

**تمهيد :**

سأنتظر في هذا الفصل إلى تحليل و تفسير البيانات الميدانية للبحث، معتمدا في ذلك على مختلف الإجابات التي أبقاها العمال، كما سأقوم بعرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة ، وذلك بدءا بترجمة كل فرض على حدى ووصولاً إلى نتيجة خاصة بكل مؤشر .

ونظرا لما لهذا الفصل من أهمية في البحوث العلمية ارتأيت، أن يكون تحليلي و تفسيري و عرضي للنتائج بكل موضوعية و حياد، محتكما في ذلك إلى ما جاء في النظري و مدى تطبيقه و تجسيده في أرض الواقع ( المؤسسة مجال الدراسة )، إضافة إلى إعطاء الأهمية القصوى لكل جواب أو رأي أو موقف أبقاه العمال من خلال الأسئلة الفرعية التي احتواها كل فرض، و أخذت بعين الاعتبار في تحليل و تفسير الجداول إيماناً مني الوصول إلى الحقيقة أو الهدف الذي بني على أساسه هذا البحث، بحيث لم أترك أي شاردة أو واردة إلا ووضعت أمامها علامة استفهام حتى نفهم حقيقة المرحلة أو التوجه الجديد و ماله من دور في تنمية الموارد البشرية .

**1-1-5 تحليل البيانات التي تخص الحالة الشخصية :****- الجدول رقم 1- تحديد عامل الجنس :**

النسبة %	عدد التكرارات	الاحتمالات
91.94%	137	ذكر
8.06%	12	أنثى
100%	149	المجموع

من خلال البيانات الميدانية التي جاءت في هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وذلك ما تعبر عليه النسبة الإجمالية للذكور والمقدرة بـ 91.94%، أما نسبة الإناث فتقدر بحوالي 8.06% ويعود هذا إلى أن العملية الإنتاجية تحتاج إلى قوة وجهد عضلي، وهو ما تفتقده فئة الإناث .

أما عمل الإناث هنا متمركز جله في الأعمال الإدارية ، وكذا التنظيفية .

**الجدول رقم 2- يحدد عامل السن :**

الفئات	عدد التكرار	النسبة %
أقل من 26-30 سنة	19	12.76%
من 31-35 سنة	24	16.10%
من 36-40 سنة	46	30.87%
من 41-45 سنة	19	12.76%
من 46-50 سنة	17	11.40%
من 51-55 سنة	11	7.38%
من 56-60 سنة	10	6.71%
60 سنة فأكثر	03	2.02%
المجموع	149	100%

من خلال الجدول رقم (02) و الذي يحدد لنا عامل السن، نلاحظ التقارب النسبي في الأعمار ، إذا تأتي النسبة الأكبر للأفراد الذين يتراوح عمرهم ما بين 36 و 40 سنة بنسبة 30.87% ، يليها بعد ذلك الأفراد الذين يتراوح عمرهم ما بين 31 – 35 سنة بنسبة 16.10% ، في حين جاءت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26-30 سنة و 45-41 سنة متساوية و المقدرة بـ 12.76% ، في حين نجد النسبة تنقلص كلما ارتفع عامل السن، و هذا ما تبينه دوما النسب المسجلة في الجدول إذا تبدأ بالتقلص ابتداء من سن 46-50 نجد النسبة 11.40% ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51-55 سنة فنجد نسبتهم تقدر بـ 7.38% ، و الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 56-60 سنة فتقدر نسبتهم بـ 6.71% ، أما الأفراد الذين يفوق سنهم 60 فعبرت النسبة 2.02% عنهم و هذا التفاوت النسبي في السن ، فيدل دوما على أن طبيعة العمل تحتاج إلى قوة و جهد عضلي مميز، وبالتالي ما نجده مثلا في سن 36 إلى 40 ليس ما نجده في سن 60 و هكذا و خلاصة القول أن طبيعة العمل دوما تفرض سنا معينة حتى يقوم الفرد بعمله على أكمل و أحسن وجه .

### الجدول رقم (3) يحدد الحالة العائلية :

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
------------	-------------	----------

أعزب	49	32.88%
متزوج	97	65.1%
مطلق	02	1.34%
أرمل	01	0.68%
المجموع	149	100%

من خال الجدول رقم (03) و المتضمن حالة العمال العائلية، بحيث يتبين لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث أرباب أسر، و تمثلهم أعلى نسبة 65.1%، ثم يأتي العدد الموالي و الذي يمثل العمال غير المتزوجين و الذين يمثلون نسبة 32.88%، أما حالة المطلق فهي تمثل نسبة 1.34% بعدد اثنان ، أما حالة الأرمل فقدرت النسبة بـ 0.68% بعدد عامل واحد .

ومن خلال ما سبق، وما دام غالبية العمال متزوجين، فهذا يلزمهم ضرورة التمسك بالعمل، لأنه المجال الوحيد لإعالة أسرهم، و هم أكثر تشبثا بالعمل من العزاب .

#### الجدول رقم (4) يحدد عدد أفراد العائلة :

الفئات	عدد التكرار	النسبة %
--------	-------------	----------

أقل من 2-4	23	34.84%
5-7	34	51.51%
من 8-10	07	10.60%
أكثر من 11	02	3.05%
المجموع	66	100%

من خلال الجدول رقم (04) و الذي يحدد عدد أفراد العائلة، يتضح لنا أن غالبية أفراد مجتمع البحث، يتراوح عدد أفرادها من 5-إلى 07 أفراد، و هذا ما تعبر عليه نسبة 51.51% و عددهم 34 عاملا، ثم يليها 23 عاملا يتراوح عدد أفراد أسرهم ما بين 2 إلى 4 أفراد و البالغة نسبتهم 34.84%، ثم يليها 07 عمال يتراوح عدد أفراد أسرهم ما بين 07 إلى 10 بنسبة 10.60%، لتأتي النسبة 3.05 لتعبر عن عدد أفراد الأسر الذين يفوق عددهم 11 و المقدرة بعاملين .

و هذه النسب توضح أن أغلبية مجتمع البحث ذات حجم متوسط غير أن ذلك يتطلب إيجاد السبل التي بواسطتها إعالة عائلته في حدود امكانياته. إذن كلما زاد عدد أفراد العائلة، كلما زاد الضغط على رب الأسرة لزيادة احتياجاتها و متطلباتها و بالأخص منها الاحتياجات المادية .

#### الجدول رقم (5) يحدد عدد المستوى التعليمي :

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
ابتدائي	49	46.66%

متوسط	37	35.23 %
ثانوي	08	7.61 %
جامعي	11	10.50 %
المجموع	105	100 %

من خلال البيانات الميدانية الموجودة في الجدول رقم (05)، و المرتبطة بالمستوى التعليمي للأفراد المتعلمين من مجتمع البحث، نلاحظ أن أغلب فئات العينة، بلغوا مستوى الابتدائي و هم يمثلون نسبة 46.66 %، ثم يلي ذلك المستوى المتوسط، و الذي يمثل نسبة 35.23 % من مجتمع البحث، يأتي بعد ذلك المستوى الجامعي بنسبة 10.50 %، ثم يلي المستوى الثانوي بنسبة 7.61 %، و الملاحظ أنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما زادت قدرات و مهارات العامل ، و زاد إطلاع العامل على التنظيم الذي يوجد بداخله .

فالإدارة لم تراع بنسبة كبيرة المستوى التعليمي، بل تراعي اندماج العامل في عمله و خبرته و قدراته الذاتية في تطويع العمل، أي بالاعتماد على التأهيل و الأقدمية في العمل أكثر من التعليم، أما العمال الأميين و البالغ عددهم 44 عاملا فهم يجدون صعوبة في فهم التنظيمات و قواعد العمل، عكس العامل المتعلم الذي يتمتع و يفكر جيدا في هذه القوانين و القواعد، و في الآتي و المستقبل .

#### الجدول رقم (6) يحدد الشهادات المتحصل عليها :

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
شهادة الأهلية	28	37.34 %

شهادة البكالوريا	11	%14.66
شهادة مهندس	04	%05.34
شهادة الكفاءات المهنية	42	%42.66
المجموع	75	%100

يتضح من خلال الجدول (6) و المتعلق بالشهادات المتحصل عليها، أن النسبة الكبيرة تعود إلى العمال المتحصلين على شهادة الكفاءة المهنية، ويقدر عددهم بـ 32 عاملا بنسبة %42.66 K ليليها بعد ذلك العمال المتحصلون على شهادة الأهلية و المقدر عددهم 28 بنسبة %37.34 ، ثم المتحصلون على شهادة البكالوريا المقدر عددهم 11 بنسبة %14.66 ، و يأتي العمال المتحصلون على شهادة مهندس بـ 04 أي بنسبة %5.34 ، و هذه الفئة مهام و كفاءات و قدرات تميزهم عن باقي مستويات العمل الأخرى.

فالمؤسسة في السابق لا تشترط في استخدام العمال مستوى معين، فهي تستخدم كل المستويات، و لكن مع التحولات الجديدة التي طرأت على المؤسسة الجزائرية، و ذلك من خلال التوجه الاستراتيجي، تغيرت النظرة إلى التوظيف حيث أصبح لزاما عليها أن تستند إلى أصحاب الكفاءات و الخبرات و المهارات، و هذا لا يتأتي بطبيعة الحال إلا لصاحب المستوى التعليمي العالي، كالمتحصلين على درجة مهندس أو ما يعادلها .

**الجدول رقم (7) يحدد سنة الالتحاق بمؤسسة العمل :**

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
أقل من 1985	58	%38.93

1990-1985	27	18.13%
من 1995-1991	26	17.46%
من 2000-1996	21	14.1%
من 2005-2001	17	11.4%
المجموع	149	100%

من خلال الجدول (07) و الذي يحدد سنة الالتحاق بمؤسسة العمل، نلاحظ أن أغلبية الأفراد قد التحقوا بالمؤسسة منذ بداية فتح أبوابها إذ يقدر عددهم بـ 58 عاملا أي نسبة 38.93%، يليها بعد ذلك 27 عاملا التحقوا بالمؤسسة ما بين سنة 1985 إلى 1990 بنسبة 18.13% ، ثم بعدها 26 عاملا التحقوا بالعمل بالمؤسسة ما بين 91 إلى 1995 بنسبة 17.46% ، ثم الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة ما بين 2000-96 و المقدر بـ 21 عاملا بنسبة 14.10% ، و نلاحظ انخفاض العدد للعمال الملتحقين بالعمل ما بين سنة 2000 إلى 2005 بعدد 17 عاملا بنسبة 11.41%.

ونلاحظ أنه كلما صعدا بالسنوات نجد أن عدد العمال الذين يلتحقون بالعمل بالمؤسسة يقل، و السبب يعود إلى احتياجات المؤسسة لليد العاملة هذا من جهة، و من جهة أخرى بسبب شغل المناصب و الذي يعود إلى مرض أحد العمال أو تحويله على التقاعد أو الوفاة .

و الملاحظ أن إدارة المؤسسة تحاول في كل مرة عند جلب العمل، تشترط شروطا من بينها المستوى التعليمي العالي، باعتبار أن هذه الأخير له أفكار جديدة و متطلعة و يستطيع التأقلم و مسايرة التطورات و التحولات التي تعيشها المؤسسة الجزائرية بالعموم، و مؤسسة EDIMCO مجال الدراسة بالخصوص ، على اعتبار أن الأقدمية بالنسبة للعمال الذي التحقوا في سن مبكرة للعمل بالمؤسسة ليس لديهم القدرة على التجديد و مسايرة ما هو حاصل من تطورات على الصعيدين الدولي و الوطني .

#### الجدول رقم (8) يحدد طريقة التعيين بالمؤسسة :

الاحتمالات	عدد التكرار	النسبة %
------------	-------------	----------

مسابقة	11	7.39%
تكوين	16	10.73%
بواسطة	122	81.88%
المجموع	149	100%

من خلال رقم (8) و الذي يحدد طريقة التعيين بالمؤسسة، يتضح لنا أن أغلبية أفراد البحث التحقوا بالمؤسسة عن طريق واسطة و المقدر عددهم 122 أي بنسبة 81.88% ، يليها بعد ذلك عدد العمال المكونين و يقدر عددهم بـ 16 أي بنسبة 10.73% ، لتأتي النسبة الأخيرة في هذا الجدول و التي تعبر عن العمال الذين التحقوا بمناصب العمل عن طريق المسابقة و يقدر عددهم بـ 11 أي بنسبة 7.39%.

و النسبة الكبيرة التي تعبر عن التحاق العمال بالعمل بالمؤسسة كان عن طريق واسطة فهذا يجعلنا نحكم إن لم نقل أنه مطلق على اعتبار أن معظم مؤسسات الدولة الجزائرية يتم التعيين فيها عن طريق واسطة، و هذا يعود إلى عدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :أغلبية المعينين في مناصب العمل هم من أهل و أقارب و أصدقاء مسؤولين داخل المؤسسة، وهذا التعيين في حد ذاته له مصالح لدى الطرفين باعتبار أنه يجده عند الحاجة ، إلى جانب ضمان المنصب فالأولى للحاشية أن تكون من الأهل و الأقارب .

