالات الغير رسمية،" (بن أحمد، 2014، ص.240) شريطة احترام القوانين السارية المفعول في المؤسسة والالتزام بأداب وأخلاقيات المهنة بصفة عامة والمهنة المكتبية على وجه الخصوص، بحكم أن ميدان دراستنا هو المكتبة الوطنية الجزائرية فلا ينبغي أن يصبح الاتصال الغير رسمي بمثابة وسيلة للحوارات الجانبية، والتي لها أثر سلبي على عمل الموظفين وحتى أنها يمكن أن تعيق سير عملهم بالطريقة السليمة.

## 2.1 طريقة الاتصال المتبع في المكتبة الوطنية الجزائرية

إن اختيار طريقة الاتصال المعتمدة في مختلف مصالح المكتبة يعد أمرا بالغ الأهمية، كونها تحدد مدى سرعة وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب خاصة إذا ما تعلق الأمر حول اتخاذ القرارات، ومن أجل تسليط الضوء على هذه النقطة الحساسة ارتأينا طرح السؤال التالي: ما هي طريقة الإتصال المعتمدة من طرفكم؟ وقد خلص تفرغ الاستبيان بخصوص هذا السؤال إلى النتائج التالية:



## الجدول رقم 02 : طريقة الإتصال المتبعة في المكتبة الوطنية الجزائرية

المجموع	المديرية										طريقة الإتصال	
	المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العامة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
43.02	37	50	11	41.17	07	31.25	05	50	14	00	00	الشفوي + المكتوب
33.72	29	36.36	08	35.29	06	50	08	21.42	06	33.33	01	جميعها
9.30	08	00	00	00	00	6.25	01	25	07	00	00	الشفوي
8.13	07	9.09	02	23.52	04	00	00	00	00	33.33	01	الإلكتروني
5.81	05	4.54	01	00	00	12.5	02	3.57	01	33.33	01	المكتوب
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

من خلال استقراءنا المعمق لنتائج الجدول وربطها بالملاحظات التي لاحظناها من خلال زيارتنا الميدانية التي قادتنا للمكتبة الوطنية الجزائرية، وجدنا أن الاتصاليين الشفوي والمكتوب معا لهم الأثر الكبير في عملية إيصال المعلومات، بغية اتخاذ مختلف القرارات الإدارية وفي مختلف المستويات، وقد مثلت الاتجاه العام للجدول إذ أن 37 فرد من أصل 86 وبنسبة تقدر بـ 43.02% يؤكدون ذلك، أما ثاني نسبة بعد الإتجاه العام للجدول فهي من نصيب جميع الأنواع بنسبة 33.72% من إجمالي عينة الدراسة.

وقد تصدرت مديرية الإدارة والوسائل العامة الترتيب بنسبة 50%، تمثلت الفئة الخامسة بعد الاتجاه العام للجدول وهي الفئة الأخيرة في الاتصال المكتوب الذي كان نصيبه 5.81% من إجمالي عينة الدراسة، مثلتها المديرية والأمانة العامة، ومديرية الإدارة والوسائل العامة بنسب 33.33%، 12.5% على التوالي، وجاءت في المراتب المتبقية مديرية المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق، مديرية التجهيز والأمن والصيانة ومديرية الاتصال والبحث بنسب 4.54%، 3.57%، 00%.

إن الجمع بين الاتصاليين الشفوي والمكتوب له تأثير أكبر من استعمال كل نوع على حدى، فلكل نوع مجموعة من المميزات التي يمكن أن تكمل النوع الثاني أو تتدارك نقائصه، فمثلا الاتصال الشفوي تكتنفه جملة من النقائص "غالبا ما ترافق الاتصال الشفوي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة



الشفهية، فمن الصعب أحيانا منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصا أثناء اللقاءات الحاشدة أو المناقشات الحادة وغيرها" (العلاق، 2014، ص36). وفي مقابل ذلك "يسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة، ويمكن تعديل القرارات أو التعليمات بصورة فورية لتلائم مع الموقف بعد المناقشة، إلا أنه من جهة أخرى قد يتطلب تكلفة وجهدا أكبر، حيث يتطلب الأمر إنتقال المدير أو مجموعة المرؤوسين إلى مكان اللقاء، كما يتطلب من المدير القدرة على مواجهة الموقف والاستعداد لما قد ينتج عن المناقشات،" (أبولنصر، 2012، ص28).

أما في ما يخص الاتصال المكتوب فرغم أنه يتميز بالرسمية في التعامل من خلال المراسلات الإدارية المتبادلة بين المصالح والتي تحمل ختم وإمضاء المسؤول، إلا أن المدة الزمنية الطويلة التي يستغرقها في بعض الحالات يمكن أن تحول دون وصول المعلومة في وقتها المناسب، وبالتالي عدم الاستفادة المثالية منها، أما بالنسبة للاتصال الإلكتروني الذي جاء في المرتبة الأخيرة فيرجع ذلك لكون معظم العاملين بالمكتبة إما لديهم نقص في التحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، أو عدم رغبة البعض فيهم استعمال هذه الوسيلة ودليل ذلك أن بعض الموظفين لا يمتلكون حتى بريد إلكتروني.

### 3.1 أدوات الاتصال في المكتبة الوطنية الجزائرية

إن عملية الاتصال الفعالة تستلزم توفير العديد من أدوات الاتصال والجمع بين البعض منها، والتي تختلف باختلاف طريقة الاتصال واختلاف بيئة العمل من بيئة تقليدية أو بيئة رقمية، وبغية معرفة الأدوات المستعملة في المكتبة الوطنية الجزائرية والتي مثلت ميدان دراستنا، قمنا بطرح السؤال الثالث من الاستبيان الذي جاء نصه كالآتي: ما هي أدوات الاتصال المعتمدة من طرفكم؟ وخلصت نتائجه كما هو مبينة في الجدول والشكل البياني أدناه:



## الجدول رقم 03 : أدوات الاتصال في المكتبة الوطنية الجزائرية

المجموع	المديرية										أداة الإتصال	
	المعالجة والتطوير		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العانة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
33.72	29	27.27	06	41.17	07	25	04	42.85	12	00	00	التقارير + الشخصية + الاجتماعات + الملصقات
27.90	24	36.36	08	17.64	03	43.7	07	21.42	06	00	00	جميعها
13.95	12	22.72	05	11.76	02	12.5	02	7.14	02	33.33	01	التقارير + الوسائط الإلكترونية + الشخصية
10.46	09	00	00	5.88	01	6.25	01	25	07	00	00	الإتصالات الشخصية
8.13	07	9.09	02	23.52	04	00	00	00	00	33.33	01	الوسائط الإلكترونية
5.81	05	4.54	01	00	00	12.5	02	3.57	01	33.33	01	الملصقات
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام للجدول قد مثلته التقارير والاتصالات الشخصية والاجتماعات، إضافة إلى الملصقات بنسبة إجمالية تقدر بـ 33.72%، وقد تصدرت مديرتي التجهيز والأمن والصيانة ومديرية البحث والاتصال الترتيب بنسب 42.85% و 41.17% على التوالي، أما ثاني نسبة بعد الاتجاه العام للجدول فكانت لمجموع الأدوات بنسبة تناهز 27.90%، مثلتها مديرية الإدارة والوسائل بـ 43.75%. آخر أداة جاءت بعد الإتجاه العام كانت الإعلان عبر الملصقات بنسبة 5.81%، مثلتها المديرية والأمانة العامة بنسبة معتبرة قدرت بـ 33.33%، لتليها مديرية الإدارة والوسائل العامة بنسبة 12.5%، وفي المرتبة الثالثة مديرية المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق بنسبة 4.54% وجاءت المرتبتين الأخيرتين مديرية التجهيز والأمن والصيانة ومديرية الإتصال والبحث بـ 3.57% و 00%.

من خلال القراءة الإحصائية الواردة أعلاه، يتضح جليا أن الجمع بين مختلف أدوات الإتصال هو أنجع طريقة للاتصال إذ أن كل أداة تكمل نقائص الأداة الأخرى، فالإتصالات الشخصية يمكن أن تسهل عملية نقل المعلومة وبطريقة سريعة في





مختلف أجزاء المكتبة، لكن مقابل ذلك فهي لا تحمي الموظف أو المسؤول على حد سواء، فمثلا عند إعطاء أمر من طرف مدير لأحد مرؤوسيه عن طريق الإتصال الشخصي يمكن أن لا يضمن له الحماية القانونية ففي حال عدم تنفيذ الأمر إذا تم إلقائه بطريقة شفوية لا يمكن محاسبة الموظف بنفس الدرجة التي يمكن محاسبته بها في حال تلقي أمر كتابي عن طريق التقارير المكتوبة.

أما بالنسبة للوسائط الإلكترونية فهي تتميز بالسرعة في نقل المعلومة والإقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة، غير أن أجهزة الكمبيوتر عرضة للقرصنة وتلف الوثائق المخزنة فيها، ليبقى لدينا أداتين يمكن القول أنهما الأنجع في المكتبة الوطنية الجزائرية وهما التقارير المكتوبة والملصقات أو ما يعرف بالإعلان عبر الملصقات، "عندما نحتاج أن ننقل معلومات كثيرة فإننا نلجأ لكتابة التقارير وكذلك الحال في حالة الحاجة لحفظ المعلومة للمستقبل أو النواحي الرسمية. التقارير المكتوبة ليست غاية وإنما هي وسيلة وبالتالي إذا لم يكن هناك سبب لكتابة التقرير فلا داع لكتابته ولكن حين تكون هناك حاجة لكتابة التقرير فينبغي كتابته بصورة جيدة وبالحجم المناسب وأن يحتوي على المعلومات المهمة." (الخزامي، 2009، ص395)

أما بالنسبة للإعلان عبر الملصقات فهي طريقة فعالة كونها توصل المعلومة لأكثر عدد ممكن من الموظفين دون الحاجة للإتصال المباشر معهم، فبمجرد وجود معلومة تتعلق بالموظف يمكن للمسؤول وضعها في شكل إعلان مطبوع شريطة أن يحمل ختم المسؤول والمصلحة حتى يكتسي الطابع الرسمي، ونجد مثل هذه الإعلانات تنشر في المكتبة الوطنية الجزائرية في مختلف المصالح كمصلحة التكوين، التي تعرض إعلانات في المدخل الرئيسي للمصلحة والتي تتضمن جديد التكوينات والشروط الواجب توفرها في المستفيدين منه إضافة إلى كيفية التسجيل من أجل الاستفادة منها، أيضا فإن مصلحة الموارد البشرية تنتهج نفس الطريقة، إذ تقوم بنشر الإعلانات التي تخص المسار المهني للموظف، ونذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر الترقيات الداخلية، وعدد المناصب المتوفرة في هذا الإطار وكيفية الاستفادة منها.



**4.1 أدوات الاتصال المعتمدة في المكتبة الوطنية الجزائرية حسب طريقة الاتصال**  
تختلف أدوات الاتصال المستعملة في المكتبة الوطنية الجزائرية باختلاف طريقة الإتصال، ومن أجل معرفة هذه العلاقة قمنا باستخراج جدول مركب يجمع بين طريقة الاتصال وأدوات الاتصال، اللذين تم معرفتهما إنطلاقا من الإجابة على السؤالين الثاني والثالث وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 04 : أدوات الاتصال في المكتبة الوطنية الجزائرية وعلاقتها بطرق الإتصال

المجموع	أدوات الإتصال												طريقة الإتصال		
	جميعها		التقارير المكتوبة + الشخصية + الملصقات		التقارير + الشخصية + الوسائط الإلكترونية		الوسائط الإلكترونية		الإعلانات عبر اللاصقات		الإتصالات الشخصية				
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
43.02	37	33.33	08	100	29	00	00	00	00	00	00	00	00	00	الشفوي + المكتوب
33.72	29	66.66	16	00	00	100	12	00	00	00	00	11.11	01	جميعها	
9.30	08	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	88.88	08	الشفوي	
8.13	07	00	00	00	00	00	00	100	07	00	00	00	00	الإلكتروني	
5.81	05	00	00	00	00	00	00	00	00	100	05	00	00	المكتوب	
100	86	100	24	100	29	100	12	100	07	100	05	100	09	المجموع	

من خلال الجدول الإحصائي أعلاه، يتضح لنا أن الإتجاه العام للجدول قد مثله الإتصالين الشفوي والمكتوب معا بنسبة مؤوية تعادل 43.02%، مثلتها التقارير المكتوبة مع الإتصالات الشخصية والإعلانات عبر الملصقات مجتمعة معا بنسبة مؤوية تناهز 100%، ثاني فئة بعد الإتجاه العام للجدول كانت من نصيب جميع أنواع الإتصال بنسبة مؤوية تعادل 33.72%، مثلتها كل من التقارير المكتوبة رفقة الإتصالات



الشخصية والوسائط الإلكترونية في المرتبة الأولى بنسبة 100%. وأخير في المرتبة الخامسة بعد الاتجاه العام للجدول جاء الإتصال المكتوب بنسبة 5.81% ممثلا بالإعلانات عبر الملصقات بنسبة 100%.

