

واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل

الدكتور: بلال مجيدر

جامعة مولود معمري بتيزي وزو

البريد الإلكتروني: Bilalmedjider1986@yahoo.fr

ملخص الدراسة:

يعتبر الهدف الأساسي من هذه الدراسة تسليط الضوء على إحدى المواضيع الحساسة للمنظمات والمتمثلة في الاتصال التنظيمي. و الذي يعتبر عصب أي تنظيم و سلاحه لبلوغ أهدافه، فهو ضرورة لجميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها ونشاطها.

ولقد حاولتالدراسة التعرف على أهم الأساليب الاتصالية التي تستعملها المؤسسة الجزائرية. وكذلك المعوقات التي تحول دون نجاح هذه العملية الأساسية وتحد من فعاليتها وبالتالي من فعالية المنظمة ككل. بالإضافة إلى أنجع الطرق التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية الاتصال التنظيمي.

ولقد تم استخدام المنهج الوصفي من أجل الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية و التعرف على أهم المعوقات و كذلك أنجع الطرق التي تزيد من فعاليته.

كما تم الاعتماد في جمع البيانات على تصميم استبيان مكون من 30 بند مقسمة إلى ثلاث محاور تقيس: الاتصالات الكتابية و الشفهية و معوقات الاتصال. تم تطبيقه على عينة مكونة من 80موظف بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة و كانت النتائج التالية :

- 69,52% من الاتصالات في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي اتصالا كتابية.

- 59,12% من الاتصالات في المؤسسة الإفريقية للزجاج هي اتصالا شفهية.

- 66,12% تعاني المؤسسة الإفريقية للزجاج من معوقات للاتصال التنظيمي .
الكلمات المفتاحية :الاتصال التنظيمي. الأساليب . المعوقات.

Résumé :

Cette étude vise à faire la lumière sur l'un des sujets de comportement organisationnel et de la communication organisationnelle. Et qui est l'épine dorsale de toute organisation et son arme pour atteindre ses objectifs, il est nécessaire que toutes les institutions de toute nature et activités variées.

J'ai essayé un chercheur dans cette étude afin d'identifier les méthodes de communication les plus importants utilisés par l'organisation algérienne. En plus d'obstacles à la réussite de ce processus de base et de limiter leur efficacité et donc l'efficacité de l'organisation dans son ensemble. Ainsi que la façon la plus efficace qui permettra d'accroître l'efficacité des processus de communication organisationnelle.

Et nous avons utilisé un chercheur dans cette étude méthode descriptive afin de détecter la réalité de la communication organisationnelle dans l'organisation algérienne et d'identifier les obstacles les plus importants, ainsi que les moyens les plus efficaces qui augmentent son efficacité.

Il a également adopté un chercheur dans la collecte de données pour concevoir un questionnaire composé de 30 pièce divisée en trois axes mesure: communication écrite et orale, et les obstacles à la communication. A été appliqué à se compose de 80 travailleurs échantillon société africaine mandat verre de Jijel ont été choisis au hasard et simple ont été les résultats suivants :

- 69.52% des contacts dans l'entreprise le est écrit .
- 59.12% des contacts dans l'entreprise est verbal .
- 66.12 % Entreprise souffrent d'obstacles pour communiquer l'organisation .

Mots clés: communication organisationnelle. Méthodes. Obstacles.

إن الإنسان اجتماعي بطبعه فهو دائما يميل إلى التفاعل و الاتصال مع غيره بداية من الأسرة إلى المدرسة إلى العمل فلا حياة بلا اتصال. و المنظمات هي

شكل من أشكال هذا الاتصال. فالاتصال يعد شريان المنظمات النابض حيث لا يمكن لأي منها أن تحقق أهدافها دون وجود نظام اتصال فعال و ناجع ، فالفرد في اتصالات دائمة سواء مع الزملاء أو المشرفين أو الإدارة.

فالاتصال عملية ضرورية و حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة فهو عصب و أساس كل تنظيم فمن خلاله تنقل جميع المعلومات و هو أساس اتخاذ القرارات. ففاعلية الإدارة و نجاحها في تحقيق أهدافها متوقف على فعالية الاتصال. بل ذهب الباحثون إلى اعتبار الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظم الاتصال كما ذكر برنارد شيبستر. فهو الأداة الأساسية في بناء جماعة عمل متماسكة كما أنه يقلل من الصراعات كما ذكر التون مايو 1946 في دراسة الهاورتون حين توصل إلى أن الصراع هو نتيجة الاتصال الضعيف بين الأفراد والجماعات.

