

تتكمّل قيمة البحث العلمي بعد ملامسته للواقع، وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة صحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان، حيث لا ينبغي أن نقف عن جمع البيانات فحسب بل يجب تفريغ هذه الأخيرة في جداول إحصائية رقمية، وفقاً لطرق علمية لتوضيح المعلومات المأخوذة من العينة وترجمة النتائج المتوصل إليها وفق مؤشرات الدراسة والتحقق من التساؤلات.

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، الأدوات المنهجية للدراسة، ثم نتعرض لتحليل وتفسير البيانات وأخيراً توضيح النتائج التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بميدان البحث: المجال المكاني للدراسة تم في مؤسسة المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة H.C.D.S organisation Haut Commissariat de développement de la steppe.

1-1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تم إنشاء مؤسسة المحافظة السامية لتطوير السهوب بتاريخ 12 ديسمبر 1981، بموجب المخطط الوطني في إطار المخطط الخماسي الأول (1979-1984) وكان نص الإنشاء، تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وإختصاصي تقني وعلمي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تسمى المحافظة السامية لتطوير السهوب وهي موضوعة تحت وصاية الوزارة الوطنية في ميدان التطوير المتكامل للمناطق السهلية الرعوية.

1-1-1 مواقعها:

يقع مقر المؤسسة بمدينة الجلفة يحدها:

شمالا: حي المستشفى.

جنوبا: حي المسجد الجديد.

ويحدها شرقا: حي السعادات.

وغربا: الطريق الوطني رقم 01.

2-1-1 مساحتها

تقدر مساحتها ب 5.62 هكتار أي ما يعادل 56000 متر مربع.

3-1-1 المحافظات التابعة لها:

هناك 6 محافظات جهوية:

- المحافظة الجهوية لمنطقة المسيلة: وتضم المسيلة، البرج، سطيف، البويرة، ويسكرة.

- المحافظة الجهوية لمنطقة تبسة: وتضم تبسة، أم البواقي، خنشلة، سوق أهراس، وياتنة.

- المحافظة الجهوية لمنطقة البيض: وتضم البيض،

- المحافظة الجهوية لمنطقة سعيدة: وتضم سعيدة، سيدي بلعباس، وتلمسان.

- المحافظة الجهوية لمنطقة الجلفة: وتضم الجلفة، الأغواط، تيارت، المدية، غرداية، وتسمييلت.

المطلب الثاني: أهداف ومهام المؤسسة:

- المؤسسة مهام متنوعة وأهداف عديدة وتقتصر على أبرزها:
- تعد المحافظة السامية الهيئة المكلفة، بتطبيق السياسة الوطنية في ميدان التطوير المتكامل للمناطق السهبية والرعية.
- تتولى تقييم الثروة الفلاحية في السهوب.
- تقترح أي تنظيم، لا سيما في مجال الرعي وحماية مساحاته.
- تحديد استعمال الأراضي وتثبيت قابليتها للزراعة أو زراعة الحلفاء أو الرعي تقوم بإحصاء جميع الدراسات الأساسية التي تنجز من أجل تقييم الثروة الفلاحية في السهوب.
- إعداد ورسم الخرائط لشغل الأراضي وأنواع النبات والإنتاج الرعوي.
- التحقق من سير عملية مسح الأراضي المتعلقة بالوحدات الرعية المميزة ووضع كشف بقوامها.
- حماية الحيوانات البرية بالمشاكة في إنشاء إحتياطات أو حدائق إعادة التعمير.
- ترقية أوضاع معيشة السكان الرعاة.
- تدعيم أعمال الصناعات التقليدية وتحقيق تقييم صناعي أو زراعي أفضل .
- تطوير تربية المواشي وتحسين إنتاجها وتكثيفها.
- تحديد الإطار المكاني والاقتصادي الذي يلزم أعمال الحلفاء المرتبطة بتطوير الرعي.
- إعداد رسم خرائط لشغل الأراضي وأنواع النبات والإنتاج الرعوي.

- تربية المواشي وتحسين إنتاجها وتكيفها.
- حماية الحيوانات البرية بالمشاركة في إنشاء إحتياطات أو حدائق إعادة التعمير.
- تشارك في مجال الري الرعوي، تضبط جرد ينابيع الماء الموجودة، إلى غير ذلك من المهام المتعددة والمتنوعة.

المطلب الثالث: التنظيم الإداري للمحافظة السامية (المؤسسة الأم - H.C.D.S):

أ- تضم المحافظة ما يلي:

05 دوائر إلى جانب 04 مخابر وكل دائرة تسهل العمل للدائرة الموالية في التنظيم الداخلي للمحافظة، ترتيب جد محكم يسمح بتدرج سلم العمل، وتوزع المهام على كل الدوائر التالية:

- دائرة الإدارة العامة (PAG).
 - دائرة التخطيط والتوجيه (PAP).
 - دائرة التهيئة الرعوية (DAP).
 - دائرة إستصلاح الأراضي والهندسة الرعوية.
 - دائرة التربية الحيوانية.
- ب- المستخدمون: يشتغل بالمحافظة السامية لتطوير السهوب 4023 عامل موزعين في إطار الأشغال الكبرى، 220 عامل في إطار ميزانية التسيير والتجهيز للمحافظة السامية لتطوير السهوب (H.C.D.S) منهم 200 عامل دائم و 20 عامل متعاقد.

مراحل تطور المؤسسة:

أ- مرحلة 1981 إلى 1985:

خلال هذه المرحلة تم تنصيب مرافق المؤسسة.

ب- مرحلة 1986 إلى 1992:

في هذه المرحلة تم إنجاز برامج تجريبية من أجل تحديد مقاييس في ميدان تقنيات التهيئة الرعوية وكذا إجراء التجارب على مختلف الأنواع النباتية، وبالتالي مع ذلك تم إعداد دراسات قاعدية أهمها تقسيم المناطق السهبية إلى وحدات رعوية.

ج- مرحلة 1992 إلى 1994:

في هذه المرحلة تدخلت المحافظة السامية لتطوير السهوب بمشاركة بعض الموالين لإنجاز بعض المشاريع في نطاق ضيق، وهذه الطريقة كانت تهدف إلى تحسين وإشراك مجتمعات الفلاحين والموالين في تحمل مسؤولية التنمية في المناطق السهبية.

د- مرحلة 1994 إلى 2001:

في إطار مواصلة المرحلة السابقة عززت المؤسسة إمكانياتها المادية والبشرية لتمكينها من التدخل على نطاق واسع، لهذا قامت المحافظة السامية لتطوير السهوب بإعداد وإنجاز برنامج تهيئة شاملة 346 بلدية موزعة في 20 ولاية سهبية وفلاحية ورعوية وولایتين شبه صحراوية غرداية، الوادي.

هـ- مرحلة 2005 إلى 2010:

في هذه المرحلة قامت المؤسسة بتطوير الإمكانيات البشرية و المادية عن طريق إنشاء لجان تتكفل بعملية التكوين وفتح فروع جديدة خاصة بتطوير أسلوب للرعي وزراعة

النباتات الملائمة لطبيعة هذه المنطقة والمناطق التابعة لها من خلال تطوير التربية المحدودة للمواشي في وسط عائلي.

المبحث الثاني: التقنيات المستخدمة في الدراسة.

لا بد من توضيح كل التقنيات التي تم استخدامها لإستكمال هذه الدراسة، بداية بالملاحظة والإستمارة ثم السجلات والملاحق وأخيرا إختيار العينة.