ويأتي العمال المعينون عن طريق التكوين و المسابقة بنسب ضعيفة، يمكن الحكم على هذا التعيين بحكمين :

- **الحكم الأول :** يعبر عن ذر في العيون على أن العمل يكون عن طريق الإنسان الكفو .

- **الحكم الثاني :** الاحتياج الماس لإنسان معين يتوفر على مقاييس معينة حتى يوظف في منصب عمل معين .

ونحن نود أن نورد تعليقا في هذا الصدد مفاده أنه لا بد من تغيير هذه النظرة عند التعيين ،على اعتبار أن كل إطارات المؤسسة تحاول هي الأخرى أن تساير التطورات بكل حزم ،

و صوب، وهذا بنظرنا لا يتأتى إلا بالاعتماد على كل الفئات دون تمييز أو تقديم مبدأ الأفضلية، على اعتبار أن الشخص ابن فلان أو أخ علان، و من ثم نقول أن تحقيق الأهداف في ظل التوجه الاستراتيجي لا بد من الوصول إلى ثقافة رئيسة موجهة لسيرورة العمل بعيدا عن الثقافة الفرعية، التي نراها من جانبنا أنها سبب من أسباب غلق المؤسسات .

**الجدول رقم (9) يحدد مقر السكن من المصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
بعيد	23	15.44%
متوسط	70	46.98%

قريب	56	37.58%
المجموع	149	100%

من خلال الجدول رقم (9) و الذي يحدد مقر السكن من المصنع، حيث نجد أن النسبة الأكبر من العمال و المقدر عددهم بـ70 عاملا أي بنسبة 46.98%، كان مقر سكنهم متوسط بالنسبة للمؤسسة، ثم تأتي النسبة الثانية و المقدر بـ 37.58% أي بعدد 56 عاملا عبرو بقرب المسكن من مكان العمل، أما النسبة المتبقية و التي عبر من خلالها 23 عاملا أي بنسبة 15.44%، على أن مكان العمل بالنسبة لسكنهم بعيد .

و الملاحظ على أن القريب من مكان العمل تجده دوما في الوقت المحدد في مكان عمله، على غرار المتوسط و البعيد ، الذين نجدهم يعانون من وسيلة النقل و كثرة المصاريف .

#### الجدول رقم (10) يحدد الأجر الذي يتقاضاه العامل شهريا :

مقدار الأجر	عدد التكرارات	النسبة %
أقل من 7000 دج	08	5.37%
7000 دج	23	15.44%

8000-دج	28	18.80%
9000-دج	32	21.48%
100.00-دج	33	22.14%
أكثر من 10.000-دج	25	16.77%
المجموع	149	100%

من خلال البيانات الميدانية المتراكمة في الجدول ( 10 ) و المتعلقة بكمية الأجر الذي يتقاضاه أفراد مجتمع البحث شهريا بالدينار الجزائري، نلاحظ أن النسبة الأغلبية و المقدرة بـ 22.14% أي بعدد 33 عاملا يتقاضون ما قيمته 10000دج، لتأتي بعد ذلك نسبة 21.48% أي بعدد 32 عاملا يتقاضون 9000دج ، ثم نسبة 18.8% أي بعدد 28 عاملا يتقاضون 8000دج، لتلي بعد ذلك نسبة 16.77% أي بعدد 25 عاملا يتقاضون مبلغ أكثر من 10000دج، و تأتي النسبة 15.44% أي بعدد 23 عاملا يتقاضون مبلغ 7000دج، في حين الذي يتقاضون مبلغ أقل من 7000دج ، قدر بـ 08 أفراد أي بنسبة 5.37% .

و الأجر الذي يتقاضاه العمال شهريا بغض النظر عن مقداره إلا أنه و مقارنة بالأوضاع الاجتماعية و غلاء المعيشة يحول كعائق بالنسبة للعمال للكثير من أمور الحياة.

### 2-1-5 تحليل البيانات التي تخص القوانين التنظيمية و كيفية التحكم في تطبيقها و تحديد

درجة ما تحدثه من نمو في قدرات الموارد البشرية :

- الجدول رقم (11) يوضح ما إذا كان العمل الصناعي الذي يقوم به العمال يتطلب وجود

قوانين تنظيمية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
	149	100%	لنوعية المهنة الصناعية	03	2.02

4.02	06	لوضع كل عامل في مكانه المناسب			نعم
57.04	85	لتحديد المهام المطلوب القيام بها			
36.92	55	لمعرفة الواجبات و الحقوق في نطاق العمل			
			00	00	لا
%100	149	المجموع	100	149	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) و الذي يوضح ما إذا كان العمل الصناعي الذي يقوم به العمال يتطلب وجود قوانين تنظيمية، جاءت إجابة الإجماع بنعم وذلك بنسبة 100% إلا أن هذه الإجابة سرعان ما أخذت عدة احتمالات من خلال الاقتراحات الموجهة للعمال، حيث نرى أن نسبة الأغلبية من العمال و المقدرة بـ 57.04% أي بعدد 85 أجابوا على أن وجود هذه القوانين هي لتحديد المهام المطلوب القيام بها، في حين نجد أن 55 من العمال أي نسبة 36.92%، أجابوا لمعرفة الواجبات و الحقوق في نطاق العمل بينما عبر 6 من العمال أي بنسبة 4.02% لوضع كل عامل في مكانه المناسب، و جاءت السنة الأخيرة بعدد 03 من العمال بنسبة 2.02% أجابوا لنوعية المهنة الصناعية .

في حين نجد أن عدد المجيبين بلا غير موجود، و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه لا يمكن لأي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها أن تتصورها دون قوانين تنظيمية.

### الجدول رقم (12) يوضح تحصل العمال على دفتر النظام الداخلي للعمل بالمصنع و

#### بعض المناشير و القوانين التي تنظم و تحدد نشاطهم الصناعي :

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
2.02	03	بواسطة مدير مصلحة تنظيم النشاطات الجارية بالمصنع	100%	149	نعم
3.36	06	بواسطة رئيس الورشة			
32.89	49	بواسطة المشرف			
59.06	88	بواسطة بعض العمال			
2.02	03	أخرى تذكر			

			00	00	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) و الذي يوضح تحصل العمال على دفتر النظام الداخلي للعمل بالمصنع وبعض المناشير و القوانين التي تحدد و تنظم نشاطهم، جاءت الإجابة بنعم بنسبة 100%، لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه قد إنحل بشكل متفاوت ذلك ما بينه لنا حالة الرد عند الإجابة بنعم ، حيث جاءت على النحو الذي أجاب فيه 88 عاملا و تقدر النسبة بـ 59.06%، أن المتحصل على الدفتر كان بواسطة بعض العمال و يعود هذا على حسب العمال للتأخرات العديدة التي يسجلها العمال عند الالتحاق بمناصب عملهم، فتسلم هذه القوانين لبعض الأصدقاء ليبلغوها لأصدقائهم، في حين أجاب 49 عاملا أي بنسبة 32.89%، أنهم تسلموا هذه القوانين بواسطة المشرف، في حين أجاب 06 عمال و ذلك بنسبة 3.35%، أنهم تحصلوا على دفتر النظام الداخلي للعمل بواسطة رئيس الورشة، في حين جاء رد العمال بنسبة متكافئة و المقدرة بـ 2.04% أي بعدد ثلاث عمال أنهم تحصلوا على الدفتر على النحو التالي :

- بواسطة مدير مصلحة تنظيم النشاطات الجارية بالمصنع

- أخرى تذكر

و الملاحظ هنا و بغض النظر عن هذا التفاوت الحاصل في الإجابات، عن الكيفية التي تحصل عليها العمال على دفتر النظام الداخلي للمصنع، نقول بأن جميع العمال قد تحصلوا على هذا الدفتر و هم على إطلاع على مجمل القوانين التي تحدد و تنظم نشاطهم الصناعي، و هم بذلك ملتزمون بهذه القوانين، و على دراية كاملة و تامة بما عليهم من واجبات يؤدونها، و مالهم من حقوق لا بد على التنظيم أن يلتزم بها في ظل ما هو متعامل به من قوانين .

**- الجدول رقم (13) يوضح مدى تفهم العمال لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم الصناعي:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	%100	فهم كامل	59	39.60
			فهم جزئي	14	9.40
			فهم متعمق	48	32.21
			فهم بسيط	10	6.71
			أخرى تذكر	18	12.08
لا	00	00			
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

يتضح من البيانات التي يتضمنها الجدول أعلاه ، و المستقاة من المجتمع الأصلي للبحث أن جميع أفراد العينة قد أبدوا موقفا بالإيجاب و الممثل بنسبة 100% ، إذا أكدوا عن دراية أنهم متفهمون لم تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم الصناعي. لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه قد انحل بشكل متفاوت ، و يعكس في نفس الوقت مجموعة الاحتمالات التي تبعت مباشرة الرد بنعم، حيث جاءت على النحو الذي أجاب فيه 59 عاملا أن هذا الفهم للقوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم الصناعي هو فهم كامل، و النسبة 39.60 تؤكد ذلك ، في حين أجاب 48 عاملا على أن مقدار فهمهم لهذه القوانين هو فهم متعمق و النسبة 32.21% عبرت على ذلك، في حين جاءت إجابة 18 عاملا و ذلك بنسبة 12.08% على مقدار الفهم هو آخر يذكر، بينما جاءت إجابة 14 عاملا بنسبة 9.04% أن مقدار الفهم جزئي، و في حين أجاب 10 عمال بنسبة 6.71% على أن مقدار الفهم بسيط .

و يمكن إرجاع هذا التفاوت في مقدار الفهم إلى النقاط التالية :

- درجة الوعي لدى الطبقات باعتبار أن المؤسسة التي أجري فيها البحث تحوي طبقات من العمال تختلف درجة وعيهم وإستعابهم لما يدور حولهم داخل مجال العمل .  
فالمجيبون بمقدار الفهم كامل و متعمق، لاحظنا أنهم بلغوا درجة من الوعي و النضج يجعلهم يدركون و يفهمون كل الحثيات التي تدور حولهم، و بالأخص القوانين التي تنظم نشاطهم الصناعي إلى جانب حكم الأقدمية بالمؤسسة و الذي جعلهم يدركون جل خبايا التنظيم و القوانين .

في حين المجيبون بمقدار الفهم آخر يذكر فهم بطريقة أو بأخرى قريبون جدا للمسؤولين داخل المؤسسة، و هم بذلك يأولون بعض القوانين لصالحهم على حسب المصلحة الشخصية لكل طرف .

أما المجيبون بفهم جزئي فهي دلالة على أن العمال لم يصلوا بعد إلى درجة الوعي الكامل لفهم ما يدور حولهم .

و إن اختلفت الإجابات، فخلاصة القول أن العمال عند إجابتهم بالإجماع على أنهم متفهمون لما تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم الصناعي، لدليل على أن العمال قد أدركوا أنهم في إطار قانوني و لا بد لهم الالتزام بهذه القوانين .

**- الجدول رقم (14) يوضح مدى الحرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الصناعي**

:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	100%	حرص دائم	38	25.50
			حرص مؤقت	08	5.36
			حرص حسب المصلحة الشخصية	13	8.73
			حرص لخدمة النظام العام في المصنع	79	53.02
			أخرى يذكر	11	7.39
لا	00	00			
المجموع	149	100%	المجموع	149	100%

من خلال الجدول رقم (14) و الذي يوضح مدى الحرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الصناعي، جاءت الإجابة بنعم بنسبة 100% على أن جميع العمال حرصون على تطبيق كل القوانين التي تنظم نشاطهم الصناعي، في حين نلاحظ أنه سرعان ما جاءت الإجابة متفاوتة من خلال الاحتمالات المقدمة لتحديد نوعية الحرص على تطبيق

هذه القوانين، فجاءت إجابة 79 عاملا بنسبة أكبر و المقدرة بـ 53.02% أن نوعية الحرص هي خدمة للنظام العام في المصنع ، بحكم أن هذه القوانين بنيت أساسا لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، و بالتالي لتحقيق هذه الأهداف كان لزاما على الجميع الحرص على تطبيق هذه القوانين لبلوغ الأهداف التي رسمت من أجلها المؤسسة، و أكد المبحوثون على أنه كلما كان الحرص لخدمة النظام العام في المصنع، كلما تحققت الأهداف ، كلما كان ذلك مؤشر إيجاب بالنسبة لهم من خلال ما يتلقونه من حوافز و تشجيعات تؤهلهم لمواصلة الحرص على تطبيق هذه القوانين.

