

نتائج الفرضية الأولى:

- إنطلاقاً من الفرضية الأولى تبين بأنه لا توجد مشكلة في الإتصال الإداري الرسمي ويتمثل في اتصال الإدارة بالعاملين - الجدول رقم (6) وهذه تعبير حالة طبيعة كون المؤسسة تعتمد على الإتصال الرسمي بشكل كبير وهذا لتحقيق الأهداف وهذا الإتصال الرسمي يعمل على إنسياب المعلومات عبر مستويات المؤسسة وهذا ما يترجمه الجدول رقم (7)(8) لأنه يحقق الفهم التبادل، ويوجد الأهداف، كما أن نوع المعلومات التي تصل بسرعة هي أوامر وتعليمات القمة بإعتبارها أوامر صارمة وغاية في الدقة وتحتاج إلى التنفيذ أي أن الإدارة تضع في المرتبة الأولى مصلحتها ثم تأتي مصلحة العمال بعد ذلك.

ويترجم هذا في الجدول رقم (11) في أن إبلاغ العمال بالتعليمات و القرارات هي عن طريق مذكرات بنسبة 25% ويليهما زملاء العمل بنسبة 17% ويوضح الجدول رقم (9) الأساليب المستخدمة في الإدارة للاتصال بالعمال حيث عبرت الشريحة الكبرى أن الأسلوب الكتابي يطغى بنسبة 23% في حين أن هذا قد لا يتناسب والمستوى التعليمي للأفراد، أي هناك مستويات أدنى لا يجيدون الفرنسية، أو لا يجيدون العربية المعقدة (عربية سطحية) وهذا ما أوضحته المتغيرات الديمغرافية في الجدول رقم (3) الخاصة بالمستوى التعليمي، في حين يجدون العمال صعوبة في فهم ما يقدم إليهم كتابيا من رسائل بنسبة 24% في الجدول رقم (10)، إن عدم فهم الرسائل الإدارية الاتصالية تعد عائق حقيقي لعملية الاتصال بالعمال وهذا يشعر العمال بالتذمر لأنه لا يجعلهم يعملون للوصول إلى الهدف المنشود، مما ينشأ فيهم عدم الثقة بالإدارة.

وهذا يجعلهم يقيمون الإدارة أو الاتصال الإداري من طرف العمال به اتصال محدود جدا بنسبة 17% في الجدول رقم (12)، حيث عبر أحد العمال بأن مستوى الاتصال هو

سيئ ويجب إعطاء كلمة سيئ عوض محدود جدا وأكدت الفئة الثانية بنسبة 13% أن الاتصال محدود نوعا وهذا يؤدي إلى عدم رضا العمال بمستوى الاتصال الإداري.

وهذا يؤدي إلى تعميق النظرة التشاؤمية من طرف العمال نحو الإدارة حيث يرون أن الإدارة مقصرة في الاتصال بالعمال بنسبة 24% في الجدول رقم (13) أي أن الإدارة غير مهتمة بتقديم المعلومات للعمال لأن توفير المعلومات يؤدي إلى تحسين أداء العامل وبالتالي يؤدي إلى الرضا الوظيفي ثم يؤدي إلى زيادة الثقة بالإدارة ثم زيادة الروح المعنوية للعمال.

وهذا التفسير يترجم في الجدول رقم (14) حيث يفضل العمال زيادة الاتصال بهم أي أن تهتم بهم أكثر بنسبة 23% لكي تطلع الإدارة على المعلومات والمستجدات بشكل أكبر، حيث يجعل العمال يحسون بقيمة أكثر حيث تدعم الروح المعنوية زيادة العلاقات الإنسانية بينهم، إن عدم إهتمام الإدارة بمقترحات العمال المتعلقة بالعمل، تعقد العلاقات الإجتماعية في بيئة العمل، وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (15)، حيث أجابت الفئة بنسبة 28% بـ "لا" أي أن الإدارة لا تهتم أو غير مهتمة إطلاقا باقتراحات العمال، المتعلقة بالعمل سواء كانت هناك مشاكل تكبح جهودهم في العمل ولا تسمع آرائهم وهنا تصبح العلاقة سلبية أكثر. وتظهر هذه العلاقة متجمدة أكثر عندما لا تقدم الإدارة أي إسهامات من شأنها تحسن وضعية العامل في المؤسسة، إن الجدول رقم (16) يوضح هذه المشكلة حيث عبرت الفئة الأولى بنسبة 25.37% أن الإدارة لا تهتم بتقديم برامج التكوين لتحسين أداء العمال، حيث يرى العمال أنه من حقهم أن يطالبوا الإدارة بتقديم برامج التكوين وإلا فإنهم مستعدون لمغادرة المؤسسة نتيجة ما يترتب عنهم كثرة الملل وعدم الإرتياح الذي شكله الروتين.

إن الاتصال الرسمي ضروري، وهو الشريان الذي بواسطته يتم توجيه الأوامر والتعليمات في المؤسسة، لكنه غير كافي لبناء علاقة إنسانية متينة بين الإدارة والعمال.