إن جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المختلفة ببحثه.

إختلاف البيانات بفرض على الباحث إستخدام عدة أدوات منهجية والتي من الضرورة أن تتناسب وإشكالية البحث وفروضه والبيانات المراد الحصول عليها، هذه التقنيات تعد الوساطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة.

لقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة بإجراءات وتقنيات بحث، وإرتأينا أن تكون متنوعة، سعيا لتحقيق الدقة العلمية وفيما يلي: يمكننا التطرق لهذه التقنيات بالشكل الآتي:

أولا: الملاحظة: تعد الملاحظة من الأدوات المهمة، ومن الوسائل الضرورية المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات في العلوم الإجتماعية، لأنها أداة يمكن من خلالها وصف

الظاهرة المراد دراستها بدقة عن طريق الحواسب ولأهمية هذه الأداة اعتبرها البعض أكثر التقنيات صعوبة، لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على التحليل¹.

لها أفاق متعددة أكثرها شيوعاً، الملاحظة البسيطة والملاحظة بالمشاركة وتعتبر الملاحظة البسيطة من أكثر الأدوات شيوعاً في الدراسات الوصفية لأنها تعين الباحث وتعطيه صورة كلية عن المجتمع المبحوث، أما الملاحظة بالمشاركة فهي التي يجريها الباحث أثناء مشاركته عن يدرسهم في الأنشطة التي يقومون بها².

لقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة على أساس أنها تعين في التعرف على الجوانب المتعلقة بعملية الاتصال والعلاقات الإنسانية كملاحظة تحركات العمال داخل المؤسسة، وتحركات المسؤولين، وتحركات المسؤولين الإداريين داخل مختلف الأقسام الإدارية، وكيفية اتصال العمال بالإدارة، وبعضهم البعض سواء عن طريق الهاتف أو الاتصال المباشر، وخلال المدخل الرئيسي للمؤسسة، وكذلك في قاعة الإنتظار، هذه الملاحظة أثناء أدائهم العمل وملاحظة الجو العام السائد في الأقسام الإدارية وفي المؤسسة بشكل عام، وقد وجهت الملاحظات أيضاً إلى تصرفات المشرفين والعمال من خلال ردود الفعل وما يصدر من الجانبين من سلوك، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين العمال أنفسهم وكيفية الإتصال بين بعضهم البعض كما استخدمت هذه الأداة في ملاحظة سلوك المبحوثين، أثناء ملئ الإستمارة مع كل سؤال يطرح، كما لاحظت الإستياء الكبير لبعض العمال من الإدارة والمسؤولين، فقد تجسد ذلك من خلال التصرفات التي قام بها العمال والتي تؤكد ذلك.

¹ علي غريب، أجيديات المنهجية في كتابة الرسائل لجامعة مطبعة قسنطينة، ط2، 2006، ص 113.

² علي غريب، نفس المرجع، ص 121.

ثانياً: الإستمارة: هي من أهم التقنيات المنهجية أو هي "الإجراء الأكثر تجزئة لمراحل البحث العلمي الميداني، وتستعمل لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة البريد"¹.

تكون أسئلة الإستمارة منصبة حول معرفة إتجاهات ونوايا ودوافع ومفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين، وإستمارة هذه الدراسة حملة أسئلة، تم تبويبها فكانت في تبادلية أسئلة متعلقة ب:

- البيانات الشخصية أو العامة والمتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث من حيث: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الفئات المهنية، الأقدمية في العمل.

- بيانات متعلقة بعملية الإتصال النازل ودوره في أنسنة العلاقات بين الإدارة والعمال، وفيها حاولنا إبراز أهم المؤشرات المتعلقة بهذه العملية.

- بيانات متعلقة بعملية الاتصال الأفقي ودوره في تنمية العلاقات الإنسانية بين العمال وحاولنا فيها إبراز مجمل ما يتعلق بهذه العملية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: السجلات والوثائق: ساعدتنا السجلات والوثائق بفضل مساعدة الإدارة من التعرف على تاريخ المؤسسة محل الدراسة والجانب القانوني لها، وأهم المراحل التي مرت بها إلى غاية اليوم، كما تم إعداد الباحثة بإحصائيات تتعلق بعدد عمال المؤسسة العمومية، إضافة إلى ذلك مخطط يعيننا على التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة إلى أبسط عامل فيها.

هذه مجملاً أهم الأدوات المنهجية المستخدمة من طرف الباحثة التي كانت وسيلة من خلالها تم إستجماع كثير من المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

¹ على غريب، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل لجامعة مطبعة قسنطينة، ط2، 2006، ص 113.

رابعاً: كيفية إختيار العينة:الدراسة الإستطلاعية:

للدراسة الإستطلاعية أهمية بالغة في مسار البحث، فهي تزيد من قرب الباحث من موضوع بحثه أكثر والمجال الذي ستجري فيه الدراسة، لأن الدراسة الإستطلاعية وظائف منها "زيادة ألفة الباحث بالموقف أو الظاهرة التي يرغب في دراستها في المستقبل دراسة دقيقة ومتعمقة... إستطلاع حقيقة الموقف الفعلي الذي تجري فيه الدراسة ومدى الإمكانيات العملية التي تسيير أو تعوق تنفيذ البحث"¹.

مجال الدراسة الميدانية لهذا الموضوع كان في مؤسسة "المحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة (HCDS)" ولأجل أن تتماشى الدراسة بشكل منسق بين كل من الجانبين النظري و التطبيقي، بغرض التقرب للموضوع وبهذا السماح بإكتشاف متغيرات جديدة تخدم الموضوع، فقد كان النزول إلى الميدان-المؤسسة- مجال الدراسة- في بداية شهر جانفي 2016 وهذا النزول الأولي كان بغرض إستطلاعي فقط، حيث كان التعرف على العمال والجو العام الذي يعملون به في المؤسسة بصورة شاملة، إضافة إلى التقرب من المبحوثين أكثر و التعامل معهم قصد الإحاطة الشاملة بالموضوع وقد إمتدت هذه الفترة (الأولية) من تاريخ 10 جانفي 2016 إلى غاية 4 مارس 2016، بعدها تليها مرحلة ثانية والتي إمتدت من تاريخ 15 فيفري 2016 إلى غاية 20 مارس 2016 وعلى طول هذه الفترة أي المرحلة الثانية كان الغوص و التعمق أكثر في الموضوع، بالملاحظة عن كذب في عين المكان للظروف التي يجري فيها العمل من اتصال داخلي للمؤسسة وطبيعة العلاقة التي يبينها العمال فيما بينهم، وعلاقة المسؤولين بالعمال، أما في الفترة الثالثة و الأخيرة، فهي فترة توزيع وملئ الإستمارات وقد إمتدت هذه الفترة من تاريخ 20

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) : تر: بوزيد صحراوي و(آخرون)، دار القصبية للنشر الجزائر، ط2، 2006، ص301.