من خلال القراءة الإحصائية الواردة أعلاه، يتضح جليا أنه في الاتصال الشفهي والمكتوب يتم استعمال التقارير المكتوبة والاتصالات الشخصية إضافة إلى الإعلانات عبر الملصقات بكثرة، وهذا لطبيعة الإتصال إذ أنه في الاتصال الشفهي تكون الاتصالات الشخصية عن طريق تبادل المعلومات بين الأطراف بواسطة الكلام هي الطريقة المثلى، في حين أن التقارير المكتوبة والإعلانات عبر الملصقات تمثل جوهر الإتصال المكتوب والذي يعتمد على الكتابة كأداة أساسية لإيصال المعلومة اللازمة، والذي يتصف بالرسمية مثلما سبق وأن أشرنا له.

أما الإتصال الإلكتروني فإنه ينحصر أساسا في الوسائط الإلكترونية باختلاف أنواعها من مواقع التواصل الإجتماعي أو البريد الإلكتروني أو حتى الموقع الإلكتروني للمكتبة، رغم أن هذا الأخير يعاني من الأعطال المتكررة والتي تحول دون تحقيق الدور المنوط به على أكمل وجه، فعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر نجد بعد المديرية جل معاملاتها الإدارية الإلكترونية كمديرية الاتصال والبحث والتي تتعامل بالبريد الإلكتروني سواء مع الموظفين العاملين في المديرية أو مع أطراف خارج المؤسسة بحكم أن تعاملها الكبير يكون مع أطراف خارج المكتبة، ويجسد بعض المسؤولين هذه الفكرة من خلال تعاملهم حتى بواسطة مواقع التواصل الاجتماعي وتحديدًا الفايبريوك كمدير البحث والاتصال ومدير دائرة التعاون والتكوين إضافة إلى بعض رؤساء المصالح الأخرى.

## 2. بطأ العملية الاتصالية في المكتبة الوطنية، المعوقات والحلول

لا يكفي القول بوجود إتصال إداري وعملية إتصالية قائمة بحد ذاتها في أي مؤسسة كانت، فتوقيت وصول المعلومة يعد من بين أهم العناصر الواجب أخذها بعين الإعتبار، وفي هذا السياق سنحاول معرفة سرعة العملية الاتصالية التي تتم في المكتبة الوطنية الجزائرية من عدمها إنطلاقا من عدة مؤشرات على غرار أداة وأسلوب وطريقة الإتصال.



## 1.2 تشخيص بقاء العملية الإتصالية في المكتبة الوطنية الجزائرية

إن توقيت وصول المعلومة يلعب دورا مهما في العملية الاتصالية وبالتالي يؤثر على اتخاذ القرارات، وبغية معرفة مدى وصول المعلومة في وقتها المناسب بالمكتبة الوطنية الجزائرية، قمنا بطرح السؤال الخامس من الإستبيان والذي جاءت صياغته هل هنالك بقاء في انتقال المعلومات عبر مختلف المستويات في هيكلهم (صعودا أو نزولا أو أفقيا)؟ وخلصت نتائجه إلى ما يلي:

الجدول رقم 05 : بطن عملية الاتصال في المكتبة الوطنية الجزائرية

المجموع	المديرية										بطاء الاتصال	
	المعالجة والتطوير وحفظ		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
60.46	52	45.45	10	82.35	14	62.5	10	53.57	15	100	03	لا
39.53	34	54.54	12	17.64	03	37.5	06	46.42	13	00	00	نعم
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

تبرز النسب المسجلة في الجدول أن الاتجاه العام للجدول تمثله الفئة التي ترى أنه لا يوجد بقاء في الإتصال بنسبة تقدر بـ 60.46%، تمثلها المديرية والأمانة العامة بنسبة كاملة أي 100%. ثاني إجابة بعد الاتجاه العام للجدول كانت للفئة التي ترى أنه ثمة بقاء في العملية الاتصالية بنسبة تقدر بـ 39.53%، مثلتها مديرية المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق بنسبة 54.54%.

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن نسبة معتبرة من عينة الدراسة والموزعة على مختلف المديريات ترى أنه لا يوجد بقاء في العملية الاتصالية داخل المكتبة، ويمكن أن يرجع إلى:

- حساسية المعلومات وأهميتها البالغة والتي تستلزم إيصالها في الوقت المناسب بأي وسيلة كانت؛
- مكانة الهيكل الذي يرسل ويستقبل المعلومات، فمثلا لا يحتمل تأخر وصول معلومة من إحدى المديريات إلى المديرية أو الأمانة العامة، بحكم أنها المسؤولة



الأولى عن إتخاذ القرارات في المكتبة الوطنية الجزائرية وهذا ما تأكده نسبة 100% التي ترى أنه ليس هنالك ببطأ في عملية إيصال المعلومات؛

- دور بعض المديرية الذي يرتكز أساسا على العملية الإتصالية، على غرار مديرية الاتصال والبحث والتي هي ملزمة بإيصال المعلومة والتواصل مع مختلف الأطراف سواء الداخلية والخارجية في المكتبة، والتي حظيت بنسبة كبيرة قدرت بـ 82.35% من إجمالي عينة الدراسة المنتمين لهذه المديرية الذين يرون أنه لا يوجد ببطأ في العملية الاتصالية.