كما أن الاتصال يساعد في أداء الأعمال بطريقة أفضل و يقلل من السلوكات التنظيمية السلبية.

فالدور الذي تقوم به الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات إلى الأفراد بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير على ما يدور في فكرهم و آرائهم و اتجاهاتهم و ميولاتهم.

و المؤسسة الجزائرية هي نموذج لهاته المنظمات و التي سنحاول التعرف على واقع الاتصال فيها من خلال استقصاء الطرق و الأساليب الاتصالية المستعملة فيها و أكثرها نجاعة و استعمالا.

كما أن عملية الاتصال في المؤسسة ليست بالعملية السهلة فكثيرا ما تعيقها بعض المشاكل و الصعوبات يمكن أن تحد من فعاليتها و تحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة. سواء تعلق الأمر بمعوقات شخصية نفسية أو تنظيمية أو اجتماعية و التي سنحاول التعرف عليها في هذه الدراسة . ثم نبحث عن أنجع الطرق التي من شأنها أن تجعل من هذا الاتصال فعال و ناجع في المؤسسة الجزائرية .

و انطلاقا من مما سبق يمكن طرح التساؤل العام التالي:

- ما هو واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ؟.

كما تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي أهم الأساليب الاتصالية المستعملة في المؤسسة الجزائرية ؟.
- ما هي المعوقات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟.

و للإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية :

- تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصالات الكتابية .
 - تستعمل المؤسسة الجزائرية الاتصالات الشفهية .
 - تعاني المؤسسة الجزائرية من بعض المعوقات التي تحول دون فعاليته .
- لقد اختلف الباحثين في تعريفهم للاتصال التنظيمي وذلك حسب زاوية تناولهم للموضوع وكذلك اتجاهاتهم وأفكارهم حول ظاهرة الاتصال التنظيمي . حيث عرفه روجرز: هو ذلك الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم كعملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف و الاتجاهات.(مصطفى عشوي.1992.ص141).

كما عرفه محمد منير حجاب على أنه : تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات في صورة حقائق بين وحدات التنظيم المختلفة في الاتجاهات و عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي. أي هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة و فق هيكل تنظيمي معين.(محمد منير حجاب.1995.ص119).

إذن فالالاتصال التنظيمي هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل التنظيم على المستوى الفردي و الجماعي، و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. و التي يتم فيها نقل المعلومات والأفكار بشكل منظم و هادف باستعمال أساليب و طرق مختلفة.(لوكية الهاشي.2006.ص ص 226-227).

كم أنه يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في أنه :

*عملية ديناميكية:فهو عملية تفاعل اجتماعي تمكن من التأثير في الآخرين و التأثير بهم و تبادل الأفكار و الاتجاهات.مما يمكن أن يغير في نفوس و سلوكات الأفراد و التكيف مع الأوضاع التنظيمية المختلفة.

*عملية مستمرة: فهو ليس له بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم بالمنظمة لتسهيل سيرورة الحياة العملية و الوصول إلى الأهداف المسطرة.

*عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد بل تسير في شكل دائري في إرسال و استقبال المعلومات و تعتمد على استجابات المرسل و المستقبل.

*لا يكمن إلغاء الاتصال: لا يمكن تصور مؤسسة أو تنظيم بدون اتصال فهو روحها و عمودها.

*عملية معقدة: فهو عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات و أماكن و مستويات مختلفة فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال و عناصر و أنواع و شروط يجب اختيارها بدقة قبل الاتصال و إلا سيفشل الاتصال. (إبراهيم أحمد أبو عرقوب.1993.ص ص 49-51).

*عملية متطورة : الاتصال لأبد أن يواكب التطورات التكنولوجية التي يعرفها العالم في مجال وسائل و تقنيات الاتصال .

و تهدف عملية الاتصال التنظيمي إلى :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات: فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

- المشاركة في المعلومات: من خلال تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين. و توجيههم في أداء مهامهم و تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم و أدائهم و طرق العمل.