مارس إلى غاية 10 أفريل 2016 حيث كانت العملية على الفترتين الصباحية و المسائية، كل أيام توزيع الإستمارة، وكان النزول للميدان عبر المراحل الثلاث السابق ذكرها

كيفية إختيار العينة:

تتمثل العينة في أنها ذلك الجزء من المبحوثين الذين يختارون من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية أو المحدودة، ويعرفها موريس أنجرس بأنها¹: مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، ولقد تم إعتنادنا على العينة العشوائية الطبقيّة، أخذ عينة من مجتمع البحث من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الإنسجام، كان أفراد مجتمع بحثنا هو 220 عامل في مؤسسة المحافظة السامية لتطوير السهوب في إطار ميزانية التسيير والتجهيز للمؤسسة، مقسمين وموزعين على 5 دوائر كالتالي:

- دائرة الإدارة العامة (PAG) 89 عامل والنسبة من المجتمع الكلي كانت 39.36%.
- دائرة التهيئة الرعوية (DAP) 34 عامل 16.54%.
- دائرة التخطيط والتوجيه (DOP) 27 عامل 12.27%.
- دائرة إستصلاح الأراضي والهندسة الرعوية (DMVGP) 37 عامل 16.61%.
- دائرة التربية الحيوانية (ELVAGE) 29 عامل 13.18%.

ثم قمنا بالعملية التالية:

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) : تر: بوزيد صحراوي و(آخرون)، دار القصة للنشر الجزائر، ط2، 2006، ص301.

- الإدارة العامة: (PAG):

$$35=89 \times 39.36/100$$

- دائرة التهيئة الرعوية: (DAP):

$$6=34 \times 16.54/100$$

- دائرة التخطيط والتوجيه: (DOP):

$$3=27 \times 12.27/100$$

- دائرة إستصلاح الأراضي والهندسة الرعوية: (DMVGP):

$$6=37 \times 16.81/100$$

- دائرة التربية الحيوانية: (ELVAGE):

$$3=29 \times 13.18/100$$

بذلك أصبح العدد الإجمالي هو 53 وزعت عليهم الإسمارة.

إن العينة العشوائية التطبيقية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- طبيعة الدراسة تفرض علينا إختيار العينة العشوائية التطبيقية دون غيرها

- بواسطة العينة العشوائية تستطيع أن تعطي الفرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.

- الإختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق، كذلك عدم تجانس مجمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا من حيث المستوى التعليمي، ومن مزايا هذه العينة أنه يمكن تقليل التباين للعينة، وكذلك ذقة تمثيل المجتمع الأصلي، كما يمكن تقسيم المجتمع الكلي إلى فئات، بحيث أن كل فئة تمثل طبقة متجانسة وبهذا قسم الباحث مجمع الدراسة إلى ثلاث طبقات أو فئات مهنية تمثلها دوائر وأقسام ووحدات تنظيمية.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج المتعلقة بعملية الاتصال الإنساني:

سنحاول في هذا المبحث تفرغ وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ثم نحلل ونناقش البيانات المتعلقة بعملية الاتصال:

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الشخصية:

مواصفات عينة البحث: في هذا الجانب سوف يتم توضيح خصائص أفراد مجمع البحث مجال الدراسة من خصائص فردية وإجتماعية ومهنية، التي تم الحصول عليها من خلال جمع البيانات عن طريق الإستمارة.

الجدول رقم (01): سن العاملين في المؤسسة.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الفئات العمرية
11	11	23.52	4	6.25	1	30	6	[30-20]
20	20	29.41	5	43.75	7	40	8	[41-31]
15	15	29.41	5	37.5	6	20	4	[52-42]
7	7	17.64	3	12.5	2	10	2	أكثر من 52
100	100	100	17	100	16	100	20	المجموع

تبين المعطيات الكمية بأن هناك بعض الإختلافات في فئات العمر بين الأفراد العينة، حيث تشير إلى أن أغلبية الإطارات والذين عددهم 8 عمال تتراوح أعمارهم بين [31-41] أي بنسبة 40% وتليها الفئة الثانية وعدد 6 عمال تتراوح أعمارهم بين [20-30]. ثم نجد أن عدد العمال 4 بالنسبة للفئة العمرية الواقعة بين [42-52]. أم أكثر من 52 من العمال فيتراوح عددهم 2، وهنا نستنتج أن فئة الإطارات يغلب عليها فئة الشباب وهذا مؤشر جيد، كما يتبين لنا من خلال نفس الجدول أن عدد عمال التحكيم للفئة الأكبر عدد 7 عمال هي ما بين الفئات [31-41]. أي نسبة 43.75%، ثم يليها عدد عمال ما بين [42-52]. أما أكثر من 52 سنة فهذه نسبة 12.50 أي عاملين في حين تبين البيانات الإحصائية في ذات الجدول أن أغلبية العمال ****المبحوثين أفراد عينة البحث أعلى نسبة تقدر بـ 29.41، أي ما يقارب عددهم 10 متركزين في الفئتين العمريتين [31-41] و [42-52]، هي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، في حين تأتي المرتبة الثانية للفئة العمرية [20-30] بـ 4 عمال أي بنسبة 23.52%، كما نسجل أيضا 3 مفردات بنسبة 17.64% في فئة أكثر من 52 سنة.

وخلاصة القول أنه من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة في المؤسسة العمومية لمحافظة السهوب كونه قطاع فلاحي، بالإضافة إلى الخبرة التي إكتسبوها، في حين الشابة الفئة لها خبرة كبيرة أيضا في الميدان ويستفيدون منها ويتمتعون بطاقة جيدة ونشطة قادرة على تحمل أعباء العمل.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		إطارات		الفئات الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	40	13	16	88.88	13	50	11	الذكور
13	13	-	-	11.11	02	50	11	الإناث
100	100	100	16	100	18	100	22	المجموع

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول أن هناك فرقا واضحا بين جنس المبحوثين، حيث أن نسبة 40% من أفراد العينة هم ذكور، خاصة في فئة العمال البسطاء، وهي نسبة كبيرة تتماشى مع ما تتطلبه طبيعة العمل اللازم بالمؤسسة، حيث نجد أن نسبة 13% تمثله فئات الإناث.

هذا ونجد عدد عمال التحكيم يقدر بـ 16 عامل أي ما يعادل 16% في حين بلغ عدد الإناث في هذه الفئة بـ 2 عاملات بنسبة 2%.

هذا ونجد النسب متقاربة بين الإناث والذكور في فئة الإطارات إذ يبلغ عدد الذكور بـ 11 بنسبة 11%، في حين عدد الإناث 11 كذلك بنسبة 11%، ذلك كون طبيعة العمل الإداري يتطلب وجود العنصر النسوي بكثرة خاصة العمل المتعلق بالأمانة العامة وغيرها. الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات المستوى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	1	6.25	1	-	-	-	-	إبتدائي
10	10	43.75	7	9.52	3	-	-	متوسط
21	21	43.75	7	42.85	9	31.25	05	ثانوي
21	21	-	-	47.61	10	68.75	12	جامعي
100	53	100	16	100	21	100	16	المجموع

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة للعمال، فمن خلال البيانات الإحصائية، يتضح أن المؤسسة فيها أفراد ذوي مستويات متباينة فعلى مستوى الإطارات نجد أن أغلبية المبحوثين وعددهم 12 إطار ونسبتهم حوالي 68.75% حاملين لشهادات جامعية أما المستوى الثانوي فبلغ عددهم حوالي 05. إي 31.25% وهذا ما يقودنا إلى إستنتاج أن هذه الفئة المهنية تتطلب عمال ذو شهادات ومستويات عليا.

أما الفئة المهنية الثانية أي فئة التحكم فنجد أن 10 من المبحوثين لديهم مستوى أي ما يقارب 47.61%، في حين أن 9 من العامل لديهم مستوى ثانوي إلى جامعي بنسبة 42.85%.