ومن خلال هذه المؤشرات نستخلص ما يلي:

عدم صدق الفرضية الأولى القائلة: بأن التعليمات وأوامر الاتصال الرسمي يعمل على أسنة العلاقات بين الإدارة والعمال.

نتائج الفرضية الثانية:

- إنطلاقاً من الفرضية الفرعية الثانية التي تفترض أن الاتصال الأفقي يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال في المؤسسة.

- حيث أظهرت النتائج أن علاقة العامل من نفس زميله في مستوى العمل - أكبر نسبة هي علاقة تعاون بنسبة 56.60% و 33.96% هي علاقة تضامن - إن وجود العلاقات التعاونية والتضامنية بين أفراد العمال تؤدي إلى تعميق مفهوم الصداقة وتوثيق أواصر الأخوة في ميدان العمل - والإحساس بالمصير المشترك - جدول رقم (17)، فمن الواضح جداً أن تكون مستوى التفاهم جيد جداً بنسبة 45.28% حسب ما أدلى به العمال في الجدول رقم (18) ثم يليه 47.16% من أشاروا إلى أن العلاقة جيدة، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمصالح المشتركة التي تلعب دوراً هاماً في توطيد العلاقة بين الأفراد.

في حين هناك من يرى أن التنسيق في العمل بين الزملاء لإعداد وتنفيذ البرامج الإدارية على درجة عالية أو هي الأغلبية من أكدوا أن هناك تنسيق دائم بنسبة 47.16% في الجدول رقم (19) وهذا يتعلق بنقل المعلومات من مختلف المستويات لإعداد وتنفيذ برامج الإدارة، وكذلك يتعلق الأمر بالتنسيق في أمور العمل وشكاوى العامل وإنشغالاتهم.

كما يتم الاتصال بين العمال وزملائهم بطريقة مباشرة بنسبة 79.24% حسب ما أشارت الفئة الأولى في الجدول رقم (20)، أي عن طريق المقابلة الشخصية خاصة وهذا ما يشعروهم بالاحساس بالراحة النفسية، أي اتصال بدون عوائق (إستشارة المدير، والهاتف).

- إن المعطيات السابقة تبين وجود علاقات مهنية بين الزملاء وهذا في الجدول رقم (21) حيث صرحت الفئة الأكثر بنسبة 60.37% وعن طريقة الصداقة بنسبة 37.73% وهذه العلاقات في الغالب تكون غير رسمية، أو شبه رسمي، ورغم طبيعة المؤسسة التي يغلب عليها الطابع الرسمي، إلا أن هذا لم يمنع من وجود اتصالات غير رسمية من خلال الصداقة، هذه الاتصالات تحقق لهم مكاسب عديدة، من زيادة الثقة وروح التعاون المبني على التفاهم وإحترام الآخر.

إن كل العلاقات السابقة تتم وفق الاتصال الأفقي، هذا الأخير له دور في حل المشاكل حسب ما صرح به العمال بنسبة 41.50% على أنها دائمة.

- الجدول رقم (22) ونسبة 33.96% على أنها غالبا ما تحصل المشاكل المتعلقة بالعمل ويلعب فيها العمال وزملائهم دورا بارزا في مد الجسور، التعاون، وأخذ وعطاء.

في حين يشغل موضوع المساعدة بين العمال وزملائهم الحيز الأكبر من الأهمية حيث صوتت الأغلبية بنسبة 100% في الجدول رقم (24) أنهم مستعدين لتقديم المساعدة لزملائهم في العمل، وهذا نابع من روحهم المتعاونة مع الغير، وهذا مؤشرا إيجابيا على تقوية الألفة، وروح الجماعة، وتقدير للغير، والإستمرارية في العمل والبقاء في المؤسسة كما أن الروح الجماعية موجودة بقوة بنسبة 98.11% في الجدول رقم (25). وهذه الروح الجماعية تجعلهم يعملون بإنسجام وأخوة داخل المؤسسة، كما أنهم يتعاونون لحل المشاكل العملية والشخصية .

أما الجدول رقم (23) والذي يبين الصفات التي يحبها العمال في المدير الجديد فنجد أن الأغلبية اتفقوا على أن هناك عدة صفات للمدير وليست صفة واحدة بنسبة 22.64% تفضل المدير المتفتح على الآخر والذي تجمع فيه صفات منها (الإستماع لكل، حسن المعاملة، الترفيه، وتشجيع العمال) وأن يهتم بالعمال وبمشاكلهم واقتراحاتهم .

إن أهمية تامين العمل بالنسبة للعمل بالنسبة للعامل يشغل الحيز الأكبر ولكن الأرقام والمعطيات الموجودة في الجدول رقم (26)، حيث صرح الأغلبية من العمال بنسبة 33.96% أنه هناك أحيانا من يقدر ويثمن عملهم، وتليها نسبة 22.64% من يرى أنه نادرا ما نجد أشخاصا يقدرون عملنا و 24.52% من يرى أنه غالبا ما نرى من يشجعها. وهذه النسب المتفاوتة لا تشكل تشجيعا للعمال على العمل، كما أنها لا تزيد في ثقة العاملين بأنفسهم وبالتالي يقل أدائهم .