- اتخاذ القرارات: فالالاتصال يلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات التي يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية: فالاتصال يسمح للموظفين التعبير عن سعادتهم أو سخطهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين و بالتالي تعزيز العلاقات الإيجابية مما ينعكس إيجابيا على الأداء و المنظمة ككل.
- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في المنظمة.(لوكية الهاشي.2006.ص 236).
- يزيد الاتصال التنظيمي من تماسك العلاقات بين العاملين و بين الإدارة.
- يسهل من حل النزاعات بين الأفراد و الجماعات و إعطائهم قيمة العمل على بناء روح الفريق.
- يساعد الاتصال الفعال على تحسين الأداء و الإنتاج و زيادة الفعالية التنظيمية.
- لقد أكد العديد من الباحثين أهمية الاتصال التنظيمي فقد اعتبر هيربرت سيمون Herbert Simon أنه بدون اتصال ليس هناك تنظيم.(برنارد شبيستر.1965.ص 123). وتظهر هذه الأهمية من خلال :
- الاتصال التنظيمي يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات بين الموظفين.
- يلعب دورا كبيرا في سيطرة المنظمة و تحكمها في صنع القرارات.(لوكية الهاشي.2006.ص 226).
- تلعب الاتصالات دورا كبيرا في تحقيق أهداف و سياسات المنظمات.
- بفضل الاتصالات يتمكن كل الموظفين الحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالمنظمة.
- تساعد على توضيح التغيرات و التجديدات و تطوير الأفكار و تعديل السلوكات .
- يساعد على شرح كفاءات أداء العمل و طرقه و معدلات الأداء.(أحمد ماهر.2004.ص 31).
- يوجد العديد من طرق الاتصال يمكن استخدامها خلال العملية الاتصالية و اختيار إحدى هذه الطرق يعتمد على مراعاة مجموعة من الاعتبارات من بينها

- طبيعة المستقبل و الموقف و الهدف من عملية الاتصال. وعموما يوجد نوعان من طرق الاتصال:
- الاتصالات الكتابية: و الذي يعتبر الأسلوب الرسمي الغالب في المنظمات وتتمثل فيما يلي:
- الأوامر و التعليمات كالخطابات الداخلية و الخارجية و المذكرات و النشرات أو الكتب الدورية.
 - الرسائل الخاصة مثل الخطابات و الرسائل الخاصة بالعاملين.
 - بيان الأجر و هو أسلوب متبع في بعض المنظمات.
 - مجلة أو جريدة العامل وهي تشمل جميع أخبار المنظمة.
 - مرجع أو دليل العاملين و فيه توضيح لأهمية العامل ودوره في المنظمة ومعلومات عن المنظمة.
 - دليل الجمهور أو المستفيد و فيه معلومات وافية تفيد الجمهور أو المراجعين أو المستفيدين.
 - التقارير مثل تقارير الأداء و التخطيط و الرقابة و الأخبار.
 - لوحة الإعلانات و تستخدم لنقل المعلومات و التعليمات للعاملين.
 - صندوق الاقتراحات توضع فيه الاقتراحات من داخل و خارج المنظمة.(صلاح الدين.2003.ص289).
- الاتصالات الشفهية: تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات التنظيمية ومنها ما يلي:
- إصدار الأوامر و التعليمات بشكل شفهي.
 - المقابلات مثل مقابلات التوظيف، التدريب، الترقية، النظر في الشكاوي، الإجراءات التأديبية... الخ.
 - نظام الاستشارات للعاملين خاصة في حل المشكلات.
 - الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
 - البرامج التدريبية لزيادة معلومات و مهارات العاملين و تطوير مستوياتهم المختلفة .
 - المؤتمرات و الندوات و الحلقات.

- اللجان و الزيارات سواء داخل أو خارج المنظمة.(صلاح الدين.2003.ص290).

كثيرا ما تواجه العملية الاتصالية عوائق و صعوبات تحول دون نجاحها في تحقيق أهدافها و بالتالي تحد من فعاليتها. و قد قسمها الباحثون إلى ثلاث أنواع من المعوقات:شخصية. اجتماعية.تنظيمية.

معوقات شخصية نفسية: و يتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المرسل و المستقبل و يمكن تلخيصها فيما يلي :

-وجود فروق فردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء في المؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل.

-الانتقاء الإدراكي فعادة ما يميل الفرد إلى سماع ما يتناسب مع معتقداته و أهدافه و يترك التي لا تتناسب مع ذلك.(سلوى عثمان.2005.ص84).