أما بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين نجد أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى متوسط حيث بلغ عددهم 7 أي بنسبة 43.75 وتساوى هذه النسبة مع فئة الثانوي، في حين نجد أن نسبة 6.25% أي عامل واحد، له مستوى إبتدائي وهي مفردة ليس لديه مستوى تعليمي، ولم نسجل أي حالة ذات مستوى عالي، لأن معظم الأعمال المستندة للعمال (التنفيذيين) لا تتطلب مستوى تعليمي عالي، بقدر ما تتطلب الخبرة والأقدمية في المؤسسة، وهذا ما جاء به بعض العمال من خلال تصريحاتهم، بمعنى أن الفئة الأولى تتطلب إداريين وعمال لديهم شهادات جامعية ومستوى عالي وذلك يتماشى مع طبيعة العمل الإداري. وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول أعلاه.

أما الفئة المهنية الثانية فهي أقل درجة من سابقتها حيث إحتوت على ثلاث مستويات الأغلبية كانت للمستوى الثانوي ثم المستوى الجامعي وفي الأخير جاء مستوى المتوسط، في حين لم نسجل أي حالة بالمستويات الأخرى، فالمستوى التعليمي إذا قارناه بين العامل البسيط والإداري فإنه يخلق في بعض الأحيان توترات، هذا كما جاء في الفصل النظري

الخاص بالمعوقات بين المرسل والمستقبل، وفي بعض الأحيان إذا كان العامل يتمتع بمستوى تعليمي متوسط أو ثانوي، فإن ذلك يؤدي به إلى فهم الرسائل الإدارية بسرعة، وهذا ما يجعل الإداريين يتعاملون مع مشكلات العمال بأسلوب متفهم أو غير متفهم. الجدول رقم (04): الفئة المهنية للمبحوثين.

النسبة %	التكرار	الفئة المهنية
37.73	20	المنفذون
15.09	08	المتحكمون
47.16	25	الإطارات
100	53	المجموع

- يتضح من خلال قراءة هذا الجدول، أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الإطارات بنسبة 47.16%، مقابل هذا نجد أن نسبة 37.73%، هم من فئة عمال التنفيذ، وهي نسبة أقل من نسبة الإطارات، وهذا منطقي لأننا لسنا في قطاع إنتاجي أين يتطلب إعدادا كبيرا من المنفذين، وكانت نسبة عمال التحكم هو الأقل وقدر بـ 15.09%. من هذا كله نستنتج أن مؤسسة تطوير السهوب بالجلفة تحتاج إلى فئات عمالية ذات مؤهلات وكفاءات متنوعة لضمان السير الحسن وتحقيق فعالية المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم (05): الأقدمية في المؤسسة.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
12	12	2.22	2	21.73	5	25	5	أقل من 7 سنوات
16	16	22.22	2	21.73	5	40	8	17-8
13	13	13.04	3	30.43	7	15	3	27-18
12	12	22.22	2	26.08	6	20	4	35-27
100	53	100	9	100	23	100	20	المجموع

من خلال الجدول، ومن خلال البيانات الإحصائية أن عدد العمال الإطارات الذين أمضوا فترة العمل ما بين (17-8) يقدر بـ 8 عمال بنسبة 40% من المبحوثين تليها نسبة 25% من عينة البحث التي أمضت الفترة في أقل من 7 سنوات في حين نجد 3 عمال أمضوا فترة عملهم بين (27-18). أي نسبة 15% تليها نسبة 20% والمقدرة بـ 4 عمال. ما بين الفترة (35-27).

أما في الفئة المهنية الثانية أي فئة التحكيم فنجد أن 7 عمال التي تراوحت فترة عملهم بين (27-18). أي بنسبة 30.43%، وهي نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى، في حين أن نسبة 26.08% ما يقارب 06 عمال قضوا الفترة ما بين (35-27). أما النسب الأخرى فهي متقاربة إذ نجد 21.73% والمقدرة بـ 5 عمال قضوا فترة عملهم ما بين (17-8) وهذه النسبة هي نفسها في أقل من 7 سنوات.

أما نسبة العمال البسطاء، الذين أمضوا فترة ما بين (2-27). يقدر بـ 26.08% تليها الفترة ما بين (27-35) والمقدرة بـ 22.22% بعدد العمال (2).

وكذلك النسب الأخرى فيها متقاربة بنسبة 22.22% في الفئة (8-17) وأقل من 7 سنوات.

إن مدة العمل بالمؤسسة تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المركب من اتصالات أو أعمال. حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما يجري فيه من اتصالات داخلية، ومدة العمل بالمؤسسة تلعب دورا هاما في تحديد موقف العامل من الإدارة، وتعتمد أنه كلما كانت مدة العمل أطول، كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاما وآراء أكثر دقة عن العلاقات الاتصالية.

ثانيا: الاتصال النازل له دور في أنسنة العلاقات بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم (06): اتصال الإدارة بعمالها.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14	14	66.66	12	5.88	1	5.55	1	لا
26	26	22.22	4	58.82	10	66.66	12	نعم
13	13	11.11	6	35.29	6	27.77	5	أحيانا
100	53	100	17	100	17	100	18	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن الإدارة العليا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كافة المستويات، وهذا ما أكدته نسبة 26% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بـ نعم، ثم تأتي نسبة 13% من البحوثيين الذين أكدوا وأقروا أن الإدارة

أحيانا ما تتصل بهم، في حين نجد أن نسبة 14% من أجابوا بـ لا. وأقروا بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات لفئة الإطارات، فالإدارة حسب بعضهم لا تهتم إلا بالإطارات والإداريين، وهذا ما أكده لنا بعض العمال بقولهم أن الإدارة لا تعطي الأهمية للعامل في المستويات الأدنى، وفي المقابل نجد أن نسبة 66.66% أي 12 من المبحوثين أفراد عينة البحث كلهم عمال تنفيذ يؤكدون ما صرح به أحد العمال. هذه الفئة ترى بأن الإدارة لا تهتم أبدا بإيصال القرارات والمعلومات. وربما يرجع ذلك إلى أن عمل الإدارة يتوقف عند رئيس المصلحة فقط، والذي تحمله المسؤولية إلى المستويات الأدنى وخلاصة القول أنه مهما كانت النسب متفاوتة من حيث الإهتمام، بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات إلا أن هذا لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن إتصالها بالمستويات والفئات الدنيا يكون في شكل أوامر وتوجيهات.

الجدول رقم (07): يبين ما إذا كانت كل المعلومات المتعلقة واضحة متاحة من طرف الإدارة للعمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الإحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
20	20	8.33	2	38.88	7	11	11	نعم	
16	16	41.66	10	33.33	6	0	0	غموض المضمون	لا: طبيعة اللغة
17	17	50	12	27.77	5	0	0		
100	100	100	24	100	18	100	11	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المعلومات والقرارات الصادرة من الإدارة واضحة، حيث سجلنا أعلى نسبة جزئية في فئة الإطارات بما يعادل 11 عامل، ثم يليها عمال التحكيم بـ 7 عمال.

في المقابل نجد أن 17% من أفراد عينة المبحوثين الذين أقرروا بعدم وضوح التعليمات والقرارات وهي الأعلى عند عمال التنفيذ بما يعادل 12 عامل وهذا راجع إلى مستواهم العلمي المتدني، تهدم فهم لطبيعة اللغة وغنوض المضمون، يشكل عائقا للفئات المهنية الدنيا، والتي غالبا ما يفسر بإرجاعها للمستوى التعليمي الضعيف.