و جاءت إجابة 38 عاملا بنسبة 25.50% على أن نوعية الحرص على تطبيق هذه القوانين هو حرص دائم، بينما جاءت إجابة 13 عاملا بنسبة 8.73% على أن نوعية الحرص على تطبيق هذه القوانين هو حرص حسب المصلحة الشخصية، بينما جاءت إجابة 11 عاملا بنسبة 7.39% بآخر يذكر، بينما جاءت النسبة الأقل و المقدرة بـ 5.36% أي بعدد 08 عمال، على أن نوعية هذا الحرص هو حرص مؤقت .

وتعقيا على هذه المعلومات ذات الصبغة الكمية، نصل إلى اعتقاد مفاده، أن اغلب العمال كانوا على حرص على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط الصناعي، و ذلك بغض النظر عن نوعية الحرص، و جاء هذا الحرص كون أن المؤسسة الصناعية أصبحت تعيش مرحلة جديدة مطبوعة بدرجة كبيرة من جراء الاعدادات و الترتيبات التي تتدرج كلها في نطاق العمل، وما يثبت ذلك أكثر أن النسبة المنعدمة قد برهن فيها العمال استبعاد عدم حرصهم على تطبيق القوانين التي تنظم نشاطهم الصناعي .

**- الجدول رقم (15) يوضح أن القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع متحكم في تطبيقها من طرف الجميع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %				
نعم	138	92.61	تحكم كبير	33	23.91				
	لا	11	7.39	تحكم متوسط	94	68.11			
			المجموع	149	100%	تحكم قليل	07	05.08	
				100%	138	02.90	أخر يذكر	04	02.90
						11			
المجموع	149	100%							

من المعلومات المستقاة من الجدول أعلاه، و التي توضح أن القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع متحكم في تطبيقها من طرف الجميع جاءت الإجابة و بالأغلبية بالإيجاب، جاءت إجابة 138 عاملا بنعم بنسبة 92.61 %، لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه قد إنحل بشكل متفاوت ، ويعكس مباشرة مجموعة الاحتمالات التي تبعث الرد بنعم حيث أن بـ 94 عاملا و تقدر النسبة بـ 68.11 %، أن مقدار هذا التحكم متوسط، بحكم مسؤولية كل شخص و مقدار المدة التي قضاها بالمؤسسة فعلى حسب إجابة المبحوثين نجد

أن من له أقدمية فتطبيق القوانين بالنسبة لهم أصبح شيئاً اعتيادياً ،مقارنة بالعمال الجدد و الذين يوجد لديهم تحكم كبير في القوانين ،و إجابة 33 عاملاً بنسبة 23.91 % لدليل على ذلك بينما تراوحت النسب في مقدار التحكم قليل من خلال إجابة 07 عمال بنسبة 5.08 % ،و آخر يذكر بإجابة 04 عمال بنسبة 2.90 % .

أما بالنسبة للمجيبين بلا فتقدر النسبة بـ 7.39 %،و هي تحوي 11 عاملاً و الأسباب التي قدموها في هذا المجال أن المتحكم في القانون هم الضعفاء، ليبقى أصحاب النفوذ و السيطرة لا يطبقون القوانين بحذافيرها ، بل يقومون بتطويعها لصالحهم .

**- الجدول رقم (16) يوضح الإجراءات التي تتخذ من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية المعمول**

**بها في المصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
الإذار الشفهي	98	65.78%
الإذار الكتابي	31	20.80%
الخصم من أيام العمل	17	11.40%
التوقيف عن العمل	03	2.02%
المجموع	149	100%

و في حالة الرد على أن الإجراءات المتخذة هو التوقيف عن العمل يسأل عن الموقف

الاحتمالات	عدد التكرارات	النسبة %
إعدة النظر في القرار	89	59.74%
التراجع بسرعة في القرار	03	2.02%
حدوث فوضى في العمل	01	0.67%
إلغاء بعض القوانين الصارمة	33	22.14%

آخر يذكر	23	15.43%
المجموع	149	100%

من خلال البيانات المستقاة من الجدول رقم (16) و الذي يوضح الإجراءات التي تتخذ مع من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع جاءت إجابات المبحوثين على النحو التالي :

إذا عادت النسبة الكبيرة المقدرة بـ 65.78% أي بمعدل 98 عامل أن الإجراء الأول المتخذ هو تقديم إنذار شفهي، إن لم يأت هذا النتيجة المرجوة، فستعمد إدارة المؤسسة إجراء آخر يكون أكثر صرامة و هو الإنذار الكتابي وإجابة 31 عاملاً أي بنسبة 20.80% لدليل على ذلك، ثم إن لم يأت هذا الإجراء هو الآخر بنتيجة، تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ إجراء آخر أكثر صرامة من سابقة، و هو الخصم من أيام العمل حيث أجاب في هذا الصدد 17 عاملاً بنسبة 11.40%، و إن لم تأت جميع الإجراءات السابقة نتيجة، فإن الإجراء الأخير و المتخذ هو التوقيف عن العمل و كانت إجابة 03 عمال بنسبة 2.02% معبرة على هذا الإجراء .

و لكن في حالة ما إذا كان الإجراء هو التوقيف عن العمل، فإن الموقف يتباين في: إعادة النظر في القرار حيث أجاب 89 عاملاً و ذلك بنسبة 59.74%، و جاءت الإجابة بموقف إعادة النظر في القرار بحكم أن العامل الذي سيقف قد يكون صاحب أقدمية في العمل إلى جانب الخبرة التي اكتسبها، و لا يمكن للإدارة أن تستغني عن خدمات هذا الرجل بسهولة، و من كل هذا و ذلك الحالة المعيشية بالنسبة للعامل، إذا هذا الموقف يخضع تبعاً للجانب الاجتماعي جانب ما قدمه العامل من خدمة للمؤسسة .

أما الموقف الثاني الذي عبر عنه العمال جاء بإلغاء بعض القوانين الصارمة حيث أجاب 33 عاملاً بنسبة 22.14% على هذا الموقف، فقد تكون هناك قوانين ربما تخدم فئة الإداريين على حساب العمال، فيحدث بما يسمى بمنازعات العمل، الشيء الذي لا يكون في صالح الطرفين و بالتالي تعمل إدارة المؤسسة في هذا الصدد إلى تغيير بعض القوانين الصارمة أو إلغائها حتى تبقى على السير الحسن للعمل بالمؤسسة .

و جاءت إجابة 23 عاملا بنسبة 15.43% على الموقف الثالث و هو آخر يذكر حيث عدد العمال عدة أسباب و إجراءات في حق العامل المتخذ فيه التوقيف عن العمل بحيث قد يعود العامل إلى العمل دون المواقف المذكورة بحكم ولاء العامل لأصحاب العمل ( المسؤولين و الإداريين ) دون أية فوضى أو شوشرة .

و جاء التعبير عن الموقف الرابع في التراجع بسرعة عن القرار بإجابة 03 عمال بنسبة 2.02%، و هذا التراجع السريع أعاده العمال إلى عدم قدرة الإدارة عن الاستغناء على الخدمات التي يقدمها العمال للمؤسسة .

وجاء التعبير عن الموقف الأخير و هو حدوث فوضى في العمل بإجابة عامل واحد بنسبة 0.67%، بحكم أن قرار التوقيف عن العمل هو إجحاف في حق العمال بغض النظر عم سببه من مشاكل أو عدم التزام بالقوانين المعمول بها في المصنع ، لأن العامل على حسب رأي المبحوث إنسان و له الحق في ظل ما هو حاصل من تطورات على المؤسسة الصناعية الجزائرية، من إبداء رأيه و إعطاء موقفه من القوانين المعمول بها في المصنع .

**- الجدول رقم (17) يوضح طبيعة القوانين المعمول به في المصنع ، تتماشى و متطلبات الموارد البشرية :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	128	85.91	لأنها قوانين تنظيمية حديثة	06	4.68
			لأنها قوانين تنظيمية تخص العمل الصناعي	79	61.72
			لأنها قوانين تنظيمية تشجع على النشاط	12	9.38
			لأنها قوانين تنظيمية تضمن الاستقرار في العمل	28	21.88
			أخر يذكر	03	2.34
لا	21	14.09			
المجموع	149	%100	المجموع	128	%100

من البيانات المستقاة من الجدول رقم (17) و التي توضح طبيعة القوانين المعمول بها في المصنع هل تتماشى و متطلبات الموارد البشرية، جاءت إجابة الأغلبية بنعم بـ 128 عاملا بنسبة 85.91%.

لكن الملاحظ أن الموقف الذي أبدوه قد انحل بشكل متفاوت، ويعكس في نفس الوقت مجموعة الاحتمالات التي تبعت مباشرة الرد بنعم، حيث أجاب 49 عاملا و تقدر النسبة 61.72% على أن هذه القوانين المعمول بها في المصنع تتماشى و متطلبات الموارد البشرية، لأنها قوانين تنظيمية تخص العمل الصناعي، و هذه القوانين التنظيمية المعمول بها تضمن الاستقرار في العمل و كانت إجابة 28 عاملا بنسبة 21.88% معبرة على هذا الاحتمال، إلى جانب إجابة 12 عاملا بنسبة 9.38% على أن هذه القوانين التنظيمية تشجع على النشاط، و جاءت إجابة 06 عمال بنسبة 4.68% على أن هذه القوانين التنظيمية حديثة بحكم ما تعرفه المؤسسة الجزائرية من تحولات ،عمدت إدارة المؤسسة على إدخال قوانين حديثة تتماشى و متطلبات الموارد البشرية ، و بقيت النسبة الأخيرة

2.34% بإجابة 3 عمال على آخر يذكر بحكم أن هذه القوانين و ما تعرفه المؤسسة من تغيرات يبقى على حسب رأيهم سيطرة الأقلية واستغلال النفوذ و تطويع القوانين لصالحهم في كل الأحوال و الظروف .

أما النسبة للمجيبين بلا فتقدر النسبة بـ 14.09%، و هي تحوي 21 عاملا و الأسباب التي قدموها في هذا المجال هو أنه رغم التحولات و التطورات التي مرت بها مؤسساتهم، إلا أن هذه القوانين تبقى حبر على ورق، رغم ما تحمله هذه القوانين من احتمالات سألها الذكر، لأن أصحاب القرار و النفوذ لهم كل السلطة في تسيير المؤسسة دون تقديم استشارة من طرف العمال أصحاب الأقدمية و الخبرة، بحكم أن القوانين المعمول بها في المصنع حتى تكون متماشية و متطلبات الموارد البشرية لا بد أن نصل إلى فكرة واحدة موحدة هو مشاركة الجميع في صنع القرار .

و تعقيا على هذه المعلومات ذات الصبغة المقدرية، نخلص إلى أن أغلب العمال متفائلون بمستقبل المؤسسة في ظل قوانينها التي تتماشى و متطلباتهم، لكن يبقى الشيء الوحيد، حتى يتحقق هذا الهدف هو أن تكون هناك مشاركة جماعية في صنع القرار دون تهميش أو إقصاء لأحد، فالتوجه الاستراتيجي، يفرض على المؤسسة و على كل مسؤوليها و إدارتها و عمالها، العمل جنبا إلى جنب في صياغة قوانين أكثر انفتاحا و تبصرا لتحقيق أهداف المؤسسة .

**- الجدول رقم (18) يوضح أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها****في المصنع، أحدثت نموا في قدرات الممتهنين للنشاط الصناعي :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نمو عاليا	138	92.61	نمو عاليا	93	67.4
نمو متوسطا			نمو متوسطا	26	18.84
نمو ضئيلا			نمو ضئيلا	14	10.14
آخر يذكر			آخر يذكر	5	3.62
لا	11	7.39			
المجموع	149	%100	المجموع	138	%100

من البيانات المستقاة من الجدول رقم (18) و التي توضح، أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع، أحدثت نموا في قدرات الممتهنين للنشاط الصناعي، جاءت إجابة الأغلبية بنعم بـ 138 عاملا بنسبة 92.16%، إلا أن الموقف الذي أبداه العمال قد انحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت مباشرة الرد بنعم، حيث أجاب 93 عاملا بنسبة 67.4% على أن مقدار النمو الذي أحدثته عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع قد أحدثت نموا عاليا في قدرات الممتهنين للنشاط الصناعي، و هذا يعكس مباشرة الفرض الأول انه كلما كان هناك تحكما في تطبيق القوانين التنظيمية ، كلما أحدث نموا في القدرات الموارد البشرية.

أما النسب 18.84% و التي تحوي 26 عاملا، و 10.14% و التي تحوي 14 عاملا ، و 3.62% التي تحوي 5 عمال ، و هي على الترتيب أن القوانين المتعامل بها أحدثت نموا متوسطا و ضئيلا و آخر يذكر، فيمكن مرد ذلك على حساب رأي المبحوثين أنه كلما كان هناك تحاورا و تشاورا و مشاركة جماعية في صنع القرار داخل المؤسسة، سنصل إلى قوانين تكون أكثر انفتاحا نحو التغييرات و التوجهات الجديدة و التي تعمل أساسا على تنمية الموارد البشرية .