في مقابل ذلك لا يمكن غض النظر عن الفئة التي ترى أنه يوجد ببطأ في العملية الإتصالية، وهو الأمر الذي لمسناه خلال زيارتنا الميدانية المتكررة للمكتبة الوطنية الجزائرية طوال فترة بحثنا، إضافة إلى المقابلات المقننة أو غير المقننة التي أجريناها مع المسؤولين أو الموظفين، إذ أن البعض منهم يشتكي من غياب شبكة اتصال داخلية بمفهومها الشامل بين مختلف المصالح والدوائر والمديرية، والتي يمكن أن تجاري الحجم الكبير للمكتبة الوطنية الجزائرية، ففي بعض الحالات مثلا عند القيام بإيداع مؤلف معين لكتاب لا يتم الإستفادة من هذا الكتاب إلا بعد تسجيله والقيام بالإجراءات اللازمة، والتي تأخذ فترة زمنية معتبرة تتراوح بين يومين حتى أسبوع أو أكثر ليصل بعد عدة إجراءات لمصلحة المعالجة والتي تأخذ فترة زمنية أكبر في معالجة هذا الكتاب أو المجلة، وفي هذا الوقت لا يتم إعلام مصلحة المطالعة العامة أو مصلحة البحث الببليوغرافي بوجود هذا الكتاب إلى غاية الانتهاء من المعالجة الفنية له، وبالتالي ففي حال جاء باحث يرغب في الحصول على هذا المصدر لا يتم إعلامه بوجود هذا الكتاب مع الإشارة إلى مرحلة المعالجة التي يتواجد فيها، عكس ما إذا كان هنالك شبكة إتصال داخلية فيتم إشعار هذا المصدر في لحظة دخوله لدى كل المصالح والتي بدورها تتخذ الإجراءات اللازمة لكي يصبح الباحث على دراية بإمكانية استعمال ذلك الكتاب بمجرد الانتهاء من عملية معالجته، وقس على ذلك من أمور يلعب فيها الاتصال دورا جوهريا في خدمة المستفيدين.

## 2.2 درجة ببطأ عملية الاتصال انطلاقا من الأداة المستعملة

يمكن أن يرجع سبب ببطأ العملية الاتصالية إلى عدة أسباب من بينها الأداة المستعملة في الاتصال، ومن أجل معرفة ما إذا كان للأداة الاتصالية دور في هذا البطء أو التأخر



قمنا بصياغة جدول مركب يجمع بين السؤالين الثالث والخامس وخلصت النتائج إلى ما يلي:

الجدول رقم 06: درجة بظاً عملية الاتصال انطلاقاً من الأداة المستعملة في العملية الاتصالية

المجموع	أدوات الإتصال												بطاً الإتصال	
	جميعها		التقارير + الإجتماعات + الإتصالات الشخصية + الملصقات		التقارير + الإتصالات الشخصية + الوسائط الإلكترونية		الوسائط الإلكترونية		الإعلانات عبر اللاصقات		الإتصالات الشخصية			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
60.46	52	75	18	51.72	15	58.33	07	100	07	100	05	00	00	لا
39.53	34	25	06	48.27	14	41.66	05	00	00	00	00	100	09	نعم
100	86	100	24	100	29	100	12	100	07	100	05	100	09	المجموع

انطلاقاً من الإحصائيات المتحصل عليها والظاهرة في الجدول أعلاه، يتضح لنا جلياً أن الاتجاه العام للجدول تمثله الفئة التي ترى لا يوجد بظاً في العملية الاتصالية بنسبة تعادل 60.46%، أما ثاني فئة جاءت بعد الإتجاه العام للجدول فقد تمثلت في الموظفين اللذين يرون أن عملية الإتصال تعاني من نوع من البطء بنسبة تقدر بـ 39.53%.

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول والشكل البياني المرفقين، يمكن القول أن استعمال بعض الأدوات دون غيرها يساهم في تسريع العملية الاتصالية بحكم الخصائص التي تميزها، فعلى سبيل المثال الإعلانات عبر الملصقات والوسائط الإلكترونية، لا تواجه مشاكل في إيصال المعلومات لأنها تتميز بالسرعة، إذ أن الملصقات بمجرد وضعها في مكان الإعلان تصبح قابلة للقراءة والوصول لمضمونها، خاصة إذا كان مكان عرضها في بهو المكتبة أو المدخل الرئيسي للمصالح أو المكاتب، نفس الشيء ينطبق على الوسائط الإلكترونية التي يمكن قراءة مضمون الرسالة الاتصالية التي تتضمنها بمجرد وصولها للمستقبل، إذ أن وقت إرسالها وإستقبالها لا يزيد عن بضع ثواني خاصة في حال إستعمال البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الإجتماعي باختلاف أنواعها، "تعتبر التكلفة القليلة والسرعة الفائقة في



إيصال الرسائل من أهم فوائد البريد الإلكتروني. من خلال الانترنت والذي يعتبر البريد الإلكتروني من أهم التطبيقات والخدمات التي تقدمها يتحول العالم كله إلى " قرية صغيرة" فتخيل كم تكون التكلفة قليلة وكم تكون السرعة فائقة." (السلي، 2009، ص 395)