الجدول رقم (08): نوع المعلومات التي تصل بسرعة.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40	40	90.90	20	53.33	8	75	12	أوامر وتعليمات القمة
13	13	9.09	2	64.66	7	25	4	أوامر تخص العمال
100	100	100	22	100	15	100	16	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل نسبة 40% ترى أن أوامر وتوجيهات القمة هي من بين أكثر المعلومات التي تصل بسرعة. حيث أكدت أكبر في فئة الإطارات نسبة 75% أي ما يعادل 12 عاملا، وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 90.90% أي ما يعادل 20 عاملا، وتليها فئة عمال التحكيم، بـ 8 عمال، أي 53.33% أما أمور تخص العمال فهي لا تحظى بالأهمية الكبرى، على حسب ما عبر عنه فئة عمال التنفيذ فهو لا يمثل سوى 9.09% أي 2 عامل، وهي أقل نسبة ترى أن أمور العمال ليست بالأمر المهم بالنسبة للإدارة ما يجعلهم يشعرون بعدم الثقة وعدم التواصل مع الإدارة العليا.

الجدول رقم (09): الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة للاتصال بالعمال وتفضيله.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الإحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23	23	35.29	6	33.33	7	58.82	12	الكتابي
10	10	29.41	5	23.80	5	11.76	10	الشفهي
18	18	35.29	6	33.33	7	29.41	5	أخرى/تذكر معا
100	100	100	17	100	21	100	17	المجموع

إن معرفة العامل لمضمون الرسائل المتوجهة إليه من قبل الإدارة تجعله قادراً على تفسيرها حسب قدرته المعرفية، والثقافية، وخبراته وتجاربه السابقة، ومن ثم يحاول أن يتفاعل معها، وفقاً لما يحيط به، والجدول هذا يوضح لنا بأن نسبة 23% من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة، ترى بأن الرسائل الإتصالية المكتوبة تكون أفضل، وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات والمعلومات والأوامر المرسلة إلى العمال كما هي، كما أوضح لنا بعض العمال، بأن الوسائل المكتوبة أضمن وأنجح، أما نسبة 18% من المبحوثين فهي تفضل أن يتم أسلوب الاتصال بالمشاركة أي معا (كتابي وشفاهي) يكون أكثر وضوحاً، أما نسبة 10% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن طريقة الاتصال بهم (شفوي)، تكون الأفضل نظراً لما تتصف به من مميزات خاصة، وأنها تقضي على عامة اللغة، والفهم الجزئي للرسائل المكتوبة، أي أنها تتجاوز المصطلحات الصعبة، وكما جاء على لسان بعض العمال الإداريين وحتى عمال التنفيذ بقولهم الرسائل المكتوبة أضمن فهي لا تحمل التحريف لكنها تستغرق الوقت - نظراً لطول التسلسل الإداري - في حين الكلمة المسموعة تكون ذات سرعة لكنها غير مضمونة 100% فقد تصادف تأويلات في البعض منها. خاصة إذا كان المسؤول ينقل الكلام عن المدير، في بعض الأحيان العامل البسيط لا يفهم أو لا يستوعب جيداً ما قاله المسؤول أو ربما يكون مفهومه خطأ وناقص.

وإذا نظرنا إلى الجدول من حيث الفئات المهنية لوجدنا أن النسبة العليا من الإطارات تفضل الرسائل الكتابية (القوانين - الاتصالات الرسمية)، عكس عمال التحكيم والتنفيذ الذين يفضلون الرسائل الشفوية عن الشفوية، ربما المستوى العلمي العالي يوضح ذلك. كما أن التعليمات أو القوانين الجديدة التي يطلعون عليها العمال تكون من خلال المناشير المكتوبة، وهذا يعود ربما إلى فقدان قنوات الاتصال بين العمال والإدارة وإستبعاد هذه الأخيرة للدور المطلوب منها، والذي خلق نوع من الإنسداد في العلاقات الاتصالية، والتي من شأنها أن تعرقل العملية الاتصالية.

الجدول رقم (10): صعوبة فهم ما يقدم كتابيا.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
24	24	85.71	12	52.63	10	-	-	نعم
23	23	7.14	1	21.05	4	95	19	لا
6	6	7.14	1	26.31	5	0	0	أحيانا
100	53	100	14	100	19	100	19	المجموع

إن فهم الرسائل الإدارية الاتصالية تعد أولوية للوصول إلى اتصال ناجح وفعال، ونجد أن الدلائل الإحصائية التي يحملها هذا الجدول تعطي صورة واضحة عن طبيعة الأسلوب الذي تستعمله الإدارة للاتصال بالعمال، حيث نجد أن أكبر نسبة المقدرة بـ 24% من العمال والبالغ عددهم 24 يجدون صعوبة في فهم ما يقدم إليهم كتابيا من طرف الإدارة، أو يعلن عنه في لوحة الإعلانات، وهذا راجع لتدني المستوى التعليمي لأفراد العينة من جهة، أو لصعوبة لغة الرسالة من جهة أخرى، وأكبر نسبة تعبر عن هذا هي فئة عمال التنفيذ بنسبة 85.71% والمقدرة بـ 12 عاملا، أكدوا أنهم يجدون صعوبة في اللغة خاصة إذا كانت اللغة أجنبية أو عربية معقدة وهذا راجع إلى مستواهم العلمي المتدني فهم في

غالبيتهم في مستوى الإبتدائي أو المتوسط بالنسبة لفئة التحكم بنسبة 52.63% أي 10 عمال.

أما النسبة الثانية والمقدرة بـ 22% فهي تمثل أفراد المبحوثين في عينة الدراسة من أكدوا أنهم لا يجدون صعوبة في فهم ما يقدم إليهم كتابيا، وهي فئة العمال ذوي المستوى العالي الجامعي من عمال الإطارات بنسبة 95% أي 19 عاملا لا يرون أي مشكل في التواصل إليهم كتابيا، وبنسبة أقل عند فئة التحكيم 21.05% أي 4 عمال في حين النسبة الثالثة والمقدرة بـ 7% من يرون أن هذه التعليمات الكتابية أحيانا تكون مفهومة وأحيانا غير ذلك، وربما إكتسبوا معرفة بعض النصوص عن طريق الخبرة الطويلة في العمل بالمؤسسة، وهذا ما عبر عنه فئة المبحوثين في فئة عمال التحكيم بـ 26.31% المقدر بـ 5 عمال، وهم من ذوي المستوى العلمي المتوسط.

الجدول رقم (11): كيفية إبلاغ العمال بالقرارات والتعليمات.

المجموع	عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الإحتمالات	
	ت	%	ت	%	ت	%		
17	17	26.31	5	27.77	5	35	7	إجتماع
25	25	47.36	4	50	9	60	12	مذكرات
10	10	26.31	5	22.22	4	5	1	زملاء العمل
0	0	-	-	-	-	-	-	أخرى
100	53	100	19	100	18	100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال صرحوا بأنه يتم إبلاغهم بالتعليمات عن طريق المذكرات بنسبة 25% توجد على لوحة الإعلانات الخاصة بالمؤسسة، وأكبر فئة صرحت هي فئة الإطارات بنسبة 60% والمقدرة بـ 12 عاملا، حيث أكدوا أن وصول التعليمات عن طريق المذكرات أو الإعلانات يسهل فيما تليه فئة عمال التحكيم بنسبة 50% أي 9 عمال، وأخيرا فئة التنفيذ بنسبة 47.36% أي 4 عمال.