أما بالنسبة للمجيبين بـ لا فتقدر النسبة 7.39% و هي تحوي 11 عاملا و الأسباب التي قدموها هو توارث أصحاب القرار بالنسبة لصنع القرار أبا عن جد، وهذا يؤدي إلى تصادم بين المجددين و المشددين للإبقاء على قوانين قديمة، فبينما توجد فئة تحاول أن تعمل على التجديد و صنع القرار يكون أكثر انفتاحا، في حين نجد أن هناك من يريد الإبقاء على قوانين يراها تخدمة بشكل مباشر و الاستغناء عنها قد تكون في غير صالحه.

وتعقيا على هذه المعلومات ذات الصبغة المقدارية نخلص إلى نتيجة مفادها إنه كلما كان هناك عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع كلما أحدثت نموا في قدرات الموارد البشرية، شريطة أن تكون هذه القوانين نابعة من تمازج كل الفئات العاملة بغض النظر عن انتماءاتها و توجهاتها ، حيث يذوب كل شيء لأجل بلوغ الهدف فالقانون عماد المؤسسة، و منه لا بد أن يكون منبثقا من تشارو كل الفئات وإشراك الجميع لاتخاذ قرار و حد واحد يعود بالفائدة على الجميع .

**3-1-5 تحليل و تفسير البيانات التي تخص الطريقة التي يتم بها توجيه العلاقات**

**التنظيمية في المصنع ،وتقدير تأثيرها على قدرات الموارد البشرية :**

**- الجدول رقم (19) يبين هل العمل بالمصنع يفرض أحداث علاقات تنظيمية :**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
17.97	23	لمسايرة الطبيعة الاجتماعية عند العمال	85.91	128	نعم
75.79	97	لخصوصية العمل في حد ذاته			
1.56	02	لتعقد بعض التعليمات التصنيعية			
4.68	06	لتعيين وجهة العلاقات بين العمال			
		آخر يذكر			
			14.09	21	لا
%100	128	المجموع	%100	149	المجموع

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني الخاص بالطريقة التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية في المصنع و تقدير تأثيرها على نمو قدرات الموارد البشرية ، فقد خصصت هذا الجزء من الأسئلة لتبيان ذلك، لأنني تبنت من بداية البحث النظري الاتجاه الاستراتيجي القائل " بأن أي تنظيم لا يمكن أن ينجح و الاهتمام بالعنصر البشري فيه مغيب، فحسب هذا الاتجاه، أنه لا يمكن بلوغ أهداف التنظيم ما لم نهتم بالإنسان ، على اعتبار أنه المحرك الوحيد الذي باستطاعته توجيه نتائج العمل الوجهة التي يريد " ...<sup>(1)</sup> فالمورد البشري داخل أي مؤسسة، كما له القدرة على إنجاز أي مشروع له القدرة كذلك على إفشاله ، و من ثم اعتبرت العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية ثاني الركائز الأساسية التي لا بد في الاتجاه الاستراتيجي لتسيير المؤسسات إعطاءها من الأهمية ما لغيرها ،على اعتبار ما جاء في الجانب النظري وخاصة النظريات التي تحد و تقيد هذه العلاقات ، لكن مع التطور الحاصل و الاتجاه الاستراتيجي تغيرت النظرة نحو هذه العلاقات و مالها من أهمية في

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق ص 354

تحديد الإنتاج كما و نوعا، لذلك جاء أول سؤال في هذا المحور، هل العمل بالمصنع يفرض إحداث علاقات تنظيمية ؟

وجاءت إجابة المبحوثين على هذا السؤال بنسبة عالية قدرت بـ 85.91% و تحتوي 128 عاملا، و هذه الإجابة كافية لأن نتصور بأنه لا يمكننا أن نجد عملا دون أن تحدث هناك علاقات أو احتكاك بين العمال، هذه العلاقات التي إما أن تكون في خدمة الصالح العام للمؤسسة بلوغ أهدافها و إما العكس .

لكن نرى أن هذا الموقف الذي أبداه العمال سرعان ما انحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، حيث نلاحظ من البيانات الكمية التي قدمها لنا الجدول رقم ( 19 ) أن إجابة 97 عاملا بنسبة 75.79% من العمال، أجابوا على أن العمل بالمصنع يفرض إحداث علاقات تنظيمية، لخصوصية العمل في حد ذاته ، باعتبار أن دراستنا هذه أجريت بمؤسسة توزيع مواد البناء، فالملاحظ فيها أن الجهد العضلي أكبر من أي جهد آخر يبذله العمال، و لنا أن نتصور مجموعة من العمال يشتغلون تعبئة حاويات كبيرة من الإسمنت فبالتالي العلاقات التي تكون بين هذه الفئة من العمال وطيدة حتى يساعد العامل أخاه العامل إن تعب مثلا ، وقس على هذا المثال الجوانب الكثيرة التي تحتويها هذه المؤسسة، فطبيعة العمل في حد ذاته يفرض على العمال إحداث علاقات تنظيمية و هذه العلاقات سرعان ما تتحول إلى علاقات صداقة و أخوة، يصبح العامل يحس بأخيه العامل في كل الأمور التي تمر به، و هذا ما تجلى مباشرة في الإجابة على الاحتمال الثاني لمسايرة الطبيعة الاجتماعية عند العمال و إجابة 23 عاملا بنسبة 17.97% لدليل على أنه لا يمكن أن نستغني أو نستثني أو نقوم بدراسة بمعزل عن العلاقات الإنسانية و التي تعتبر على حسب ما جاء في النظري العمود الفقري للمؤسسة الجزائرية .

وجاءت إجابة 06 عمال بنسبة 4.68% على أن العمل بالمصنع يفرض إحداث علاقات تنظيمية لتعيين وجهة العلاقات بين العمال، و على حسب المبحوثين فإن طبيعة العمل داخل المؤسسة يفرض علاقات معينة يتبناها العمال للعمل مع بعضهم و هذه الوجهة من العلاقات تعمل على الاستمرارية و التماسك لبلوغ أهداف المؤسسة و مواجهة بعض التعليمات التصنيعية المعقدة تجلت في إجابة عاملين بنسبة 1.56%.

في حين نجد أن الموقف السلبي الذي أبداه العمال وذلك من خلال إجاباتهم بلا بنسبة 14.09%، و تحوي 21 عاملا يرون أنه لا جدوى من إقامة علاقات فيما بينهم و الأسباب التي قدموها ، أنه غالبا ما تنقلب هذه العلاقات عكس التيار الذي رسموه فتحول بينهم في تحقيق الأهداف المرجوة، و تدخلهم في صراعات غالبا ما يصعب فك خيوطها، وبالتالي على حسب إجاباتهم و كذا الأسباب التي قدموها أن العمل بالمصنع لابد من إنجاز العمل المطلوب منهم وانتهى الأمر بعيدا عن تلك العلاقات التي يرون فيها أنها مصدر شوشرة و فوضى، و هذه الإجابة يمكن مردها إلى عدم التجانس بين الفئات سواء في السن أو المستوى أو طبيعة المعيشة .

و من خلال هذه البيانات التي احتواها الجدول رقم 19 ، وهذا التحليل المفصل نخلص إلى نتيجة مفادها أنه بغض النظر عما يتنج عن هذه العلاقات ربما من تحقيق الأهداف أو من تصادمها، إلا أنها أصبحت ضرورة حتمية أو هي حتمية في حد ذاتها داخل أي مؤسسة .

و في ظل التوجه الاستراتيجي و التحول و التغيير المفروض على مؤسساتنا الصناعية لا بد من توجيه هذه العلاقات توجيها إيجابيا لخدمة المورد البشري من خدمة المؤسسة الصناعية من جهة ثانية .

**- الجدول رقم (20) يبين تقديم إدارة المصنع بعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة**

**العلاقات التنظيمية أثناء أداء العمال لعملهم :**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
75.19	103	تعليمات صارمة	91.94	137	نعم
0.73	01	تعليمات حرة			
17.51	24	تعليمات ثابتة			
5.84	08	تعليمات متغيرة			
0.73	01	أخر يذكر			
			8.06	12	لا
%100	137	المجموع	%100	149	المجموع

إذن بعدما كان السؤال (19) عاما حول طبيعة العمل بالمصنع، هل يفرض إحداث علاقات تنظيمية سنحاول الآن التخصيص و الولوج بصفة خاصة إلى المؤسسة مجال الدراسة، و ذلك من خلال الجدول رقم (20) و البيانات التي احتواها حول تقديم إدارة المصنع لبعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء أداء العمل فجاءت إجابة 137 عاملا بنعم بنسبة 91.94%، لكن الملاحظ على هذا الموقف الذي أبداه العمال سرعان ما انحل بشكل متفاوت ، و ذلك من خلال الاجتماعات التي تبعت الإجابة بنعم، فجاءت إجابة 103 من العمال بنسبة 75.19% على أن التعليمات التي تلقوها من إدارة المصنع، هي تعليمات صارمة حول تحديد العلاقات التنظيمية أثناء أداء العمال لعملهم ، و غالبا ما كانت هذه العلاقات ثابتة و ذلك من خلال إجابة 24 عاملا بنسبة 17.51% على هذا الاحتمال .

في حين تكون التعليمات متغيرة في حدود تغيير مجال العمل فكانت إجابة 08 عمال نسبة 5.84% حول هذا الاحتمال ، بينما جاءت إجابة عامل واحد على تعليمات حرة و عامل واحد بآخر يذكر بنسبة 0.73% لكليهما .

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال وذلك من خلال إجابتهم بلا ب 12 عاملا بنسبة 8.06% ،حول التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء أداء العمال لعملهم، و الأسباب التي قدموها في هذا المجال، أن الإدارة لا تركز أساسا على العلاقات

بقدر ما تركز على طبيعة العمل و ما يحكمه من قوانين، فالعلاقات التي تنشأ بين العمال هي علاقات عرضية و حتمية لطبيعة العمل، فالمهم حسب إجابة العمال هو الإنتاج و ليس العلاقات .

ومن خلال هذا التحليل المفصل نصل إلى نتيجة هو أن العلاقات الإنسانية و في ظل التوجه الجديد للمؤسسة الصناعية الجزائرية أصبح يعتنى به على اعتبار أن المورد البشري بطبعه يميل إلى تشكيل علاقات ، وبالتالي فهذه العلاقات هي حتمية داخل مجال العمل ومنه لا بد على أي تنظيم كان الاعتناء بها و تنميتها من خلال ما هو متوفر .

**- الجدول رقم (21) يبين مدى معرفة العمال لوجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل**

**المصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
------------	-----------	----------	------------	-----------	----------

142	95.30	علاقات رسمية	23	16.20%
		علاقات غير رسمية	112	78.88%
		علاقات هادفة	6	4.22%
		علاقات من دون هدف	1	0.70%
		أخر يذكر	00	00
07	4.70			
149	100%	المجموع	142	100%

نعم

لا

المجموع

من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه و التي تبين مدى معرفة العمال لوجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المصنع، نرى أن النسبة الغالبة من العمال و المقدره بـ 95.42%، أي ما يعادل 142 عاملا على دراية لوجهة العلاقات ، لكن الملاحظ على أن الموقف الذي أبداه العمال سرعان ما إنحل بشكل متفاوت ، وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم ، فجاءت إجابة الأغلبية على أن وجهة العلاقات التنظيمية السائدة داخل المصنع هي العلاقات غير رسمية و إجابة 112% عاملا بنسبة 78.88% لدليل على ذلك بحكم أن هذه العلاقات هي ناتجة عن الاحتكاك اليومي للعمال بعضهم ببعض، إلى جانب الأقدمية في العمل فتنتج علاقات غير رسمية بين العمال، تجعلهم يتحدون في مواقف معينة من خلال إصدار الإدارة مثلا لبعض التعليمات التي يراها العمال لا تتناسب وظروف عملهم وذلك لمواجهة كل التحديات التي يعيشونها مع بعضهم البعض داخل المؤسسة لكن هذه العلاقات الناتجة بين العمال تتم بشكل رسمي ( علاقات رسمية ) ثابتة، كما قلنا سابقا لمواجهة أي طارئ يعترض العمال خلال مسيرتهم الإنتاجية وجاءت إجابة 23 عاملا بنسبة 16.20% على هذا الاحتمال .

في حين أن هذه العلاقات بنيت أساسا لتكوين قوة داخلية تتمثل في المورد البشري كما قلنا سابقا لمواجهة كل طارئ ، و بالتالي فهي علاقات بنيت أساسا على أهداف معينة إذن هي علاقات هادفة وذات مغزى من خلال تواجدها داخل المؤسسة و إجابة 06 عمال بنسبة 4.22% عبرت على ذلك .

في حين رأى عاملا واحد بنسبة 0.70% أن هذه العلاقات من دون هدف و السبب الذي قدمه هو أن هذه العلاقات يراها أنها تبني على أساس المصالح في حين أنه في غنى عنها لأنه على حسب قوله عامل همه الوحيد الأجر عدا ذلك لا يهمله شيئا . أما النسبة التي عبر من خلالها بلا فقدرت بـ 4.70% أي بمعدل 07 عمال و الأسباب التي قدموها، هي عدم الجدوى من تشكيل العلاقات، على اعتبار أن العلاقات التنظيمية السائدة داخل المصنع، هي علاقات يكتنفها الغموض، وبالتالي أي علاقة لا تكون واضحة فهم في غنى عنها .