غير أنه في بعض الحالات لاحظنا أن المسؤول يقوم بإرسال بريد إلكتروني إلى بعض الأطراف، لكنها لا تتفاعل معه بالرد والنقاش والتحاوور وهذا يعد ثغرة إن صح القول في التعامل مع هذه الوسيلة، فيقول علاء عبد الرزاق السلمي في هذا السياق " وأيضاً خلال البريد الإلكتروني يمكن للمستعملين أن يشاركوا في النقاش المباشر وتبادل الآراء حول موضوع معين أو عدة مواضيع،" (السلي، 2009، ص 395) في نفس الوقت فإن استعمال عدة أدوات للاتصال في نفس الوقت يسمح بسير المعلومات بسرعة وسلاسة، فنقائص أداة تغطيها إيجابيات الأداة الأخرى وهذا ما يبرر إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 06 والشكل البياني المرفق به، أما في ما يخص تبرير بطأ الاتصال عند الاعتماد على الاتصالات الشخصية فإن السبب يرجع أساساً إلى التركيز على الشخص في حد ذاته بدل التركيز على المصلحة أو الدائرة أو المديرية، فعند غياب ذلك الشخص الذي لديه علاقات مع الطرف الآخر تتوقف العملية الاتصالية، عكس ما إذا كانت تكتنفها صفة الرسمية فبإمكان أي موظف تعويض الموظف الآخر وبالتالي وصول الرسالة الاتصالية في كل الحالات في الوقت المناسب، أما في باقي الحالات التي تعاني العملية الاتصالية فيها من بطأ يمكن أن يرجع السبب أساساً مثلما سبق وأن ذكرنا إلى غياب شبكة اتصال داخلية تتصف بالفعالية، ما يجعل العملية الاتصالية عرضة للتشويش بكل أنواعه وعلى كل الأطراف سواء المرسل أو الرسالة أو المستقبل أو رجع الصدى، وقد أوردت الدكتورة وأكد نعيمة جملة من هذه العوائق والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توقيت عرض أو تقديم الرسالة والتي يجب أن تكون في الوقت المناسب؛
- الإختلاف في مستويات التعليم (المرسل والمتلقي) الذي قد يحول دون الفهم السليم للرسالة؛
- التشويش الدلالي والذي يرتبط بالدلالة اللفظية للرسالة أي عدم إختيار المصطلحات الدقيقة المعبرة عن مضمون الرسالة؛



- تشويش مادي أو التشويش الميكانيكي يعيق الرسالة مثل وجود خلل في الاتصال بالإنترنت أو الإنترنت؛
- عدم مراعاة طبيعة الرسائل عند إختيار الوسيلة فمثلا إرسال ملفات إلكترونية تتم عن طريق الشبكة الداخلية أو عن طريق البريد الإلكتروني فلا يمكن إرسال ملفات إلكترونية ذات أحجام كبيرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- الإختلاف في درجة الإهتمام بالرسالة يؤدي إلى قلة رجوع الصدى، (واكد، 2011) فنجد في بعض الحالات بعض الموظفين في المكتبة الوطنية الجزائرية، صرحوا لنا أنهم لا يعيرون اهتمام للرسائل الإلكترونية الواردة من بعض الزملاء، في مقابل ذلك وبعد حوارنا معهم وتغيير صيغة السؤال وجدنا أنهم لا يتوانون في قراءة الرسائل التي تردهم من المسؤولين عليهم والرد عليها بأسرع وقت ممكن خوفا من المحاسبة الإدارية والعقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها من قبلهم. من خلال هذا التحليل وصلنا إلى أن كل أداة من أدوات الاتصال تخضع لمجموعة من الشروط والعوامل، التي تؤثر على بقاء الرسالة الاتصالية أو سرعتها، هذا البطء يمكن تداركه من خلال الملاحظات المتكررة والتجارب الميدانية في نقل الرسالة، وتفادي تكرار نفس المشكل بالقضاء على المسببات.

### 3.2. درجة بقاء عملية الاتصال انطلاقاً من أسلوب الاتصال

في نفس السياق الذي جاء فيه السؤال السابق أردنا مواصلة البحث عن المسببات والعوائق التي تحول دون وصول الرسالة الاتصالية بالسرعة اللازمة، ومن أجل ذلك حاولنا استخراج جدول مركب انطلاقاً من متغيرين اثنين وهما، الأول وجود بقاء في العملية الاتصالية من عدمه، والثاني أسلوب الاتصال الرسمي والغير رسمي من جهة أخرى، وخلصت النتائج إلى ما يلي:





## الجدول رقم 07: درجة بقاء عملية الاتصال انطلاقا من أسلوب الاتصال

أسلوب الإتصال								بطاً الإتصال
		كلاهما		غير رسمي		رسمي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.46	52	63.23	43	18.18	02	100	07	لا
39.53	34	36.76	25	81.81	09	00	00	نعم
100	86	100	68	100	11	100	07	المجموع الكلي

من خلال معطيات الجدول أعلاه، اتضح لنا أن الاتجاه العام للجدول تمثل في عدم وجود بقاء في العملية الإتصالية بنسبة تقدر بـ 60.46%، مثله الاتصال الرسمي بنسبة كاملة تعادل 100% لتأتي بعدها كلا النوعين معا بنسبة 63.23%، وأخيرا الاتصال الغير رسمي بنسبة تقدر بـ 18.18%.

ثاني فئة بعد الاتجاه العام للجدول كانت لوجود بقاء في عملية الاتصال بالمكتبة الوطنية الجزائرية، وقد مثلها الاتصال الغير رسمي بنسبة 81.81%، ليأتي بعدها كلا الاتصاليين بنسبة 36.76%، في حين جاء الاتصال الرسمي أخيرا بنسبة تعادل 00%. انطلاقا من المعطيات التي لدينا والموضحة في الشكل البياني أعلاه، يمكننا القول أن الاتصال الرسمي لا يعرف أي نوع من البطء وهذا راجع أساسا إلى صفة الإلزامية التي تميزه، إضافة إلى الوسائل التي تستعمل في هذا النوع من الاتصال على غرار المراسلات كتابية والتقارير المختلفة التي تصل في الوقت اللازم، إذ أن وصول هذه المراسلات يرفقها الإشعار بالوصول من طرف المصلحة المستقبلية والذي يسلم إلى المصلحة المرسله، والذي يكون في الغالب عن طريق الموظف المكلف كالحاجب أو الأعوان الإداريين، إضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من الاتصال يضمن حماية المعلومة في شكلها الأصلي، "إضفاء سمة رسمية على عملية الإتصال تكون مطلوبة، حتى نتجنب إرسال واستبدال البيانات العشوائية، فإن فوائد هذه الشبكة الرسمية:

- التنسيق بين النشاطات المختلفة للأفراد والوحدات الفرعية.