- كثيرا ما يفسر الشخص الرسالة حسب حالته النفسية مما يؤثر على استجابته.(جمال لعويسات.2002.ص51).وهو ما يلاحظ على بعض الموظفين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل.

- تباين الإدراك أي أن إدراك الكلمات و الدلالات المتضمنة في الرسالة يختلف من شخص إلى آخر.

- انعدام الثقة في بعض الاحيان بين المرسل و المستقبل داخل المنظمة يؤثر سلبا في الاستجابة.

- الموقف العدائي بإظهار سلوكياتعدائية في حالة كانت الرسالة تحمل تهديد أو خطر عليه.

- اختلاف الأفراد في كفاءتهم و قدراتهم على الاتصال.(محمد عبد الفتاح.2003.ص720).

معوقات اجتماعية:وهذا راجع إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد و البيئة الداخلية و الخارجية.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-الاختلاف و التباعد الاجتماعي من خلال انتماء بعض الموظفين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل إلى مناطق مختلفة مما يؤدي إلى عدم التجانس و يقلل من فعالية عملية الاتصال.

- اختلاف في المستوى التعليمي خاصة في الاتصالات الكتابية.(كامل محمد المغربي.ص242).
- الاختلافات في المستويات الثقافية بين الموظفين يرى كل من كوشار و كاس Casse-Coucher أن الاتصال فعل ثقافي فبدون ثقافة موحدة فإنه يكون صعبا جدا.(Casse-Couchare1984.P51). وهو ما تم ملاحظته لدى بعض الموظفين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل.
- معوقات تنظيمية : تتعلق أساسا بالهيكل التنظيمي و نظام الاتصال و يمكن حصرها في :
- كثرة المستويات الإدارية يقلل من فعالية عملية الاتصال فالمعلومات تفقد الكثير منها فطول المسافة بين القاعدة و الهرم يؤدي إلى تحريفها وتشويهها.
 - عدم التحكم في عملية الاتصال من طرف الإدارة .
 - عدم توفر مناخ تنظيمي جيد يؤدي إلى اتصال فاشل خاصة إذا كان نمط القيادة ديكتاتوري .
 - الافتقار لمهارات الاتصال لدى بعض المديرين.(محمد يسري إبراهيم دعيس.1999. ص ص 320-321).
 - البيروقراطية من خلال التعصب في اتخاذ القرارات دون إشراك الأفراد و الجماعات مما يعيق استجابة الأفراد لها و بالتالي تفشل عملية الاتصال.(علي سعيدان.1981.ص69).
 - انغلاق المنظمة على نفسها وعدم ربطها بالبيئة الخارجية يؤدي على نقص المعلومات والأفكار.
 - معوقات تنظيمية متعلقة بوجود خلل في نظام الاتصال المستعمل داخل المنظمة. فقد يكون خلل في وسائل الاتصال أو سوء اختيار أو استعمال الوسيلة أو عدم كفايتها لإيصال الرسالة على أكمل وجه.
 - وعلى الرغم من هذه المعوقات إلا أنه يمكن تحسين عملية الاتصال و زيادة فعاليتها باستعمال بعض الأساليب نذكر منها :
 - اعتراف الإدارة بأهمية التغذية الراجعة Feed back كوسيلة للتأكد من فهم الرسالة جيدا.

- اختيار التوقيت المناسب للاتصال .
- ضرورة اختيار القنوات اللازمة و الفعالة للاتصال.
- الترجمة العملية للبيانات وتنفيذ ما فيها كوسيلة لتقوية الرسائل اللفظية بالعمل بغية زيادة احتمال قبولها.
- عرض مضمون الرسالة بأسلوب مناسب و بطرق مختلفة لتسهيل استلام الرسالة وفهمها.
- ولقد قدم سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب مجموعة من التوجيهات لتحقيق فعالية الاتصال في المنظمات تتمثل فيما يلي :
- توخي الصدق والإخلاص في مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون زيادة و لا نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء و مهارات الحديث.
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
- ديموقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد و النقد البناء.
- عدالة توزيع و تفسير المعلومات على الأفراد دون تمييز أو اتجاهات شخصية.
- تطابق القول مع العمل .
- إصحاب الاتصال بالخصال الحميدة يزيد من نجاحها. (لوكية الهاشعي.2006.ص ص 234-235).
- و تدعيما للتراث النظري قام الباحث بدراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل من أجل التعرف على واقع ظاهرة الاتصال التنظيمي. الأساليب الاتصالية المستعملة.المعوقات و الصعوبات التي تواجهها عملية لاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- و لقد تم استخدام المنهج الوصفي من أجل وصف ظاهرة الاتصال التنظيمي و محاولة تحليل النتائج المتحصل عليها لاختبار فرضيات الدراسة .
- كما شملت الدراسة 80 عامل من المجتمع الأصلي المكون من 599 عامل بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل. تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة

لكي تكون ممثلة للمجتمع الأصلي . و بعد القيام بدراسة استطلاعية مكنت الباحث من كسر الحاجز النفسي مع أفراد العينة وتوزيع استبيان أولي عليهم . و بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم تصميم استبيان في صورته النهائية يتكون من 30 بندا بدءا بالمتغيرات الشخصية(السن.الجنس.المستوى التعليمي و الوظيفي.الخبرة).

و تمتقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول : يشمل الاتصال الكتابي من 1-10.

المحور الثاني: يشمل الاتصال الشفهي من 11-20.

المحور الثالث: يشمل معوقات الاتصال التنظيمي من 21-30.

و تم التوصل إلى النتائج التالية :

جدول رقم (01) يبين إجابات أفراد العينة على بنود الاتصال الكتابي :

الرقم	البند	الإجابة		
		نعم %	لا %	%
01	تتلقى التعليمات والأوامر في شكل نشرات أو مذكرات	50	30	37.50
02	كثيرا ما تتلقى رسائل مكتوبة من الإدارة أو زملائك في العمل	61	19	23.75
03	تتبع الإدارة ما يسمى ببيان الأجر في شكل مكتوب	58	22	27.50
04	تستعمل الإدارة أسلوب التقارير بشكل كبير.	53	27	33.75
05	تستعمل الإدارة لوحة الإعلانات في نقل المعلومات و التعليمات.	63	17	21.25
06	تعتمد المؤسسة كثيرا على صندوق الاقتراحات.	48	32	40
07	تنقل إليكم قرارات الإدارة عن طريق المنشورات الكتابية.	51	29	36.25
08	ترى أن الوسائل المكتوبة أكثر فعالية من الشفهية.	61	19	23.75
09	يتم نقل الشكاوي من الأسفل إلى الأعلى في شكل تظلم مكتوب .	58	22	27.50
10	يتم تقديم طلب كتابي للاتصال بالمدير فيما يتعلق بمشاكل العمل	53	27	33.75

30.48		69.2 5		متوسط النسب
-------	--	-----------	--	-------------

من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بإجابات أفراد العينة على الفقرات من 01-10 و التي تقيس الفرضية الأولى. يتبين أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل تستعمل بكثرة الاتصالات الكتابية حيث نجد أنها تستعمل النشرات و المذكرات بـ62.50%. كذلك الرسائل المكتوبة بـ76.25% و التقرير بـ72.50% و الإعلانات بـ78.75%. كما أنها تلجأ إلى صندوق الاقتراحات بـ60% و المنشورات الكتابية بـ63.75% ، كم أن 76.25% يعتبرون أن الوسائل المكتوبة أكثر فعالية في إيصال المعلومات .

جدول رقم (02) يبين نتائج إجابات افراد العينة على بنود الاتصال الشفهي.

الرقم	البند	الإجابة	
		نعم %	لا %
11	تلقى التعليمات و الأوامر بشكل شفهي من المسؤولين	55	25
12	كثيرا ما تستعمل الإدارة أسلوب المقابلة الشفهية .	51	29
13	تلجأ الإدارة إلى أسلوب الاستشارة الشفهية في حل المشكلات.	42	38
14	تعقد الإدارة اجتماعات و دورية لدراسة حالة المؤسسة.	44	36
15	تعقد المؤسسة مؤتمرات و ندوات لمناقشة سير العمل.	54	26
16	تنقل شكاويك و تظلماتك بشكل شفهي.	38	42
17	كثيرا ما توفد المؤسسة لجان داخل و خارج المؤسسة.	48	32
18	تعقد حلقات و زيارات لحل المشكلات و إيصال المعلومات.	49	31
19	كثيرا ما تستعمل الهاتف في الاتصال بزملائك و مشرفيك .	52	28
20	يتم استشارتك في اتخاذ القرارات و لوشفهييا.	40	50
	متوسط النسب	59.12	40.88

من خلال الجدول رقم(02) المتعلق بإجابات أفراد العينة على الفقرات من 11-20 والتي تقيس الفرضية الثانية. يتبين أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل تستعمل بكثرة الاتصالات الشفهية. فنجد 68.75 % من أفراد العينة يتلقون الأوامر والتعليمات بشكل فشهبي.