ومن خلال هذا التحليل نصل إلى نتيجة مفادها، أن العلاقات التنظيمية هي ضرورة لا مفر منها داخل المؤسسة، و بغض النظر عن إعطائها صبغة تنظيمية رئيسية من قبل الإدارة، إلا أن الشكل الغالب، هو أن هذه العلاقات تنشأ بشكل غير رسمي وذلك عن طريق الاحتكاك و المعاملات اليومية بين العمال، فالعمال يتجمعون في شكل جماعات غير رسمية لتكوين علاقات رسمية للوقوف جنبا إلى جنب لمواجهة أي طارئ في مجال عملهم، فتكوين العلاقات شيء ضروري و حتمي حتى و إن أرادت الإدارة أو التنظيم الرسمي إعطاءها الصبغة الرسمية .

**- الجدول رقم (22) يوضح الجدية في محافظة كل عامل على تنظيم علاقاته التي يكونها مع الفرق العاملة بالمصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %

8.73	13	لأن العلاقات المنظمة مهمة في العمل الصناعي	%100	149	نعم
10.07	15	لأن العلاقات المنظمة تقوي الاتصال بين الفرق العامة			
75.84	113	لأن العلاقات المنظمة تسهل العمل			
05.36	8	لأن العلاقات المنظمة تساعد على التفاهم بين الفرق العامة			
		آخر يذكر			
			%00	00	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

من البيانات المستقاة من الجدول أعلاه و الذي يوضح الجدية في محافظة كل عامل على تنظيم علاقاته التي يكونها مع الفرق العاملة بالمصنع، جاءت الإجابة بنسبة 100% أي 149 عاملا بنعم، و هذا يؤكد قيمة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، الشيء الذي يحتم على التنظيم الرسمي ( الإدارة ) إعطاءها القيمة الحقيقية لهذه العلاقات خاصة و نحن نعيش مرحلة التحولات و التغييرات و التوجه الاستراتيجي يحتم على إعطاء المورد البشري الأهمية القصوى أكثر مم سبق، لأنه و كما جاء في القسم النظري أن الإنسان في فترات معينة كان ينظر له على أساس مادة مثله مثل باقي الآلات الموجودة بالمصنع، فكان الهم الوحيد للإدارة هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بغض النظر عن الإنسان، لكن النظرة تحولت و أصبح الاهتمام بالعنصر البشري هو الأساس، و النظر إلى الإنسان هو المبتكر و المبدع و المنتج، وهذه الأشياء لا تأتي إلا عن طريق تلك العلاقات التي تتشكل بين العمال لأن : العلاقات الإنسانية الجيدة ذات تأثير مباشر وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

إذن فالعمال يبدون الجدية في محافظة كل واحد منهم على تنظيم علاقاته التي يكونها مع الفرق العاملة بالمصنع، إذا نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) غياب الموقف السلبي و النسبة 00% عبرت على ذلك .

و الملاحظ على الموقف الايجابي الذي أبداه العمال قد إنحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم .

فيرى 113 عاملا بنسبة 75.85% على أنه بالمحافظة على هذه العلاقات تسهل طبيعة العمل المؤدا داخل المؤسسة، وبذلك يرى 15 عاملا بنسبة 10.07% على أن العلاقات المنظمة تقوي الاتصال بين الفرق العاملة، ومنه على حسب إجابة 13 عاملا بنسبة 8.73% فالعلاقات المنظمة مهمة في العمل الصناعي .

جاءت إجابة 08 عمال نسبة 5.36% أن العلاقات المنظمة تساعد على التفاهم بين الفرق العاملة .

ومنه من خلال هذه الإجابات نخلص إلى نتيجة مفاده.

أن العمال في ظل التوجه الجديد يسعون دوما للمحافظة على تنظيم علاقاتهم التي يكونونها مع الفرق العاملة بالمصنع، بحكم أن هذه العلاقات هي مصدر قوة لهم، فبها ومن خلالها تسهل عليهم العمل، إلى جانب أنها تقوي الاتصال فيما بينهم و بالتالي فهي مهمة وخاصة في العمل الصناعي، لأنها وببساطة تساعد على التفاهم بين الفرق العاملة و بالتالي وجب على التنظيم الرسمي إدراج هذه النقطة الأساسية كنقطة مهمة ولها من الفائدة الكبيرة، إذ من خالها يصبح العمال حرصون على تحسين أدائهم العام داخل المؤسسات، وكلما كانت العلاقات جيدة تربط العمال بعضهم ببعض كلما قل الصراع داخل المؤسسة، حتى وإن وجد الصراع ، فليس بالنسبة التي كان عليها في السابق .

**- الجدول رقم (23) يبين العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع هل هي**

**موجهة بطريقة صحيحة :**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
5.17	06	موجهة نحو التفاعل بين الفرق العاملة	77.85	116	نعم
2.59	03	موجهة نحو التبادل بين الفرق العاملة			
81.04	94	موجهة نحو تعزيز الأدوار بين الفرق العاملة			
11.20	13	موجهة نحو إبراز مكانة كل عامل			
		آخر يذكر			
			22.15	33	لا
%100	116	المجموع	%100	149	المجموع

من البيانات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الأغلبية من العمال أجابوا بنعم حول ما تعلق بأن العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع، موجهة بطريقة صحيحة، حيث قدرت النسبة 77.85% أي ما يعادل إجابة 116 عاملا لكن هذا الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال، نلاحظ أنه قد انحل بشكل متفاوت بعد الرد بنعم وذلك من خلال الاحتمالات الموجهة لهم .

فجاءت إجابة 94 عاملا نسبة 81.04% على أن العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع هي موجهة نحو تعزيز الأدوار بين الفرق العاملة . بينما يرى 13 عاملا بنسبة 11.20% على أن هذه العلاقات التنظيمية هي موجهة نحو إبراز مكانة كل عامل .

وجاءت الإجابة 06 عمال بنسبة 5.17% على أن العلاقات هي موجهة نحو التفاعل بين الفرق العاملة .

وجاءت الإجابة الأخيرة و المقدره 03 عمال بنسبة 2.59% على أن العلاقات التنظيمية هي موجهة نحو التبادل بين الفرق العاملة .

وإن تعددت الاحتمالات حول الإجابة، فيما يتعلق بالعلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع، إلا أن الهدف قد تحقق وذلك، بأنها موجهة بطريقة صحيحة وهذا ما يكشف لنا أنه من خلال هذه الإجابات فالتنظيم الرسمي يسعى في ظل التوجه الاستراتيجي لإقحام الاهتمام الأكبر بالعلاقات التنظيمية، لأنه من خلالها تسير المؤسسة نحو تحقيق الأهداف .

في حين جاءت إجابة 33 عاملا بنسبة 22.15% بلا، و الأسباب التي ذكروها في ما يخص أن العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع، ليست موجهة بطريقة صحيحة، فمردده أن هذه العلاقات هي أساسا بنيت على المصالح بحيث من كانت علاقته مع فرقة معينة متذبذبة أو سلبية فيصبح الفرد أو العامل غير مرغوب فيه، لأنه يشكل مصدر قلق وخوف بالنسبة لتلك الفرقة أو غيرها، و منه على حسب رأي المبحوثين دائما أنه ورغم التحولات التي عرفتتها المؤسسة منذ بدايتها إلى اليوم وخاصة بما يعرف اليوم بالتغيير و التوجه الاستراتيجي لتحقيق الأهداف، إلا أن النقص لا يزال يعترى الكثير من الأمور، إلى جانب أنها يكتنفها الغموض و بالأخص ما تعرفه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، و التي يمكن أن تكون مصدر قوة، كما يمكن أن تكون مصدر ضعف .

ومن خلال هذه الإجابات نصل إلى خلاصة ، يبقى مشكل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية قائما، برغم ما عرفته من تحولات، و هذا المشكل سواء يكون بين الإدارة و الفرق العاملة، أو بين العمال فيما بينهم، إلا أن المبدأ الذي لا بد أن تسير عليه المؤسسة اليوم في ظل التوجه الاستراتيجي، هو تكوين علاقات وطيدة بين الجميع وذوبان كل الخلافات و الصراعات و النزاعات، بغض النظر عن طبيعتها وحدثها و هذا من أجل تحقيق الأهداف العامة و الخاصة في نفس الوقت .

**- الجدول رقم (24) يبين الانطباع الذي يسجل عى من يخل بنظام العلاقات الجارية بين**

**الفرق العاملة بالمصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
	08	5.78%	إنطباع يدين المخل بنظام العلاقات	138	92.81%
	21	15.22%	تسجل على المخل بنظام العلاقات ملاحظات ليست في صالحه		
	83	60.15%	تتكون على مخل بنظام العلاقات نظرة سيئة		
	23	16.67%	يوضع المخل بنظام العلاقات على أنه صاحب فوضى		
	03	2.18%	أخر يذكر		
				11	07.39%
	138	100%	المجموع	149	100%

من قراءتنا للبيانات التي تضمنها الجدول رقم (24) و التي تبين الانطباع الذي يسجل على من يخل بنظام العلاقات الجارية بين الفرق العاملة بالمصنع . جاءت أغلبية الإجابة بنعم أي يسجل انطباع بـ 138 عاملا بنسبة 92.81% ، لكن هذا الانطباع يأخذ أشكالا مختلفة ، وهذا ما نلاحظه من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم .

فجاءت إجابة 83 عاملا بنسبة 60.15% ، على أنه تتكون نظرة سيئة على المخل بنظام العلاقات وهذه النظرة التي تتكون عليه سواء تكون من قبل الإدارة أو العمال . بينما أجاب 23 عاملا بنسبة 16.67% ، على أن المخل بنظام العلاقات يدرج على انه صاحب فوضى، فهو من خلال ذلك يسعى للفرقة ونشر الفوضى بين الفرق العاملة. و بالتالي تسجل عليه ملاحظات ليست في صالحه، كما أجاب 21 عاملا بنسبة 15.22% و منه كما أجاب 08 عمال بنسبة 5.78% على أنه يسجل عليه انطباع يدينه في إخلاله بنظام العلاقات بين الفرق العاملة بالمصنع .

في حين ذهب 03 عمال بنسبة 2.18% بإجاباتهم بأخر يذكر، ويعود إلى أن الانطباع متفاوت بين النقاط المذكورة أنفا إلى جانب ذلك قد يعرض صاحبها إلى الطرد في حالة تماديه، في الإخلال بنظام العلاقات الجارية بين الفرق العاملة بالمصنع .

بينما الموقف السلبي الذي أبده العمال وذلك من خلال إجابتهم ب لا بعدد 11 عاملا بنسبة 7.39% فالأسباب التي ذكروها في هذا المجال هو أن الانطباع يسجل فقط على المغلوب ، في حين صاحب النفوذ و السلطة فهو و بالرغم من إخلاله بنظام العلاقات، فلا شيء يصيبه أو يحدث له خلال إخلاله بنظام العلاقات.

من خلال هذا التحليل المفصل نصل إلى نتيجة مفادها، أن العمل هو عمل إنساني و العمل الإنساني لا يصل إلى الكمال مهما كان، فالكمال لله عز وجل .

ورغم ذلك نقول بأنه لا بد من تضافر جهود الجميع في ظل ما تعيشه المؤسسة الصناعية من تحولات و تغيرات، وذلك لأجل تحقيق الأهداف المرسومة، وهي أهداف المؤسسة من جهة و أهداف الفرق العاملة من جهة ثانية .

**- الجدول رقم (25) يوضح مدى تناسب و اتفاق العلاقات التنظيمية الموجهة و الجارية في**

**المصنع وتوجهات الموارد البشرية :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
------------	-----------	----------	------------	-----------	----------

55.30	73	لأن الفرق العاملة تميل أكثر إلى العمل المنظم	88.59	132	نعم
14.40	19	لأن الفرق العاملة تريد العمل في بيئة صناعية تساعد على الاستقرار			
08.33	11	لأن الفرق العاملة تحس أنها تعمل في إطار رسمي			
20.46	27	لأن الفرق العاملة تسعى إلى التعاون و التوحد			
1.51	02	أخر يذكر			
			11.41	17	لا
%100	132	المجموع	%100	149	المجموع

من البيانات المستقاة من الجدول رقم (25) و الذي يوضح مدى تناسب و اتفاق العلاقات التنظيمية الموجهة و الجارية في المصنع و توجهات الموارد البشرية ، جاءت إجابة 132 عاملا بنسبة 88.59% بنعم، إلا أن الملاحظ على الموقف الذي أبداه العمال فقد انحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الإجابة بنعم .