- الإحتفاظ بخطوط السلطة؛

- تسهيل تبادل البيانات داخل الجماعة أو المنظمة؛



- ضمان الانسياب الموجه للبيانات بين الوحدة الكبرى والبيئة الخارجية". (عابد، 2014،  
(104)

في نفس الوقت يمكننا القول أن استعمال كلا الاتصالين الرسمي والغير رسمي لا يعرف ببطأ كبيرا، بحكم أن كل نوع من الاتصال يغطي على نقائص النوع الآخر، أما بالنسبة للاتصال الغير رسمي فلا يمكن الاعتماد عليه لوحده في المكتبة الوطنية الجزائرية لأن ذلك يؤدي إلى بطأ العملية الاتصالية حسب رأي المبحوثين بنسبة 81.81%، ويرجع ذلك لعدة أسباب أبرزها عدم إمكانية متابعتة والتأكد من وصول الرسالة الاتصالية من عدمها، إضافة إلى عدم إمكانية الرجوع إلى الرسالة في حال الحاجة إليها أي أنه لا يمكن إنشاء أرشيف إداري يرجع إليه عند الحاجة، هذه المعطيات تعد قيمة مضافة تشجع على الإعتماد على الاتصال الرسمي داخل المكتبة.

#### 4.2 درجة بطأ عملية الاتصال انطلاقا من طريقة الاتصال

تعد طريقة الاتصال المتبعة من طرف العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية عنصرا مهما ومحوريا في تحديد مدى سرعة أو بطأ العملية الاتصالية، ونظرا لاختلاف هذه الطرق وتعددتها ارتأينا أن نسلط الضوء على هذه العلاقة من خلال صياغة الجدول المركب أدناه والذي جاءت معطياته كما يلي:

الجدول رقم 08: درجة بطأ عملية الاتصال انطلاقا من طريقة الاتصال

طريقة الإتصال												بطأ الإتصال
المجموع		جميعها		الشفوية + المكتوبة		الإتصالات الإلكترونية		الإتصالات الشفوية		الإتصالات المكتوبة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.46	52	65.51	19	56.75	21	100	07	00	00	100	05	لا
39.53	34	34.48	10	43.24	16	00	00	100	08	00	00	نعم
100	86	100	29	100	37	100	07	100	08	100	05	المجموع

لقد مثل عدم وجود بطأ في الإيصال بالمكتبة الوطنية الجزائرية الاتجاه العام للجدول بنسبة 60.46%، تصدرتها الإتصالات المكتوبة والإلكترونية بنسبة 100% لكل منهما، الفئة الثانية التي أتت بعد الاتجاه العام للجدول هي الأفراد الذين يرون أنه يوجد بطأ



في العملية الاتصالية بنسبة تقدر بـ 39.53%، مثلتها كل من الاتصالات الشفهية في الصدارة بنسبة تعادل 100%.

يمكن القول بأن الاتصالات المكتوبة والاتصالات الإلكترونية هي الأكثر فاعلية في العملية الاتصالية، وأنها تحقق فعالية قدرها 100% وهذا ما تأكده نتائج الجداول 2، 3، 4، 6 التي أوضحت أن الإتصال الذي يعتمد على الوسائل المكتوبة من تقارير أو وسائل إلكترونية لا يسبب بطأ في العملية الاتصالية، عكس باقي الطرق على غرار الاتصال الشفهي الذي يعد السبب الرئيسي في بطأ إيصال الرسالة الاتصالية، وهو ما يبرز من خلال سلبيات الاتصال الشفهي التي يمكن أن نذكر منها:

- "الإستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف؛
- إستنزاف الوقت، حيث يعد الإتصال الشفهي مستنزفا للوقت والجهد معا، ذلك أن عملية الإتصال الشفهي تتطلب مدخلات ومناقشات، وأن هذه المدخلات غالبا ما تستغرق وقتا طويلا في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها." (الطائي، 2014، ص. 41)

وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه، ففي بعض الحالات نجد أن المسؤول ربما يعطي تعليمات شفوية لبعض الموظفين ويأمرهم بإبلاغها لباقي الموظفين في المديرية أو الدائرة أو حتى المصلحة، غير أن عدد من الموظفين ينفون تلقيهم لتلك المعلومات أو الأوامر، وبالتالي إمكانية حدوث تأخر في تنفيذ بعض القرارات والتي بإمكانها أن تحدث مشكل وتعيق السير الحسن للمكتبة، وأيضا ما يعاب على الإتصالات الشفهية أنها لا تدون في غالب الحالات ما يتيح إمكانية حدوث خلافات، إضافة إلى الفهم المختلف لدى الأطراف كل حسب قدراته ومستواه. وهذا ما يدفع بالعديد من المسؤولين في المكتبة الوطنية الجزائرية لتدوين محضر الاجتماع مع إمضاء كل الحاضرين، ويسهل الرجوع لهذه المحاضر عند الحاجة، للتأكد من معلومة معينة وتفادي اللوقوع في اللبس والتحريف.



### 3. مكانة المعلومات ضمن عملية إتخاذ القرارات

إن الحديث عن العملية الإتصالية يقودنا مباشرة إلى المعلومات التي توفرها هذه العملية والتي يمكن أن يستفاد منها في إطار عملية إتخاذ القرارات، لذلك يجب تسليط الضوء على قدرة العاملين بميدان دراستنا وهو المكتبة الوطنية الجزائرية على توفير المعلومات الكافية والضرورية لإتخاذ قرارات إدارية صائبة تصب في سياق السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة، لذلك اندرج في هذا العنوان عنصرين مهمين سنتطرق إليهم بنوع من التفصيل في ما يلي.

#### 1.3 القدرة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات

إن أهمية العملية الاتصالية تتجلى من خلال المعلومات التي توفرها بغية إتخاذ القرارات المختلفة في المكتبة الوطنية الجزائرية، وفي مختلف المستويات سواء المصالح أو الدوائر والمديريات وحتى المستويات العليا في الأمانة العامة والمديرية العامة، وبغية معرفة مدى قدرة الموظفين العاملين بالمكتبة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات، قمنا بطرح السؤال التاسع من الاستبيان والذي جاء نصه كما يلي هل لديكم القدرة على توفير المعلومات الكافية لكل مراحل عملية إتخاذ القرارات؟ وقد خلصت نتائجه إلى المعطيات الموضحة في الجدول والشكل البياني التاليين:

الجدول رقم 09: القدرة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات

المجموع	المديرية										القدرة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات	
	المعالجة والتطوير وحفظ الوثائق		الاتصال والبحث		الإدارة والوسائل العامة		التجهيز والأمن والصيانة		المديرية والأمانة العامة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84.88	73	90.90	20	88.23	15	87.5	14	75	21	100	03	نعم
15.11	13	9.09	02	11.76	02	12.5	02	25	07	00	00	لا
100	86	100	22	100	17	100	16	100	28	100	03	المجموع الكلي

إن الملاحظ للجدول أعلاه يرى أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلا في الفئة التي ترى أنها قادرة على توفير المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات بنسبة تعادل 84.88%، تصدرتها المديرية والأمانة العامة بنسبة كاملة وهي 100%. ثاني فئة جاءت بعد الاتجاه العام للجدول هي العاملين الذين يرون أنه ليس بمقدورهم توفير المعلومات الكافية



لاتخاذ القرارات، بنسبة مؤوية تساوي 15.11% تصدرتها مديرية التجهيز والأمن والصيانة بـ 25%.