أما النسبة الثانية فهي 17% من صرحوا بأنه تصلهم المعلومات والقرارات عن طريق زملاء العملاء وأكبر فئة صرحت هي فئة عمال التنفيذ أكدوا أن معظم القرارات والأخبار عن المؤسسة تأتيهم عن طريق زملاء العمل، وهنا نلاحظ تفشي العلاقات غير الرسمية على مستوى الاتصال ودوره الحيوي في إيصال المعلومة، وهذا ما يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية تلعب الدور الوسيط الرسمي في إيصال المعلومات، وتليهم فئة عمال التحكيم بنسبة 22.22% أي 4 عمال من أكدوا على دور الزمالة في إيصال المعلومات لكافة العمال.

وهذا في حين تؤكد نسبة 10% على أن إبلاغ العمال بالتعليمات هو عن طريق الاجتماع حيث أكدت فئة من المبحوثين في العينة من عمال التنفيذ بنسبة 26.31% وعمال التحكيم بنسبة 27.77% أي 5 عمال، حيث وضح بعض العمال أن الاجتماعات تظهر 3 مرات في السنة، وهي نسبة قليلة، كما قال أحدهم أن تلك المرات كانت لشرح أمور تخص الإدارة مثل قوانين خاصة بالعمل وليست مرتبطة بإنشغالات العمال.

الجدول رقم (12): تقييم مستوى الاتصال في الإدارة.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
13	13	10	2	17.64	3	50	8	إتصال جيد
10	10	10	2	11.76	2	37.5	6	إتصال جيد جدا
13	13	35	7	29.41	5	6.25	1	إتصال محدود نوعا ما
17	17	45	9	41.17	7	6.25	1	إتصال محدود جدا
100	53	100	20	100	17	100	16	المجموع

هذا الجدول يتيح لنا فرصة رأي العمال بالإدارة في مستوى الاتصال الإداري هل هو في المستوى المطلوب أم لا، لذا جاءت القراءة الإحصائية كالتالي: من خلال تقييم العمال الاتصال في الإدارة، صرحت نسبة من المبحوثين في الدراسة بـ 17% من أن الاتصال

في المؤسسة محدود جدا، وأكبر فئة معبرة عن هذا التصريح هي فئة عمال التنفيذ بنسبة 45% والمقدر عددهم بـ 9 عمال، وهذا ربما راجع إلى طول التسلسل الإداري في المؤسسة وتعقدها عبر مستويات تنظيمية يصعب عليهم الاتصال، وتليها فئة عمال التحكيم بنسبة 41.17% أي 7 عمال يرون أن الاتصال محدود جدا، ربما راجع إلى غياب ثقافة الاتصال بالنسبة لهذه الفئة.

أما النسبة الثانية فهي 13% من يؤكدون أن الاتصال جيد من فئة المبحوثين في مجال عينة الدراسة، وأكبر فئة هي عمال الإطارات حيث صرح بنسبة 50% منهم أي 8 عمال من يرون أن الاتصال جيد، وكما أوضحنا سابقا، موقع هذه الفئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ساعدهم كثيرا على تلقي المعلومات والتعليمات بدون صعوبة، تليها عمال التحكيم بنسبة 17.64% وبعادل 3 عمال من يرون أن الاتصال جيد، وربما راجع هذه الفئة إلى عنصر الخبرة الطويلة اكسبهم معرفة كيفية الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): ما إذا كانت الإدارة مقصرة في الاتصال بالعمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24	24	24	12	52.94	9	25	3	نعم
19	19	19	7	35.29	6	50	6	لا
10	10	10	-	11.76	2	25	3	أحيانا
100	53	100	19		17	100	12	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه رأي العمال في اتصالات الإدارة بهم وتقصيرها حيث مال الإتجاه نحو تأكيد المبحوثين بنسبة 24% من أفراد بأن الإدارة مقصرة في الاتصال وكانت الفئة الأكبر في عمال التنفيذ بنسبة 24% أي 12 عاملا تليها فئة التحكيم بنسبة 52.94% أي ما يعادل 9 عمال، يقرون بتقصير من الإدارة وهذا يظهر في عدم تسهيل المعلومات المتعلقة بالعمال للعمال، والتي تجعل العامل على إطلاع بالمستجدات في

وضعيته داخل المؤسسة، أما النسبة الثانية فتقدر بـ 19% التي تنظر إلى عدم جدية الإدارة في تقديم المزيد من الإقتراحات، فأكبر نسبة هي 19% فيعمال التنفيذ المقدرة بـ 7 عمال، وتليها فئة عمال التحكيم بنسبة 35.29% أي 6 عمال، وهي النسبة نفسها بالنسبة لفئة الإطارات المقدرة بـ 6 عمال نسبة 50% التي ترى أن الإدارة غير مقصرة، ربما هذه الفئة الإدارية هي الأقرب للإدارة حسب التسلسل الهرمي يجعلها وظيفها سهلة باتصالها الدائم بالإدارة حسب ما يبين بعض الأفراد.

الجدول رقم (14): إذا كان العمال يفضلون زيادة اتصال الإدارة بالعمال.

المجموع		عمال التنفيذ		عمال التحكيم		الإطارات		الفئات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات	
23	23	44.44	12	52.63	10	14.28	1	ل: توضيح بعض المعلومات	نعم
23	23	51.85	14	42.10	8	14.28	1	فك النزاع بين العمال	
7	7	3.70	1	5.26	1	71.42	5	لا	
100	53	100	27	100	19	100	7	المجموع	

إن مهام المدير تنحصر أساسا في الإطلاع على سير العمل، من إتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، القيادة وغيرها. هذا من جهة. وتحفيز، والحماس، ورفع الروح المعنوية للعمال والاتصال بهم. من جهة أخرى.

ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه صرح أفراد العينة بالمؤسسة مجال الدراسة، والتي بلغت بينتها 23% بأنهم يفضلون زيادة إتصال الإدارة بالعمال وزيارة المدير للإطلاع على سير العمل. حيث أوضحت النسبة الأكبر من فئة عمال التنفيذ بنسبة 44.44% أي ما يعادل 12 عامل، حول أهمية زيادة الاتصال عن طريق زيارة المدير للقيام طرفهم بإبلاغ عن أهم الشكاوى التي يعتبر صوتها كتوضيح بعض المعلومات المهمة، أو تدخل الإدارة لفك النزاع بين العمال حول وضعية العمل، وتليها

فئة عمال التحكيم بنسبة 52.63% أي ما يعادل 10 عمال. في المقابل نسبة الإطارات أجابت بنسبة 7% ب لا، ربما هم في غير حاجة للاتصال بالإدارة بهم أو المدير وربما ذلك راجع إلى معرف هذه الفئة القيام بواجباتهم دون صعوبات. الجدول رقم (15): إهتمام الإدارة باقتراحات العمال المتعلقة بالعمل.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10	10	4.54	1	14.28	3	60	6	نعم
28	28	68.18	15	52.38	11	20	2	لا
15	15	27.27	6	33.33	7	20	2	أحيانا
100	23	100	22	100	21	100	10	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى إهتمام الإدارة باقتراحات العمال المتعلقة بالعمل وقد بينت القراءة الإحصائية أن نسبة 28% من المبحوثين أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تهتم باقتراحات العمال ولا تسمع آرائهم سواء كانت هناك مشاكل تكبح جهودهم في العمل أو عراقيل أو غيرها، وأكبر نسبة تمثلها هي فئة عمال التنفيذ بنسبة 68.18% و المقدر ب 15 عاملا وتليها فئة التحكيم ب 52.38% أي 11 عاملا، وتليها نسبة 15% من أفراد العينة من يجيبون بأن الإدارة أحيانا ما تهتم بآراء العمال واقتراحاتهم في ميدان العمل، كما يجيب أحد العمال أن الإدارة تستمع للاقتراحات في فترات متباعدة جدا. أما آخر نسبة فهي 10% من المبحوثين أفراد العينة، ممن أقروا باهتمام الإدارة باقتراحات العمال وكانت أكثر فئة عند نسبة الإطارات نسبة 60% أي 6 عمال وهذا راجع إلى إهتمام الإدارة العليا، بهذه الفئة كونها أول من يتلقى الأوامر والتعليمات من دون أي مشكلة، في حين تأتي فئة عمال التحكيم بنسبة 14.28% أي 3 عمال من يتفردون إلى الإدارة على انها

تهتم باقتراحات العمال البسيطة والسطحية ولكنها غير كافية اتصل الى درجة الاهتمام الفعلي وآخر نسبة مسجلة في فئة عمال التنفيذ و المقدرة بعامل واحد.