فجاءت إجابة 73 عاملا بنسبة 55.30% إلى أن مدى تناسب و اتفاق العلاقات و توجهات الموارد البشرية، لأن الفرق العاملة تميل أكثر إلى العمل المنظم، الشيء الذي يبرز دور التنظيم في ظل التوجه الاستراتيجي الذي أصبح فيه الاهتمام بالفرد أكثر و اكبر، بالاهتمام بالعلاقات حتما سيصل إلى أن الفرق العاملة ستسعى إلى التعاون و التوحيد و هذا ما أبرزه الجدول من خلال إجابة 27 عاملا بنسبة 20.46% و الفرق العاملة في ظل التغييرات الجديدة تريد أن تعمل في بيئة صناعية تساعد على الاستقرار وهذا ما أكدته كذلك إجابة 19 عاملا بنسبة 14.40% و كل هذا التناسب و الاتفاق بين العلاقات التنظيمي و توجهات الموارد البشرية يتم في إطار رسمي كما جاءت إجابة 11 عاملا بنسبة 8.33% على ذلك .

في حين أجاب عاملين بنسبة 1.51% بجوانب أخرى تذكر نوجزها في الفكرة التالية : أن مدى التناسب و الاتفاق يمكن في نبذ الصراع، وحب العمل و اتقانه و محاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف وبلوغها .

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال فجاء بإجابة 17 عاملا بنسبة 11.41% بلا و الأسباب التي قدموها ، أن التناسب و الاتفاق بين العلاقات التنظيمية الموجهة و الجارية في المصنع و توجهات الموارد البشرية، على اعتبار أنه مادام هناك فرض داخلي لهذه العلاقات يبقى الشكل في أنها لا تتناسب و توجهات الموارد البشرية .

ومن خلال هذه الإجابات و هذا التحليل المفصل للبيانات التي احتواها الجدول رقم (25) نصل إلى نتيجة مفادها، أن الاهتمام اليوم بالعنصر البشري أصبح كبيرا مقارنة بالمرحل السابقة التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية، و يتجلى هذا الاهتمام في تلك العلاقات التي تتشكل مع الإدارة و العمال أو بين العمال فيما بينهم ، و هي علاقات جيدة و ذات تأثير مباشر وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة و على اعتبار كذلك أن العلاقات الوطيدة و المتماسكة تعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسات و إذا كان في السابق أن المسؤول على تكسير العلاقات هم المسيرون مم ينجم عن ذلك الصراع الدائم بين العمال و المسؤولين، إلا أن النظرة اليوم قد تغيرت و يحاول المسؤولون التخفيف من حدة الصراع، إلى غاية التخلص نهائيا من الصراع من خلال الاهتمام الأكبر بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية .

**- الجدول رقم (26) يوضح الطريقة التي اعتمد عليها في توجيه العلاقات التنظيمية**

**الجارية في المصنع هل تركت أثرا في نمو قدرات الموارد البشرية:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
	138	92.61	أثر كبير	33	38.40

21.01	29	أثر متوسط			
26.82	57	أثر قليل			نعم
13.77	19	أخر يذكر			
			07.39	11	لا
%100	198	المجموع	%100	149	المجموع

من بيانات الجدول رقم (26) و الذي يوضح الطريقة التي اعتمد عليها في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المصنع - هل تركت أثرا في نمو قدرات الموارد البشرية جاء إجابة الأغلبية بـ138 عاملا بنسبة 92.61% بنعم، لكن مقدار الأثر جاء متباينا، وذلك ما نلاحظه من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم ، حيث جاءت إجابة 53 عاملا بنسبة 38.40% ،على أن مقدار الأثر كبير، و الدليل هو في التحسن و الاستقرار بين جميع شرائح الفئات العاملة، وهذا يزيد حتما من نمو قدرات الموارد البشرية .

في حين نجد إجابة 37 عاملا أي بنسبة 26.82% جاءت على أن مقدار الأثر قليل و مرده إلى أنه لم يصل التنظيم الرسمي بعد إلى درجة الانفتاح الكلي على جميع فئات العمل، وترك الحرية في تحديد العلاقات بين الفرق العاملة بالدرجة التي تراها تخدم مصالح المؤسسة بالدرجة الأولى ثم مصالحها بالدرجة الثانية.

بينما جاء مقدار الأثر متوسط بإجابة 29 عاملا بنسبة 21.01% بحكم أنه يوجد تحسن ملحوظ في الآونة الأخيرة في الطريقة التي تعتمد عليها الإدارة في توجيه العلاقات التنظيمية ، ويأملون في أن تتحسن هذه الطريقة للوصول حقا إلى تنمية الموارد البشرية بينما جاءت إجابة 19 عاملا بنسبة 13.77% بأخر يذكر و هذا على حسب رأيهم أن مقدار الأثر قد يكون كبيرا كما قد يكون متوسطا، كما قد يكون قليلا إلى جانب أن يكون منعما وذلك على حسب تلك العلاقات التي تكون بين الفرق العاملة ومدى تأثيرها و تأثرها بما هو حاصل على مستوى الداخلي للمؤسسة، أو على المستوى الخارجي .

بينما جاءت إجابة 11 عاملا بنسبة 7.39% بـ لا و هذا الموقف السلبي الذي أبداه العمال إلى أسباب ذكروها و نوجزها في النقاط التالية :

- أن المؤسسة ورغم ما عرفته من تحولات، يبقى مشكل التنظيم فيها قائم على اعتبار أن الاهتمام بالعناصر الأساسية تبقى مهمة فيها ، و المورد البشري إحدى إشكالات المؤسسة، بحيث الاهتمام به يحتاج إلى تضافر جهود الجميع من أجل تحقيق كل ما يتطلبه هذا العنصر الأساسي داخل المؤسسة ، وسؤالكم إجابته نعم هناك توجيه للعلاقات داخل المؤسسة، لكننا لا نود أن يكون هناك تحديد لها من قبل التنظيم، و لكن نريد أن تكون هذه العلاقات موجهة فيما بين العمال ( الفرق العاملة )، و هذا تحقيقا للمصلحة العامة للمؤسسة، و المصلحة الخاصة للعمال، في حين إذا بقي هناك تدخل و توجيه من قبل الإدارة يبقى الإشكال قائما حول هل العلاقات يمكن أن تحقق الأهداف ، هذا بطبيعة الحال غير ممكن في ظل الحصر و التقيد لها .

إذن من خلال ما هو مطروح أمامنا من البيانات و تحليلها تحليلا مفصلا على حسب إجابات المبحوثين نصل إلى استنتاج هام .

نقول أنه كلما كانت هناك طريقة متعبة تكون أكثر انفتاحا و تطلعا لمصالح الجميع ( الإدارة ، المؤسسة ) في توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المصنع، كلما عملت و تركت أثرا في تنمية الموارد البشرية ، و هذا الأثر يكون كبيرا، على اعتبار أن المورد البشري هو اجتماعي بطبعه، و يميل أكثر لتشكيل العلاقات المنظمة ، و التي تعمل أساسا لتحديد و تحقيق الأهداف العامة و الخاصة .

ومنه نقول لا بد على التنظيمات الرسمية في ظل التوجه الاستراتيجي ، أن تعطي الأهمية الكبرى للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، لأن بها و من خلالها يمكن أن نحكم على عمل معين بالفشل أو بالنجاح، و بطبيعة الحال كلما كانت العلاقات جيدة كلما كان هناك نسبة الأداء مرتفعا، كلما عملت على تنمية الموارد البشرية، وكلما كانت العلاقات سيئة كلما كثر الخلاف و النزاع و الصراع، كلما فشل التنظيم عن أداء مهامه و تحقيق أهدافه .

**4-1-5 تحليل و تفسير البيانات التي تخص الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع و تعيين حجم ما تحدثه من نمو في قدرات الموارد البشرية :**  
**- الجدول رقم (27) يوضح هل العمل بالمصنع يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم:**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
8.05	12	لكون التنظيم يعطي العمل الصناعي قيمة متنوعة	100%	149	

3.36	05	لكون التنظيم يمكن الفرق العاملة من السيطرة على العمليات التصنيعية			نعم
77.19	115	لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الوظائف و الأدوار			
11.40	17	لكون التنظيم يمكن إدارة المصنع من التغلب على المشكلات المختلفة			
		آخر يذكر			
			00	00	لا
%100	149	المجموع	%100	149	المجموع

القراءة التي نخص بها الجدول رقم (27) و الذي يمثل أولى البيانات التي تخص الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع و تعيين حجم ما تحدثه من نمو في قدرات الموارد البشرية .

إذ جاء الجدول رقم (27) و الذي يبين لنا هل العمل بالمصنع يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم، جاءت الإجابة بنسبة 100% بنعم أي كل المبحوثين و المقدرين بـ 149 عاملا أكدوا أن العمل بالمصنع يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم إلا أن الملاحظ على الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال قد إنحل بشكل متفاوت، وذلك من خلال الإجابات على الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم ، حيث أجاب 115 عاملا بنسبة 77.19% لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الوظائف و الأدوار، بالإضافة إلى أن التنظيم يمكن إدارة المصنع من التغلب على المشكلات المختلفة كما جاءت إجابة 17 عاملا بنسبة 11.40% على ذلك، في حين جاءت إجابة 12 مبحوثا بنسبة 8.05% ،على أن التنظيم يعطي العمل الصناعي قيمة متنوعة، بينما جاءت إجابة 05 مبحوثين بنسبة 3.36% على أن كون التنظيم يمكن الفرق العاملة ، من السيطرة على العمليات التصنيعية .

هذا و إن اختلفت الإجابات حول الاحتمالات المقترحة، إلا أن الفكرة التي نخرج بها، هو انه لا يمكن لأي عمل أن يقوم دون أن يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم فالتنظيم أساس العمل الصناعي فيه يمكن تسيير جميع أمور المؤسسة و بغيره يتوقف كل نشاط المؤسسة .

**- الجدول رقم (28) يوضح قيام إدارة المؤسسة بتكوين العمال فيما يخص التنظيم :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	07	4.7	تكوين قاعدي في التنظيم	00	00
			تكوين ظرفي في التنظيم	05	71.42
			تكوين متعمق في التنظيم	00	00
			تكوين بسيط في التنظيم	02	28.58
			آخر يذكر		

			95.3	142	لا
%100	07	المجموع	%100	149	المجموع

كما جاء في الجدول رقم (27) و من خلالنا لقراءة البيانات التي تضمنها الجدول أنه لا يمكننا أن نتصور مؤسسة دون تنظيم، أو عمل يقوم بدون تنظيم، فأساس العمل في المصنع يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم، جاءت بيانات الجدول رقم (28) و التي توضح قيام إدارة المؤسسة بتكوين العمال فيما يخص التنظيم، نلاحظ أن العمال قد أبدوا موقفا سلبيا، وذلك بإجابة 142 عاملا بنسبة 95.3%، و هذا يعود أساسا إلى أن أصحاب التنظيم هم أساسا كانوا مسيرين في السابق ، أو كانوا أصحاب مؤسسات، أو كانوا مؤهلين للتنظيم و بالتالي، لم تقم إدارة المؤسسة بتكوين العمال فيم يخص التنظيم، إلا في حالات معينة و هذا ما نلاحظه من خلال إجابة 07 عمال بنعم بنسبة 4.7% و لكن الموقف الذي أبداه العمال قد انحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الإجابات التي عقبته الرد بنعم حيث أجاب 05 مبحوثين بنسبة 71.42% على أن إدارة المؤسسة تقوم بتكوين العمال تكويننا ظرفيا في التنظيم وذلك على حسب ما تقتضيه الضرورة لمواجهة بعض الحالات الطارئة التي تحدث داخل المؤسسة ك وفاة مسؤول معين، أو غيابه أو عطلة،.....إلخ .

في حين جاءت إجابة مبحوثين بنسبة 28.52% على أن التكوين بسيط في التنظيم بحكم أنهم لا يتطرقون إلى كل الوسائل، و الكيفيات التي تمكنهم التعامل بها داخل المؤسسة أو خارجها فهو بسيط لأنه غير ملم بكل جوانب التنظيم من تسيير و رقابة و إشراف و إدارة ....

و الاستنتاج الذي يمكن الخروج به من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم ( 28) نقول أنه و بالرغم ما تعرفه المؤسسة الصناعية في الجزائر من تحولات ، إلا أن الإشكال يبقى مطروحا فيما يخص التنظيم، و بالتالي التوجه الاستراتيجي يحتم علينا اليوم إخضاع أصحاب الكفاءات و الخبرات المتعلمون لتكوينات مستمرة و دائمة لمعايشة التحولات التي لا بد أن تتضافر فيها جهود الجميع إدارة و عمالا لدخول عالم الاقتصاد القوي والمنافسة الحرة، و حتى لا يبقى التكوين حكرا في أيدي أقلية ..