يمكن تفسير قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات بكون معظمهم يتمتعون بمستوى تعليمي جيد سواء التعليم الثانوي أو من حاملي الشهادات الجامعية وحتى الذين أكملوا دراسات ما بعد التدرج، وبالتالي ف لديهم القدرة على الفهم والتحليل وإيصال المعلومات المناسبة والكافية لاتخاذ القرارات الصائبة، إضافة إلى خضوع بعض الإطارات من المكتبيين لدورات تكوينية في مجال الاتصال من بينها الدورة التدريبية في مجال الإتصال الداخلي، والتي تم إجراؤها لمدة 03 أيام في الفترة الممتدة من 08 إلى 15 ديسمبر 2015 من تأطير أكاديمية PIGIER موجه للمدراء، رؤساء مصالح المكتبة الوطنية وعلى شكل فوجين، ونظرا لعدم تلبية بعض المسؤولين لمتابعة التكوين، تم تعويضهم بإطارات مكتبية. (التقرير السنوي لمصلحة التعاون والتكوين بالمكتبة الوطنية الجزائرية، 2016).

في مقابل ذلك يمكن تبرير عدم قدرة بعض العاملين على توفير المعلومات ربما بحكم طبيعة المعلومات التي تتميز في بعض الحالات بالحساسية والسرية، والتي لا يمكن للموظفين الوصول إليها وتوفيرها بتلك السهولة، وبالتالي صرحوا بعدم قدرتهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ضف إلى ذلك أن بعض الموظفين بمثابة السلطة التنفيذية في المكتبة، أي أنهم مكلفون بتنفيذ الأوامر وليس من الضروري أن يقوموا بجمع المعلومات.

إن توفير المعلومات لا يعني الإستفادة منها مباشرة إذ يجب إتباع مجموعة من الخطوات، " ... إن هذه الوضعية تفرض على المؤسسة أن تكون في حالة ترصد دائم ومستمر من أجل توفير المعلومات الكافية واللازمة – وذلك بالرغم من كثرتها وتنوعها – والتي تحتاجها المؤسسة ضمن نشاطاتها، ولكن لكي يكون لهذه المعلومات التي تقوم المؤسسة بتجميعها فعالية بالنسبة لمتخذي القرارات في المؤسسة لابد من تنظيمها،" (قاشي، 2017، ص16) أي يجب تنسيق الجهود من أجل جمع العديد من المعلومات من مختلف الأطراف والوصول إلى معلومة أساسية تساهم في إثراء معارف أصحاب القرار، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة تصب في مصلحة المكتبة.



### 2.3 العلاقة بين القدرة على إمكانية توفير المعلومات الكافية ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات

مثلا رأينا في العنصر السابق فإن اتخاذ القرارات يخضع أساسا لمدى توفر المعلومات الكافية لكن هذا لا يكفي، إذ يشترط على هذه المعلومات أن تساهم في اتخاذ القرارات وهذا يرتبط بالأساس بطبيعة المعلومات، إضافة إلى توقيت إيصالها ومدى عمق تحليلها، لذلك قمنا بالربط بين المتغيرين (القدرة على توفير المعلومات مع مدى مساهمتها في إتخاذ القرارات) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 10: القدرة على توفير المعلومات الكافية ومساهمتها في اتخاذ القرارات

المساهمة							القدرة على توفير المعلومات ومساهمتها	
المجموع		لا تساهم		تساهم		تساهم بدرجة كبيرة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	73	13.69	10	54.79	40	31.50	23	نعم

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول كان ممثلا في الفئة التي ترى أنها قادرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات بنسبة 100%، وقد مثلتها الفئة التي ترى أن هذه المعلومات تساهم أو تساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات وهذا بنسبة إجمالية قدرها 86.29%، لتلهمها الفئة التي ترى أن المعلومات التي توفرها لا تساهم في اتخاذ القرارات بنسبة ضئيلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى وهي 13.69%.

إن هذه المعطيات جاءت لتفسر مدى إسهام المعلومات الموفرة من طرف العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية في اتخاذ القرارات، فحتى إذا كانت المعلومة متوفرة يبقى السؤال مطروح حول مساهمة هذه المعلومة في اتخاذ القرارات، فيمكن أن نعلل النسبة الموضحة في الجدول أعلاه بكون معظم المعلومات التي تصل لأصحاب القرار هي نتيجة لتعليمات وأوامر أصدرها للموظفين العاملين تحت وصايتهم، فهي إذا أوامر نابعة من تخطيط مسبق وتهدف إلى الوصول إلى معلومة معينة، وهذا ما أكدته لنا رئيسة مصلحة المستخدمين بالمكتبة الوطنية الجزائرية في مقابلة أجريناها معها، والتي أكدت فيها أنها توزع المهام على الموظفين العاملين تحت وصايتها لإطلاعها بمختلف المعلومات حول الموظفين العاملين بالمكتبة، خاصة ما تعلق بمسارهم المهني حتى تقوم



بصياغة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لهذا فإن هامش الخطأ غير مقبول تماما في مثل هذه الحالات لما يمكن أن ينجر عنه من عواقب تؤثر على سياسة التوظيف بالمكتبة الوطنية الجزائرية وبالتالي السير الحسن لمختلف هياكل هذه المؤسسة الوثائقية.