كما أن استعمال الإدارة للمقابلة الشفهية بـ63.75 %، الاستشارة الشفهية في حل المشكلات بـ52.50%

كما أنها تعقد اجتماعات يومية ودورية بـ55%. وندوات ومؤتمرات لمناقشة سير العمل بـ67.50%

كما أن استعمال الهاتف في الاتصال بالمؤسسة بـ65% وكذلك عمل اللجان بـ60%.

جدول رقم (03) يبين نتائج إجابات أفراد العينة حول معوقات الاتصال التنظيمي :

الرقم	البند	الإجابة		
		نعم	%	لا
21	اختلاف الأفراد في ميولهم و اتجاهاتهم يعيق عملية الاتصال.	51	63.75	29
22	كثيرا ما يميل العمال إلى إدراك الرسائل التي تخدمهم دون غيرها.	58	72.50	22
23	انعدام الثقة بين العمال كثيرا ما يعيق عملية الاتصال.	49	61.25	31
24	افتقاد الأفراد لمهارة التحدث و التفكير المنطقي يصعب الاتصال	40	50	40
25	المستوى التعليمي عائق في فهم بعض المنشورات الكتابية.	53	66.25	27
26	التداخل الكبير و كثرة المستويات الإدارية يعيق إيصال المعلومات.	48	60	32
27	عدم كفاءة الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ضياع المعلومة.	62	77.50	28

21.25	17	78.75	63	نمط القيادة الديكتاتوري السائد في المنظمة يعيق عملية الاتصال.	28
27.50	22	72.50	58	وجود خلل في نظام الاتصال المتبع من طرف الإدارة .	29
41.25	33	58.75	47	كثيرا ما تتعرض المعلومة قبل وصولها للحذف و التشويه .	30
33.88		66.12		متوسط النسب	

من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بإجابات أفراد العينة على الفقرات من 21-30 و التي تقيس الفرضية الثالثة. يتبين أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بولاية بجيجل تعاني من بعض المعوقات و الصعوبات التي تحد من فعالية الاتصال التنظيمي و تتمثل فيما يلي:

- اختلاف الأفراد في الميول والاتجاهات بـ63.75%.
 - خلل في الإدراك والاستجابة للرسائل بـ72.50%.
 - انعدام الثقة بين الأفراد بـ61.25%.
 - الافتقاد لمهارات الاتصال بـ50%.
 - التداخل الكبير وكثرة المستويات الإدارية بـ60%.
 - التفاوت الكبير في المستوى التعليمي بين الأفراد بـ66.25%.
 - نمط القيادة الديكتاتوري السائد في المنظمة بـ78.75%.
 - خلل في نظام الاتصال داخل المنظمة بـ72.50%.
 - تحريف وحذف وتشويه الرسالة أو المعلومة بـ58.75%.
- جدول رقم (04) إجابات الأفراد حول الفرضية العامة :

رقم المحور	المحور	معدل الإجابات بنعم	معدل الإجابات بلا
01	الاتصالات الكتابية	69.52%	30.48%
02	الاتصالات الشفهية	59.12%	40.88%
03	معوقات الاتصال التنظيمي	66.12%	33.88%

من خلال معدل نسب إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل تستعمل كل من الاتصالات الكتابية و الشفهية كما أنها تعاني من بعض المعوقات و الصعوبات التي تحول دون نجاح و فعالية الاتصال التنظيمي و بلوغه أهدافه.

لقد بينت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل على الأهمية الكبيرة الاتصال التنظيمي فهو يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم و فعاليته. كما أنه نشاط أساسي و يومي للفرد كإنسان و كعامل. فمن خلال هذه العملية الأساسية يتم نقل المعلومات و ترسل البيانات و توجه أهداف الفرد و الجماعة و المنظمة ككل و تبين طرق العمل و تتخذ القرارات و تفك النزاعات و المشكلات التنظيمية المختلفة و يعبر بها عن الأفكار و الآراء . ففاعلية الاتصال مرآة العاكسة لفاعلية تنظيم.