**- الجدول رقم (29) يوضح مدى اكتساب العامل للخبرة التي تمكنه من استيعاب عمليات التنظيم القائمة في المصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	137	91.95	خبرة واسعة	14	10.21
			خبرة متوسطة	38	27.74
			خبرة ضعيفة	79	57.66
			أخر تذكر	06	04.39
لا	12	8.05			

المجموع	149	%100	المجموع	137	%100
---------	-----	------	---------	-----	------

من الاستنتاج السابق من الجدول رقم (27) و الذي وجدنا أن أغلبية العمال لم تمكنهم إدارة المؤسسة من تكوين في مجال التنظيم إلا أن العمال على خبرة تامة لعمليات التنظيم القائمة بالمصنع وهذا ما نقرأه من بيانات الجدول رقم (28)، و التي توضح مدى اكتساب العامل للخبرة التي تمكنه من إستيعاب عمليات التنظيم القائمة بالمصنع، حيث جاءت إجابة 137 مبحوثا بنسبة 91.95% بنعم، و هذه الخبرة التي اكتسبها العمال جاءت عن طريق الأقدمية و الاحتكاك الدائم المتواصل بمختلف المستويات داخل المؤسسة، في حين الملاحظ على أن هذه الخبرة التي اكتسبها العمال هي درجات و تختلف باختلاف المستويات ( المستوى التعليمي و الثقافي لكل مبحوث ) ، فهناك من تكون درجة استيعابه ضعيفة ، و هي أكبر نسبة كما بينه الجدول رقم (28) من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، وذلك بإجابة 79 عاملا بنسبة 57.66% على أن الخبرة التي اكتسبوها حول عمليات التنظيم القائمة بالمصنع ضعيفة .

بينما جاءت إجابة 38 عاملا بنسبة 27.74% على أن درجة الخبرة متوسط بينما جاءت إجابة 14 مبحوثا بنسبة 10.21% على أن الخبرة التي اكتسبوها هي خبرة واسعة و هذا يبين درجة الوعي الذي اكتسبته هذه الفئة من المبحوثين و الذي يعود إلى مستواهم التعليمي و الثقافي إلى جانب الأقدمية و الاحتكاك المتواصل بين كل فئات التنظيم .

في حين جاءت إجابة 06 مبحوثين بنسبة 4.39% بأخرى تذكر، فهي تلم بين الدرجات السابقة ، ودرجات أخرى يمكن أن نطلق عليها كما جاءت إجاباتهم بظرفية متغيرة، على حسب التغييرات التي تشهدها المؤسسة على جميع الأصعدة .

بينما جاء الموقف السلبي وذلك من خلال الإجابة بلا بعدد 12 مبحوثا بنسبة 8.05% ،ويمكن مرده كما جاء في الأسباب التي قدموها إلى مستواهم العملي و الثقافي الذي لا يرقى إلى فهم كل ما هو حاصل من تغييرات و بالتالي عدم قدرتهم على مسايرة هذه التغييرات و بالأخص في التنظيمات لجعلهم بعيدين كل البعد على اكتساب خبرة تؤهلهم لاستيعاب عمليات التنظيم القائمة بالمصنع ...

و الخلاصة التي نخرج بها من خلال تحليلنا هذا نقول بالرغم من الاختلاف في المستويات، إلا أن المورد البشري داخل المؤسسة من خلال أقدميه واحتكاكه بمختلف الفئات التنظيمية داخل المؤسسة ، فهو يستغل كل الفرص لاكتساب خبرة تؤهله لما يحصل ويحدث و يدوره حوله .

**- الجدول رقم (30) يوضح مدى مساهمة العامل كممارسة للنشاط الصناعي في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	%100	مساهمة فردية	09	6.05
			مساهمة مع أحد العمال	19	12.75
			مساهمة جماعية	121	81.20
			أخر تذكر		
لا	00	00			
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

من بيانات الجدول رقم (30) و الذي يوضح مدى مساهمة العامل كمارس للنشاط الصناعي في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع ، جاءت إجابة جميع العمال بـ 149 عاملا بنسبة 100% بنعم، إذن ورغم ما عرفناه سابقا و بالضبط في الجدول رقم (29) و الذي بينا فيه اختلاف درجات الاستيعاب لدى المبحوثين لعمليات التنظيم القائمة بالمصنع، إلا أن هذا الاختلاف لم يكن سوى توحيدا لرؤية الجميع لتجسيد عمليات التنظيم القائمة بالمصنع، و الموقف السلبي الذي جاء بنسبة 100% لدليل على ذلك .

وهذه المساهمة التي يبديها العمال لتجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع تختلف من مبحوث لآخر، وهذا ما نلاحظه من خلال الإجابات حول الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم فجاءت إجابة 121 عاملا بنسبة 81.20% على أن الكيفية التي تتم بها هذه المساهمة هي جماعية، وهذا يؤكد لنا فكرة كلما كانت العلاقات التنظيمية بين العمال جيدة كلما ساهم الجميع في تجسيد عمليات التنظيم ، فالمساهمة الجماعية لخير دليل على أن العلاقات الإنسانية أخذت منحى آخر في ظل التوجه الاستراتيجي و هو محاولة تجسيد عمليات التنظيم، لا عرقلتها، و بالتالي فعنصر العلاقات مهم جدا لتعاون الجميع في تحقيق الأهداف الخاصة بالتنظيم المتبع بالمصنع

و الملاحظ على هذه المساهمة كذلك إن لم تكن جماعية، كانت مع أحد العمال بمعنى عاملا معيناً كانت علاقته وطيدة بعامل آخر فانهما يسعيان مع بعضها لتجسيد عمليات التنظيم القائمة بالمصنع، في حين جاءت إجابة 09 عمال بنسبة 6.05% على أن الكيفية التي تتم بها هذه المساهمة هي فردية .

وإن تعددت الاحتمالات ، فالنتيجة التي نخلص إليها، إلى أن هناك مساهمة للعمال كمارسين للنشاط الصناعي في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع و هذا يكشف لنا أن مساهمة الجميع في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع هو خبرة في حد ذاتها حتى و إن لم يكشف عنها بشكل مباشر .

**- الجدول رقم (31) يوضح هل أن الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمصنع مستمرة بأسلوب متطورة و حديث :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	22	14.33	استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار البشري	13	59.1
			استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المادي	03	13.63
			استثمار الخبرات التنظيمية في الإطار المادي و البشري	06	27.27
			أخر تذكر		
لا	127	85.23			
المجموع	149	%100	المجموع	22	%100

من قراءتنا لبيانات الجدول رقم (31) يتضح لنا أن الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمصنع لم ترق بعد إلى الاستثمار الجيد الذي يعتمد فيه الأساليب المتطورة و الحديثة، و هذا ما يتسنى لنا من خلال إجابة 127 عاملا بنسبة 85.23% بـ لا ، هذا رغم الخبرات التي تتوفر لدى الفرق العاملة، والتي لم تستثمر بشكل يعود بالفائدة على الجميع (المؤسسة الكفاءات التي تتوفر عليها).

ناهيك عن بعض الاستثمارات التي تحصل بطرق يمكن القول عليها أنها بدائية و هذا ما يتضح لنا من خلال إجابة 22 عاملا بنسبة 14.77% بنعم، و هذا الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال انحل بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم . فأجاب 13 عاملا بنسبة 59.1% على أن الاستثمار للخبرات قد تم في الإطار البشري، في حين جاءت إجابة 06 عمال بنسبة 27.27% على أن الاستثمار قد تم في الإطارين المادي و البشري .

و أكد ثلاث مبحوثين بنسبة 13.63% على أن الاستثمار قد تم في الإطار المادي و هذا رغم النسب الضعيفة التي ردت على أن الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة مستثمرة، و رغم الموقف السلبي الذي أبداه العمال بنسبة عالية، لا ينفى إطلاقا على أن المؤسسة مجال البحث لا تتوفر على إطارات و كفاءات قادرة على معايشة كل التطورات التي تطرأ على مؤسستهم، بيد أن هذه الإطارات تحتاج إلى استثمار جدي يشمل كل الجوانب العملية و التي يمكن من خلال أن تسير وفق هذه التطورات و التغييرات .

فالمورد البشري موجود و الاهتمام به كذلك في ظل التوجه الاستراتيجي موجود لكن يبقى عنصر الاستثمار للخبرات لم يرق بعد إلى طموحات كوادر المؤسسة و التي تحاول من خلال مسؤوليها إدخال آليات جديدة و متطورة تعتمد في الاستثمار .

**- الجدول رقم (32) يوضح هل وقع و أن رفض أحد العمال المشاركة في بعض عمليات التنظيم القائمة بالمصنع :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	%100	أعتبر نفسي معنى بالتنظيم	116	77.85
			اعتبر عملي مبني على التنظيم	24	16.10
			اعتبر نجاحي و مردودي متوقف على التنظيم	07	04.70
			آخر تذكر	02	01.35
لا	00	00			
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

إذن و بعد معرفتنا السابقة من خلال الجدول رقم (31) و الذي وضحنا فيه أن الفرق العاملة بالمصنع من خلال إجابة المبحوثين أنها على درجة كبيرة من النضج و الوعي، الذي يجعلها تكتسب خبرات في مجالات متعددة، في حين أن هذه الخبرة لم تستثمر بشكل جيد لكن ورغم ذلك، فالعمال جميعهم يعملون بشكل متماسك من أجل تحقيق أهداف التنظيم، و هذا ما يتضح لنا من خلال البيانات التي احتواها الجدول رقم (32) و الذي يوضح أنه لم يقع و أن رفض يوماً عاملاً من العمال المشاركة في بعض عمليات التنظيم القائمة بالمصنع، وذلك من خلال إجابة جميع المبحوثين ( 149 ) بنسبة 100% بـ لا، و

انعدام الإجابة بنعم و الموقف الذي أبداه العمال خلال إجابتهم بـ لا انحلت بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بـ لا

حيث أجاب 116 عاملا بنسبة 77.85%، أنهم يعتبرون أنفسهم معنيون بالتنظيم و هذا يرسخ مبدأ أن التغيير ينطلق من الذات، و هذا يوحي لنا درجة الوعي التي أصبح يتجلى بها العمال في ظل التغييرات و التحولات من مبدأ أن كل واحد مسؤول عن التغيير انطلاقا من ذاته، ومقدار المسؤولية لا بد أن يعتبر نفسه هو المعني الأول بالتنظيم ، هذا إلى جانب إدراكه بأن العمل مبني أساسا على التنظيم و هذا ما يوضحه إجابة المبحوثين على هذا الاحتمال و المقدر عددهم بـ 24 عاملا بنسبة 16.10% إذ لا يمكن على حسب رأي المبحوثين أن يكون عملا يسير بطريقة عشوائية دون استناده إلى تنظيم له هدف .  
ومنه فنجاح أي عمل و مردوديته متوقفة على التنظيم في حد ذاته و هذا ما أكدته إجابة 07 مبحوثين بنسبة 4.70%

في حين جاءت إجابة مبحوثين بنسبة 1.35% بأخرى تذكر إلى جانب الاحتمالات السابقة ذكروا احتمالا آخر و هو أن التنظيم هو مصدر الاستقرار و الاستمرار في العمل .

و نحن من خلال هذا التحليل نخلص إلى نتيجة مفادها أن الفرق العاملة بالمصنع وفي ظل التوجه الاستراتيجي بلغت درجة من الوعي جعلتها تستفيد من أخطاء الماضي لتبني مستقبلا أساسه التمسك بالتنظيم و المشاركة في كل عمليات التنظيم القائمة بالمصنع

**- الجدول رقم (33) يوضح هل أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمصنع، تتلاءم و مردود الموارد البشرية :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	136	91.27	لأنها تحفز الفرق العاملة على الزيادة في النشاط الصناعي	46	33.83
			لأنها تقدم للفرق العاملة تقنيات تسهل العمل	83	61.02
			لأنها متصلة بنظام العالوا التي تستفيد منها الفرق العاملة	04	02.95
			أخر تذكر	03	02.20
لا	13	8.73			
المجموع	149	%100	المجموع	136	%100

من البيانات التي تضمنها الجدول رقم (33) و الذي يوضح هل أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمصنع تتلاءم و مردودا الموارد البشرية، جاءت إجابة 136 مبحوث بنسبة 91.27% بنعم، و هذا الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال سرعان ما انحل بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، حيث أجاب 83 عاملا بنسبة 61.02% على أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمصنع تتلاءم و مردودا الموارد البشرية، لأنها تقدم للفرق العاملة تقنيات تسهل العمل هذا بالرغم أن طبيعة و نوع الاستثمار المعتمد داخل المؤسسة لم يرق بعد المستوى المطلوب، إلى جانب إجابة 46 مبحوثا بنسبة 33.83% لأنها تحفز الفرق العاملة على الزيادة في النشاط الصناعي ، إلى جانب

إجابة 04 مبحوثين بنسبة 2.95% لأنها متصلة بنظام العلاوا التي تستفيد منها الفرق العاملة .