#### 4. نتائج الدراسة

من خلال استقراءنا لنتائج الجداول وتحليلها تحليلًا منطقيًا مبنيًا على أسس علمية توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- معظم أفراد عينة الدراسة يستعملون نوعي الاتصال (الرسمي والغير رسمي) وهذا بنسبة تساوي 79.06% وهو ما يؤكد على أهميتهما.
- إن استعمال الاتصالات الشفهية والمكتوبة معا من أهم الطرق المعتمدة من طرف العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية بنسبة تعادل 43.02%.
- من أبرز أدوات الاتصال التي يستعملها الموظفون العاملون بالمكتبة الوطنية الجزائرية نجد التقارير المكتوبة رفقة الاتصالات الشخصية، إضافة إلى الاجتماعات والملصقات بنسبة مؤوية تعادل 33.72%، في حين أن الاعتماد على الوسائط الإلكترونية ضعيف جدا وهو يعادل 8.13%.
- من أبرز الأدوات التي يعتمد عليها العاملين في المكتبة الوطنية الجزائرية في الاتصال الشفهي والمكتوب هي التقارير المكتوبة والاتصالات الشخصية رفقة الملصقات بنسبة 100%.
- معظم العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية لا يرون أنه يوجد ببطء في العملية الاتصالية على مستوى المكتبة، بنسبة تعادل 60.46% في حين أنهم أشاروا إلى أن الاتصالات الشخصية هي أكثر أدوات الاتصال مساهمة في ببطء العملية الاتصالية بنسبة تعادل 100%.
- الاتصال الرسمي هو أنجع أنواع الاتصال إذ أنه لا يعرف أي ببطء وهذا حسب إجابات الباحثين التي يظهرها الجدول رقم 7 والذي تأكده نسبة 100%.
- الاتصالات الإلكترونية والمكتوبة من بين أنجع طرق الاتصال والتي لا تواجه ببطء في نقل المعلومة اللازمة لاتخاذ القرارات، وهذا ما تأكده إجابات الباحثين الظاهرة في



الجدول رقم 08 والتي تأكدها نسبة 100% من المبحوثين لكل طريقة من الطريقتين.

- جل العاملين بالمكتبة الوطنية الجزائرية من المبحوثين لديهم القدرة على توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، وهذا ما تأكده نسبة 84.88% الظاهرة في الجدول رقم 09.

- معظم المستجوبين الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات يرون أنها تساهم في صناعة واتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 86.29%، وهذا يعد تأكيدا على قدرتهم المهنية والمعرفية في العمل.

### خاتمة

من خلال دراستنا هذه والتي تمحورت أساسا حول واقع العملية الاتصالية في المكتبة الوطنية الجزائرية ودورها في اتخاذ القرارات، يمكننا القول بأن هذه العملية ورغم النقائص التي تكتنفها خاصة من ناحية الأدوات والتجهيزات إضافة إلى غياب شبكة اتصال داخلية في المكتبة موضوع الدراسة، إلا أنها تؤدي جزءا من الدور المنشود منها وهو توفير المعلومات للموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية وخاصة المسؤولين منهم بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، وبالتالي فهي تساهم في صناعة القرار بنسبة معتبرة، إن نقص المعلومات هو أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث، حيث يجب أن تعطى صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته وقيوده، وبما أن صحة القرار تبني على صحة المعلومات التي استخدمت لاتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

ومن النقائص التي تعيشها المكتبة الوطنية الجزائرية والتي تؤثر على عملية الاتصال واتخاذ القرارات على حد سواء، نجد شغور بعض المناصب الحساسة ولفترات زمنية طويلة مثل منصب المدير العام المساعد، الذي يعد منصبا جد حساس كونه يرتبط أساس بالمهام والوظائف التقنية للمكتبة والعمليات الفنية التي تتم على مستواها، إضافة إلى عدم تعيين المدير العام بمرسوم تنفيذي، هذه الأمور وأمر غيرها يجب على





الجهات الوصية وعلى رأسهم وزارة الثقافة أن تعمل من أجل تداركها، حتى يتم صب كل الاهتمام على الوظيفة الأساسية للمكتبة الوطنية الجزائرية وهي جمع ومعالجة وبث الإنتاج الفكري الوطني.

إن هذه الدراسة بمثابة خطوة أولى في مسار بحثي مهني طويل ومعقد، ينبغي على القائمين على المكتبة الوطنية الجزائرية وخاصة المسؤولين من ذوي المناصب العليا التركيز على أهمية المعلومة في صناعة القرار، من خلال وضع سياسة عامة تراعي خصوصيات المكتبة وتتوافق وإمكانياتها المادية والبشرية لتحقيق أكبر فعالية ممكنة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ولأجل تدارك النقائص السالفة الذكر.

## المراجع

1. أبو النصر مدحت محمد، 2012. مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. بن أحمد عبد الرحمان وآخرون، 2014. مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط.10، العبيكان، الرياض.
3. التقرير السنوي لمصلحة التعاون والتكوين من إعداد رئيسة المصلحة بن خضرة نجاح، 2016.
4. الخزامي عبد الحكم أحمد، 2009. فن كتابة التقارير، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. رايح سرير عبد الله، 2011. القرار الإداري، دار الأمة، الجزائر.
6. السالمي علاء عبد الرزاق، 2009. تكنولوجيا المعلومات = Information Technology، دار المناهج، عمان.
7. الطائي حميد وآخرون، 2014. أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
8. عابد زهير، 2014. مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
9. العلاق بشير، 2014. الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
10. قاشي خالد، 2017. نظام المعلومات التسويقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
11. واكد نعيمة، 2011. مبادئ في علم الاتصال، طاكسيج. كوم للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر.



12. مرسوم تنفيذي رقم 149-93 مؤرخ في 2 محرم عام 1414 الموافق 22 يونيو سنة 1993، يتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية.
13. مرسوم تنفيذي رقم 235-08 مؤرخ في 23 رجب عام 1429 الموافق 26 يوليو سنة 2008، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 149-93 المؤرخ في 2 محرم عام 1414 الموافق 22 يونيو سنة 1993 والمتضمن القانون الأساسي للمكتبة الوطنية.
14. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 28 رمضان عام 1428 الموافق 10 أكتوبر سنة 2007، يحدد التنظيم الداخلي للمكتبة الوطنية الجزائرية وملحقاتها.