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى إنسداد العلاقات العامة بين العمال حسب الجدول رقم (27) هي غياب الاتصال بنسبة 39.62% ويليه نسبة 35.80% وهذه من بين الأسباب التي تؤدي إلى ضعف العلاقات في نسبة العمل بالإضافة إلى الإحتفاظ بالمعلومات دون نشرها.

ومن أهم العوامل التي يراها العامل مناسبة لتوطيد العلاقات الإنسانية وتحقيق التآلف الإجتماعي (السؤال رقم 28)، هناك كانت أهم ما عبر عنه العمال في التالي:

- إقامة علاقة طيبة بين المنظمة والعاملين فيها، والإرتقاء بمستواهم الثقافي والاجتماعي.
- توفير الخدمات المختلفة للعاملين مثل الوسائل الترفيهية والتأمينات .
- تنمية الفهم المشترك والثقة المتبادلة والاحترام المتبادل بين جميع العمال وزملائهم ومع الإدارة .

- تمثيل العمال لدى الإدارة والدفاع عن مصالح العاملين .

- تثمين العلاقات الطيبة مع الزملاء .

ومن خلال هذه المؤشرات الإيجابية في الفرضية الثانية نستكشف ما يلي:

صدق الفرضية الفرعية الثانية والقائلة بأن الاتصال الأفقي يعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة .

النتائج العامة :

لقد خلصت الدراسة وبعد تحليل المعطيات والبيانات الميدانية إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي :

- انطلاقاً من الفرضية الأولى تبين لنا بأنه يتطلب من الإدارة الإهتمام أكثر بالاتصال العمالي ومعرفة وضعياتهم .

- وكذا إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وهذا ما يؤكد نتائج الجدول رقم (5)(6) فالاتصال النازل من أهم قنوات الاتصال الرسمي في المؤسسة، والذي له أثر كبير وواضح على موقف العمال من الإدارة .

- وكما أشارت الدراسة هذه إنطلاقاً من الفرضية الفرعية الأولى أن الاتصال من الإدارة إلى العمال - نازلاً لا يشكو من ضعف وتبدو قنواته أقل إنفتاحاً ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر الخاصة، حيث يشعر بعض العمال بنوع من القطيعة بينهم وبين الإدارة، ففي حالة أساليب الاتصال الإدارة بالعمال: هناك بعض الأساليب لا تتناسب بعض الفئات حسب التدرج العلمي لهؤلاء العمال وأن بعض المعلومات تكون غير

مفهومة بالنسبة إلى العمال، وبالرغم من عدم وضوحها، إلا أنها تعتبر مشكلة حقيقية تؤثر على مستوى عملهم، كما يوضح الجدول رقم (9)(10) الأمر الذي يجعلها تفرز آثار سلبية وتسبب التذمر والقلق لدى العمال، الذين تهمهم هذه التعليمات والقرارات و تخلق الإهمال واللامبالاة، لدى البعض الآخر.

وانطلاقاً من هذه الفرضية يتبين لنا أن لوضوح المعلومات والشفافية وعدم الغموض دور كبير في بناء العملية الاتصالية ويصب في وعاء إنساني، وبالتالي تكوين علاقات إنسانية كافية وسليمة، لذلك فإنه سيتلزم على الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل و كذا توضيح المعلومات، وعدم التقصيد إتجاههم ووضعهم برامج تكوينية تعمل على تحسين الأداء لكي يحس بأنه جزء من العملية الإدارية مما يؤدي بهم إلى البحث عنها بطرق غير رسمي.

- أما الفرضية الفرعية الثانية: والتي تناولت الاتصال الأفقي، فقد كشفت لنا عن دور وأثر الاتصال الأفقي في تنمية العلاقات في هذه المؤسسة، والذي يوصف بأنه إيجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقديم روح التعاون والعمل الجماعي، وكذا التنسيق بين مختلف الأعمال وتبادل الإقتراحات والمعلومات وتوضيح ما هو غامض ، للوصول إلى حلول المشاكل المطروحة .

كما أكدت الدراسة إلى أن معظم العمال المبحوثين يؤكدون على مدى أهمية اتصالهم بزملائهم في رفع الروح المعنوية وتحفزهم للعمل مع إبداء الرغبة القوية في العمل وروح المبادرة، وهذا ما تعكسه بعض النتائج من خلال ما صرح به أفراد العينة إلى أن الاتصال الأفقي بينهم موجود أو مفيد في حل مشاكلهم وبالتالي تترك أثراً طيباً في نفوسهم.

و من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج النتائج العامة في النقاط الرئيسية :

1- تلعب الجماعات غير الرسمية (زملاء العمل) دورا كبيرا في تنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة .

2- هناك تفشي واضح لإتصالات غير الرسمية التي قامت مقام الاتصالات الرسمية لطلب المعلومات وذلك نظرا لإهمال الإتصال الرسمي مع العمال.

3- الاتصال الأفقي يساهم في ربط علاقات اجتماعية وأخوية وله أثر في إشباع حاجيات العمال المعنوية.

4- الاتصال الرسمي وحده غير كافي لبناء علاقات إنسانية.