الجدول رقم (16): إهتمام الإدارة ببرامج التكوين لفائدة العمال لتحسين أداء العمال.

المجموع		عمال التنفيذيون		عمال التحكيميون		الإطارات		الفئات الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10	10	9.52	2	13.63	3	62.5	5	نعم
25	25	66.66	14	54.54	12	12.5	1	لا
16	16	33.33	7	31.81	7	25	2	أحيانا
100	53	100	21	100	22	100	8	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن الإدارة العليا لا تهتم بتقديم برامج التكوين للعمال لتحسين أدائهم، وهذا ما أكدته نسبة 25% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا ب لا، وتؤكد فئة عمال التنفيذ ب 66.66% ما يعادل 14 عامل بعدم تقديم برامج تكوينية جديدة، و متجددة، حيث صرح عامل أنه هناك برنامج قديم بشكل دوري لكنه غير مجدي وممل، في حين أكدت فئة مجال التحكيم بنسبة 31.81% والمقدرة ب 7 عمال على أنهم يتطلعون إلى تقديم برنامج تكوين مناسب لتطلعاتنا، ورغم أن هذه الفئة من العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط.

وتلي النسبة الثانية وهي 16% يصرحون بأن الإدارة أحيانا ما تقدم برامج تكوينية لفائدة العمال، وأكبر فئة عبرت عن هذا التصريح هي فئة عمال التنفيذ بنسبة 33.33% أي 7 عمال، وفئة عمال التحكم بنسبة 31.81% أي 7 عمال هنا نستنتج أن التكوين عنصر أساسي لتطوير المؤسسة العمومية وهو حافز معنوي للعمال من أجل تحسين أدائهم، وهذا ما يزيد فيهم الثقة النفسية و الراحة، كما انه عامل مهم يربط بين العمال و الإدارة.

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالاتصال الأفقي ينمي العلاقات الإنسانية بين العمال.

الجدول رقم (17): علاقة العامل بالعمال الآخرين.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
33.96	18	علاقة تضامن
56.60	30	علاقة تعاون
9.43	5	علاقة تنافس
-	-	علاقة تنافر
100	53	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية أعلاه في الجدول بأكبر نسبة وتقدر بـ 56.60% أي 30 عاملاً والتي تعبر عن وجود علاقات تعاونية، في حين يعتبر أفراد العينة عن نسبة قدرها 33.96% أي 18 عاملاً بوجود علاقة تضامن.

وكما نعلم أن وجود العلاقات التعاونية و التضامنية بين أفراد العمال تؤدي إلى تظافر الجهود المهني على مستوى أعلى، ودفعه إلى أقصى درجة لتحقيق أهداف المؤسسة أما نسبة 9.43% والمقدرة بـ 5 عمال، ترى أن هناك تنافس بين العمال ربما هذه المنافسة من أجل الترقية أو المكافأة.

الجدول رقم (18): تقييم مستوى التفاهم بينهم (زملاء العمل).

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
47.16	25	جيد
45.28	24	جيد جدا
7.54	4	متوسط
-	-	سيئ
-	-	سيئ جدا
100	53	المجموع

حسب البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، فإنه من الواضح جدا أن العلاقة بين العمال جيدة، وقد ورد هذا بنسبة 47.16% من مجموع أفراد العينة المبحوثين، وهذا راجع حسب تصريحات العمال لنا - بالدرجة الأولى - إلى الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وتمثل نسبة 45.28% من أفراد العينة فئة الذين أكدوا لنا بأن العلاقة بين العمال جيدة جدا ويرجع تفسير هذا إلى طبيعة الأفراد، أولى العادات وشخصية البعض من الأشخاص الذين يحسنون التعامل ولهم القدرة على الانسجام مع الجماعة، أما نسبة 7.54% من أفراد العينة المقدرة بـ 4 عمال يرون أن العلاقة بين العمال على مستوى التفاهم، تبقى متوسطة ونسبية وهذا راجع إلى إختلاف الثقافات.

الجدول رقم (19): ما إذا كان هناك تنسيق في العمل بين الزملاء لأعداد وتنفيذ برامج الإدارة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
47.16	52	تنسيق دائم
1.88	01	في بعض الأحيان وتخص بعض العاملين فقط
100	53	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 74.16% من مفردات العينة تتصل مع بعضها لمناقشة أمور العمل عن طريق التنسيق وهذا يتم بواسطة نقل المعلومات من مختلف المستويات، لأعداد وتنفيذ برامج الإدارة، وهذا يكون التنسيق أحيانا في العمل عادة من مختلف أمور العمل وشكاوى العمال وإنشغالاتهم، أما النسبة الثانية التي تساوي 1.88% فهي ترى أن هذا التنسيق في العمل بين الزملاء يكون في بعض الأحيان ويخص بعض العاملين. الجدول رقم (20): كيفية اتصال العمال مع زملائهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
79.24	42	مباشرة
20.75	11	هاتفيا
100	53	المجموع

يبدو من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أن وسيلة الإتصال بين العمال في مختلف الأقسام تتم بطريقة مباشرة بنسبة 79.24% أي 42 من عدد العمال عن طريق المقابلة الشخصية خاصة، فهذه النسبة أو العينة ترى بأن أفضل وسيلة أو أن الطريقة الأكثر نجاحا للإتصال بين العمل على مختلف المستويات هي المقابلة المباشرة، كأن ينتقل العامل إلى مستوى آخر للحديث مع عامل آخر، وفي المقابل نجد أن نسبة

20.75% من أفراد عينة الدراسة المبحوثون (11) عامل، يرون أن الاتصال بين العمال يتم عن طريق الهاتف في بعض الحالات التي لا تستدعي المقابلة المباشرة.

الجدول رقم (21): العلاقات المهنية بين الزملاء.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
1.88	01	على أساس القرابة
60.37	20	الرتبة المهنية
37.73	32	الصدقة
100	53	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 60.37% من العمال أقرروا بأن أساس تكوين العلاقات بينهم هي الصدقة والزمالة، في حين نجد أن نسبة 37.73% هي نسبة الذين يعتقدون أن العلاقة بينهم تكون على أساس الرتب المهنية وبالتالي فهي خاضعة لمقتضيات العمل، وفي المقابل نجد 1.80% من أفراد العينة من الذين يعتقدون أن العلاقة بينهم تكون على أساس القرابة فقط.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين العمال تكون في الغالب قائمة على الصدقة والزمالة بغض النظر عن النسبة الضئيلة التي ترجع السبب في تكون العلاقات إلى عامل القرابة، وهذه العلاقات قد تكون رسمية، شبه رسمية، غير رسمية.