و كان من نتائج الدراسة استعمال المؤسسة الجزائرية للاتصالات الكتابية بنسبة 69,52 % باعتبارها الأسلوب الرسمي في نقل المعلومات و الأوامر و الاتصال بين المستويات الوظيفية المختلفة. من خلال التقارير و النشرات و المذكرات و الإعلانات و الرسائل المكتوبة و صناديق الاقتراحات .

إلا أن هذا لم يمنع من استعمال الاتصالات الشفهية فهي كذلك تستعمل بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة 59,12 % من خلال تلقي الأوامر و التعليمات و المعلومات بشكل شفهي و عقد اجتماعات و ندوات و مؤتمرات لمناقشة حالة المؤسسة. كما أنه كثيرا ما تستعمل الاستشارة الشفهية و الطرق الودية في حل النزاعات و المشكلات . فيما يستعمل الهاتف بشكل كبير جدا في الاتصال داخل المنظمة.

و بطبيعة الحال فإن عملية الاتصال ليست عملية سهلة فكثيرا ما تلاقي بعض الصعوبات و العراقيل التي من شأنها أن تحد من فعاليته و تحول دون نجاحه في بلوغ أهدافه. فقد بلغت نسبة معاناة المؤسسة الجزائرية للزجاج بولاية جيجل 66,12 % تمثلت في معوقات شخصية نفسية و اجتماعية و تنظيمية أو خلل في نظام الاتصال في حد ذاته.

- إلا أنه يمكن تفادي هذه العراقيل و زيادة فعالية و نجاعة عملية الاتصال التنظيمي من خلال:
- إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي و جعله دعامة إدارية في سبيل بلوغ الأهداف.
 - مساندة التطورات التكنولوجية و استعمال أحدث ما توصل إليه في عملية الاتصال.
 - ضرورة أن يسود جو من الثقة بين أطراف عملية الاتصال لزيادة فعاليته.
 - التنوع في أساليب الاتصال من خلال حسن اختيار الوسيلة و الوقت و المكان المناسب لذلك.
 - تنمية مهارات و قدرات الاتصال لدى العاملين و الإدارة .
 - فتح قنوات الاتصال مع جميع الفاعلين في التنظيم و في كل الاتجاهات و المستويات الوظيفية.

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .الأردن ..1993
- 2- أحمد ماهر. كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. مصر..2004
- 3- تشستر برنارد. وظائف الرؤساء. ترجمة كما الدسوقي. دار الفكر العربي.مصر..1965
- 4- جمال الدين لعويسات. السلوك التنظيمي و التطوير الإداري..2002
- 5- سلوى عثمان و آخرون. الاتصال و الخدمة الاجتماعية. دار المعرفة الجامعية الأزاريبية. مصر..2005
- 6- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة. مصر..2003
- 7- علي سعيدان. البيروقراطية في الإدارة الجزائرية. الشركة الوطنية للنشر و التوزيع. الجزائر. ب ت .
- 8- كمال محمد الغربي. السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم. دار الفكر.الأردن ..2004
- 9- لوكية الهاشي. السلوك التنظيمي. دار الهدى للنشر و التوزيع. عين مليلة الجزائر.2006.
- 10- محمد شاهين. السلوك التنظيمي في النظم. دار الفكر العربي. مصر..1982
- 11- محمد عبد الفتاح. إدارة النفس البشرية العلاقات الانسانية. عمان. الأردن ..2003

- 12- محمد منير حجاب وسحر محمد وهيبي. المداخل الانسانية للعلاقات العامة. مدخل الاتصال. دار الفجر للنشر. مصر..1995
- 13- محمد يسري إبراهيم دعيس. الاتصال و السلوك الانساني. رؤية أنثروبولوجيا الاتصال. البيطاس للنشر و التوزيع. مصر..1999
- 14- مصطفى عشوي. أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر. 1992.
- 15-Alex muccheilli.la nouvelle communication. Armand colin. Er paris.france.2000.
- 16- Chantal busse Nault.économie et gestion de l'entreprise. LibrairieVuibert.paris. France.1995
- 17-Emmanuel Pedlar. Sociologie de la communication .Nathan . France. 2000.
- 18-Jean de vallon. L'exposition a l'ouvre stratégiques de communication et médiation symbolique. L'harmatan. France. 2000.
- 19- P casse. A coucher. Les outils de la communication efficace. Chatard associe edition.france.1984.