ورغم طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي، إلا أن هذا لم يمنع من وجود اتصالات غير رسمية - من خلال الصدقة - هذه الاتصالات تحقق لهم مكاسب عديدة من زيادة الثقة وروح التعاون المبني على التفاهم واحترام الآخر.

الجدول رقم (22): دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
41.50	22	دائما
33.96	18	غالبا
24.52	13	أحيانا
100	53	المجموع

إن للاتصالات الأفقية دور كبير في حل مشاكل العمال المتعلقة بالعمل، من حيث كونها الاتصالات الأفقية، تكن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة، بحيث أن نسبة 41.50% من مجموع أفراد عينة المبحث والمقدر عددهم بـ 22 عاملا يؤكدون ذلك ويصرحون بأن الاتصال الأفقي دائما له دور في حل المشاكل ويقولون بأن لزملائهم دورا إيجابيا في ذلك، وأما النسب الأخرى فجاءت على النحو التالي:

33.96% أكدوا أنه غالبا ما يسهم في معالجة الأمور بالشكل الحذب، وتكاد تكون نسبة التمثيل متقاربة مع سابقتها، وأما نسبة 24.52% أي 13 من عدد العمال أكدوا أنه أحيانا فقط يكون للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل.

الجدول رقم (23): ما إذا كانت الروح الجماعية تسود بين العمال في ميدان العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
98.11	52	نعم
1.88	01	لا
100	53	المجموع

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن 52 عاملا بنسبة 98.11% أفراد عينة الدراسة يرون أن روحا جماعية بين العمال في المؤسسة، فالعمال تجمعهم روح جماعية ويعملون بانسجام وأخوة داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم مرتاحين في عملهم، كما أنهم يتعاونون

لحل المشاكل العملية والشخصية بينهم، فكلما كانت هناك روح جماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء والشعور بالانتماء التنظيمي، وارتفاع الروح المعنوية. أما النسبة المتبقية بـ 1.88% والتي ترى بأن ليس هناك روح جماعية، فإن ذلك راجع إلى طبيعتها وعاداتها، وهذا كما جاء وأثبتناه في الجداول السابقة الخاصة بالعلاقات القائمة بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم، فالفئة القليلة البيئية تكون لها مشاكل وعلاقات بيئية مع الإدارة وبالتالي تعكس علاقتها مع العمال. الجدول رقم (24): أهمية المساعدة بين العمال.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
100	53	نعم
100	53	المجموع

يتبين لنا من خلال البيانات الكمية في الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث والمقدر عددهم بـ 100% إلى 53 عاملاً، مستعدين لتقديم المساعدة لزملائهم في العمل. وهذا نابع من روحهم المتعاونة للغير، وربما هؤلاء الأفراد يدركون ويعلمون أن هذا العمل سينعكس عليهم مستقبلاً وقد يجدون من يساعدهم في حالة الحاجة إليهم. إن للاتصال الأفقي دوراً هاماً في السير الحسن للعمل، وحل بعض القضايا المتعلقة به، والتنسيق بين العمال وزملائهم لحل المشاكل عن طريق المساعدة.

الجدول لرقم (25): الصفات التي يجذبها العمال في المدير الجديد.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
22.64	12	الإستماع لكل من يريد الاتصال به
22.64	12	حسن المعاملة والحرص على العمل
22.64	12	الترقية، الاحترام، العمل
22.64	12	الروح المعنوية للعمال والنزاهة
9.43	05	الديمقراطية
100	53	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن إجابات المبحوثين من أفراد العينة متقاربة من حيث الصفات المحبذة في المدير الجيد، فنجد أن نسبة 22.64% تفضل المدير الديمقراطي الذي يسمح ويستمتع لكل من يريد الاتصال به، وإن كان فإن المدير الديمقراطي يتميز ربما بكل الصفات المحتواة في الجدول.

كما عبرت نسبة 22.64% عن حسن المعاملة والحرص على العمل، إضافة إلى المبادئ والقيم الأخلاقية، كالعدل، الصدق، الأمانة، وأن يكون محترماً لجميع العمال، كذلك أن يكون متواضعاً محترماً لقوانين العمل والمؤسسة، وأن يهتم بالمؤسسة والعمال وبمشاكلهم وإقتراحاتهم كما عبرت نسبة 22.64% كذلك وعلى التوالي، بأهمية الترقية والاحترام المتبادل بين العمال والمديرين لأنه عنصر مهم من عناصر العلاقات الإنسانية المتبادلة كونها ترفع من نسبة الروح المعنوية للعمال وتجعل العمال نزهاء ومخلصين في عملهم بنسبة 22.64% وتؤدي في الأخير إلى الانسجام وروح التآلف بين العمال لدفعهم على بذل جهد أكثر للعمل.

الجدول رقم (26): أهمية وتثمين العمل بالنسبة للعامل.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
18.86	10	دائما
24.52	13	غالبا
33.96	18	أحيانا
22.64	12	نادرا
100	53	المجموع

يظهر هذا الجدول إختلافا في النسب وعليه جاءت النسبة 18.86% المقدرة بـ 10 عمال والتي ترى أن هناك من يثمن عملنا بشكل دائم في حين أن هناك من صرح بنسبة 24.52% والمقدرة بـ 13 عامل أن هناك غالبا من يقدر عملهم وفي المقابل نسبة 33.96% وهي النسبة الأكبر من بين أن هناك أحيانا من يقدر بمعدل 18 عاملا أما النسبة الأخيرة من الفئة من صرحت بـ 22.64% أي 12 عاملا من يرى أن نادرا من يثمن عملهم.

وهذه النسب المتفاوتة لا تشكل تشجيعا للعمل، كما أنها لا تزيد في ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي يقل أدائهم.

الجدول رقم (27): الأسباب التي تؤدي إلى إنسداد العلاقات العامة بين العمال.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإحتمالات
24.52	13	نزاعات العمل
39.62	21	غياب الاتصال
35.84	19	الإحتفاظ بالمعلومات دون نشرها
100	53	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن أكبر نسبة هي 39.62% أي 21 عاملاً يرون أن من بين الأسباب التي تؤدي إلى إنسداد العلاقات العامة بين العمال هي غياب الاتصال ثم تليها نسبة 35.84% المقدرة بعدد 19 عاملاً يرون أن الإحتفاظ بالمعلومات دون نشرها من طرف زملائهم أحد الأسباب التي تؤدي إلى إنسداد العلاقات، في حين تعبر نسبة الأفراد التي ترى أن نزاعات العمل هي السبب في تراجع العلاقات بين زملاء العمل والتي تقدر بـ 24.52% أي 13 عاملاً.

سؤال رقم 27 : أهم العوامل التي يراها العامل مناسبة لتوطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق التآلف الاجتماعي

هنا أقوم بتلخيص أهم ما عبر عنه العمال في نقاط:

- يجب إقامة علاقة طيبة بين المنظمة والعاملين فيها، والارتقاء بمستواهم الثقافي والاجتماعي.

- توفير الخدمات المختلفة للعاملين مثل الوسائل الترفيهية والتأمينات.

- تنمية الفهم المشترك والثقة المتبادلة والإحترام المتبادل بين جميع العمال وزملائهم ومع الإدارة.

- تمثيل العمال لدى الإدارة.
- الدفاع عن مصالح العاملين.
- تنمية العلاقات الطيبة بين الزملاء.