في حين أجاب 03 مبحوثين بنسبة 2.20% بأخرى تذكر، و ذكروا زيادة على الاحتمالات السابقة احتمال أنها تعمل بشكل يساير التطورات الحاصلة على مؤسستنا الصناعية من منافسة و دخول السوق الحرة .

بينما أبادي 13 عاملا بنسبة 8.73% موقفا سلبيا من خلال إجابتهم بلا و الأسباب التي قدموها هو أن لأي عمل من المفروض أن تكون له مردودية ملموسة، في حين أن الاستثمار المقدم لم يأت بالنتائج المرجوة من خلاله، هذا نتيجة للنقائص المعتمدة في الاستثمار .

**- الجدول رقم (34) يوضح هل أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع، أحدث نموا في قدرات الموارد البشرية:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	117	78.52	حجم كبير	18	15.39%
			حجم متوسط	59	50.42%
			حجم صغير	40	34.19%
			آخر تذكر		
لا	32	21.48			
المجموع	149	100%	المجموع	117	100%

بعدها قدمنا في جداولنا السابقة، معظم البيانات التي خصت الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع، وقدمنا تحليلا مفصلا لكل ما احتواه هذا المحور من أسئلة .

جاء الجدول رقم (34) كخلاصة لما سبق لنبين من خلاله هل أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع أحدثت نموا في قدرات العمال بالمصنع ، جاءت إجابة 117 مبحوثا بنسبة 78.52% بنعم، بيد أن الملاحظ عن الموقف الذي أبداه العمال قد انحل و بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم .

حيث أجاب 59 عاملا بنسبة 50.42% على أن حجم النمو كان متوسطا و هذا يعود إلى عدم مسايرة الأساليب المعتمدة في الاستثمار للأساليب الحديثة و المتطورة، نفس الشيء أكده المبحوثين المجيبين على أن الحجم صغير من خلال إجابة 40 عاملا بنسبة 34.19% ،بينما أكد 18 عاملا بنسبة 15.39% أن نسبة النمو بالحجم الكبير، و هذا مرده أن المؤسسة عرفت إدخال عدة آليات محاولة منها لتغطية النقص الذي سجل في مراحل سابقة ، وهذه الآليات الجديدة اعتمدت خصيصا لاستثمار الكوادر البشرية لأجل مسايرة متطلبات العصر .

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال من خلال إجاباتهم بلا 32 مبحوثا بنسبة 21.48% من أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع لم يحدث نموا في قدرات البشرية و الأسباب التي قدموها ، أن الأسلوب المتبع لم يتغير، في استثمار الموارد البشرية، على اعتبار أنه نفسه منذ البدايات الأولى لاعتماد الاستثمار في الخبرات التنظيمية هذا من جانب ، و من جانب آخر حتى و إن عرفت إدخال آليات جديدة لأساليب معينة فتعتمد في الاستثمار فإنها لا تمس الجميع ، بقدر ما تمس طبقات معينة لها الولاء الأول للمسؤولين و المشرفين و المسيرين، و منه فنتائج الاستثمار لم تعمل على تنمية الموارد البشرية .

ومن هذا التحليل نصل إلى نتيجة مفادها، انه ورغم الموقف السلبي الذي أبداه العمال إلا أن المؤسسة من خلال التوجه الاستراتيجي فهي تعمل جاهدة لفرض نفسها على الساحة المحلية و منها الساحة الوطنية، و على حسب مسؤوليها هذا لا يتسنى لها إلا من خلال إدخال آليات و أساليب جديدة متطورة و حديثة لتعمل على استثمار الخبرات و الكفاءات التي تحويها المؤسسة دون تمييز لمسايرة التطورات و التغييرات التي تشهدها الساحة الصناعية في الجزائر .

ومنه نخلص إلى ما يلي :

إن التوجه الاستراتيجي الذي تعرفه اليوم الساحة الصناعية الجزائرية، يفرض على كل المؤسسات إتباع أساليب متطورة و حديثة في استثمار الموارد البشرية، على أساس فكرة البقاء للأصلح و الأقوى، و الأصلح اليوم لا يمكن له البقاء إلا من خلال مورد بشري كفاء يمكن أن يسير المؤسسة نحو الأحسن من خلال إطلاعه على كل المستجدات التي تطرأ و تكوينه و تدريبه لمواجهة التحديات .

و هذا الكلام لا ينفي أنه لا يوجد اهتمام في استثمار الموارد البشرية، هو موجود لكن ليس بالقدر الكافي ، الذي تستخدم فيه أساليب متطورة و حديثة للولوج إلى عالم المنافسة و الاقتصاد الحر، و هذا واضح من خلال إجابة أغلبية المبحوثين بنعم .

**5-1-5 تحليل و تفسير والبيانات التي تخص الكيفية التي يتم من خلالها ترسيخ الثقافة****التنظيمية في المصنع والوقوف على ما تتركه من نمو في قدرات الموارد البشرية :****- الجدول رقم (35) يوضح هل العمل الذي يؤديه العمال في المصنع تحكمه ثقافة****تنظيمية :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	%100	ثقافة محددة وفقا لطبيعة العمل	113	75.83
			ثقافة تنظيمية رئيسة محددة من قبل التنظيم العام للمصنع	29	19.46
			ثقافة تنظيمية فرعية قائمة على أساس قيم معينة	05	03.36
			أخر تذكر	02	1.35
لا	00	00			
المجموع	149	%100	المجموع	149	%100

و نحن نعيش اليوم مرحلة جديدة، من مراحل التطور و التوجه الاستراتيجي لتسيير المؤسسات الصناعية الجزائرية، هذا التوجه الذي يفرض تغييرا على جميع الأصعدة داخل المؤسسات منها كما جاء في تحليلنا لهذه البيانات على حسب المحاور .

- كيفية صياغة القوانين و صناعة القرار .

- كيفية الاهتمام بالعلاقات التنظيمية .

- كيفية الاستفادة من الخبرات التنظيمية الموجودة داخل المؤسسات .

لكن هذه الأمور نراها لا تتجسد تجسيدا واقعيا داخل مؤسساتنا، إلا إذا بلغت درجة

كبيرة من الوعي، القائم على ثقافة تنظيمية رئيسة بغية الوصول إلى دخول سوق المنافسة

الحررة النزيهة .

فالثقافة التنظيمية أساس العمل الصناعي اليوم، الذي يفرضه التوجه الاستراتيجي لذا جاء هذا المحور لكشف مدى ترسيخ الثقافة التنظيمية في المصنع و الوقوف على مدى ما تتركه من نمو في قدرات الموارد البشرية .

لذا جاء أول سؤال في هذا المجال يدور حول العمل الذي يؤديه العمال في المصنع هل تحكمه ثقافة تنظيمية .

وجاءت إجابة كل المبحوثين 149 مبحوث بنعم بنسبة 100% و هذا دليل قاطع على أن للثقافة دور أساس في توجيه أي عمل كان، بغض النظر عن طبيعته أكان صناعيا أم إداريا أم خدماتيا، و الإجابة التي قدمها العمال من خلال موقفهم الإيجابي قد انحلت بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم .

حيث جاءت إجابة 113 مبحوثا بنسبة 75.83% على أن هذه الثقافة هي ثقافة محددة وفقا لطبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة، بينما أجاب 29 مبحوثا بنسبة 19.46% على أنها ثقافة تنظيمية رئيسة محددة من قبل التنظيم العام للمصنع، في حين جاءت إجابة 05 مبحوثين بنسبة 3.36% على أنها ثقافة تنظيمية فرعية قائمة على أساس قيم معينة و هذه القيم تجسدت أكثر عند استجوابنا لمبحوثين بنسبة 1.35% أن هذه القيم قائمة أساسا على المحاباة و الموالاتة للمسؤولين المباشرين في المؤسسة .

ومن تحليلنا لهذه البيانات يتضح لنا، أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية موجودة، هذا و إن اختلفت من مكان لآخر، فالثقافة على حسب ما جاء في الجدول (35) تتجسد أساسا لطبيعة العمل الذي يؤديه كل عامل ، وهي محددة من قبل التنظيم الرسمي و هو توجه جديد لتجسيد ثقافة تنظيمية رئيسة، بعيدا عن تلك الثقافة الفرعية التي تحكمها العادات و التقاليد و الأعراف، فالعمل في المصنع في ظل التوجه الاستراتيجي يفرض التخلي عن كل هذه الثقافات الفرعية، و الالتزام بثقافة تنظيمية موحدة ورئيسة يحددها التنظيم الرسمي القائم داخل المؤسسة .

و كسبيل المثال إذا ما أخذنا كيفية نجاح دول النمرور الآسيوية و بلوغها درجة كبيرة من القوة في المجال الاقتصادي لخير دليل على أن ثقافتهم داخل مؤسساتهم تسير وفقا لثقافة رئيسة ، مبنية أساسا على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فمجال العمل هو لنوبان كل

الصراعات و النزاعات و الخلافات و تلك الموالاة و المحاباة ، في ثقافة واحدة هدفها الأساس هو خدمة المصلحة العامة للمؤسسة .

فهل عملت الدول النامية و الجزائر إحدى هذه الدول على ترسيخ ثقافة رئيسية في ظل التوجه الاستراتيجي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية و هذا ما سنعرفه من خلال الجدول رقم (36)

**- الجدول رقم (36) يبين ما إذا عملت إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل الصناعي داخل المؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	127	85.23	لأن الاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغيير هو الذي فرض نمط الثقافة	18	14.17
			محاولة تدارك مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة	96	75.60
			لركب قطار التنمية و التطور ودخول سوق المنافسة من باب الواسع	13	10.23
			أخرى تذكر		
لا	22	14.77			
المجموع	149	%100	المجموع	127	%100

و من قراءتنا لبيانات الجدول رقم (36) و الذي أردنا من خلاله توضيح و تبيان ما إذا عملت إدارة المؤسسة على ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية للعمل الصناعي داخل المؤسسة جاءت إجابة 127 مبحوثا بنعم 85.83%، إلا أن الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال قد انحل بشكل متفاوت وذلك من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، حيث ذهب 96 مبحوثا بنسبة 75.60% في إجابتهم أن ترسيخ الثقافة التنظيمية الرئيسية داخل المؤسسة هو

محاولة لتدارك مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة، و الخلل الذي تشهده المؤسسة على حسب المبحوثين يعود إلى الثقافة الفرعية المبنية على أساس الموالاة و المحاباة كانت سببا من الأسباب التي نخرت المؤسسة من الداخل ، لتظهر عيوبها فيما بعد و هو فشلها في تسيير شؤونها و بذلك تحولت النظرة اليوم، أنه لا بد من تظافر جهود الجميع و خاصة التنظيم الرسمي القائم في المصنع لفرض هذه الثقافة التنظيمية الرئيسية التي تجمع جميع العمال لتدارك مواطن الخلل في المراحل السابقة للمؤسسة وجعلها نقطة ارتكاز لبناء حاضر أكثر إشعاعا ، لأن كما جاءت إجابة 18 مبحوثا بنسبة 14.17% فالاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغيير هو الذي فرض نمط الثقافة الذي لا بد أن تتبع في تسيير مؤسساتنا محاولة لركب قطار التنمية، و التطور ودخول سوق المنافسة من بابه الواسع و هذا أكده إجابته 13 مبحوث بنسبة 10.23% .

في حين الموقف السلبي الذي أبداه، العمال من خلال إجابتهم بـ لا و تجسدت في 22 مبحوث بنسبة 14.77% و الأسباب التي قدموها ، هو أن إدارة المؤسسة ورغم ما هو مضمون عليها في فرض نفسها على الصعيد المحلي و الوطني، إلا أنها لم تصل بعد إلى فرض ثقافة تنظيمية رئيسة على اعتبار ما يزال هناك منطوق قديم بحكم تسيير المؤسسة و الوصول إليه لا بد من تجاوز هذا المنطق و التفكير بأكثر جدية لتحقيق ثقافة رئيسة .

ومن تحليلنا لهذه البيانات نخلص إلى نتيجة مفادها، أن العمال قد أكدوا حقيقة التوجه الاستراتيجي الداعي لتجسيد ثقافة تنظيمية رئيسة، لكن هل العمال بلغوا درجة الوعي لاستيعاب قيم الثقافة الفرعية للعمل الصناعي، وهذا ما يوضحه الجدول (37)

**- الجدول رقم (37) يوضح مدى استيعاب العمال لقيم الثقافة الفرعية للعمل الصناعي:**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
74.36	87	لخدمة أهداف المؤسسة	78.52	117	نعم
17.95	21	لخدمة أهداف التنظيم و المصالح الخاصة			
1.71	02	لا يوجد			
5.98	07	أخر تذكر			
			21.48	32	لا
%100	117	المجموع	%100	149	المجموع

سنحاول من خلال البيانات التي احتواها الجدول رقم (37) توضيح مدى استيعاب العمال لقيم الثقافة الفرعية للعمل الصناعي، فجاءت إجابة أغلبية المبحوثين بنعم و عددهم 117 مبحوثاً بنسبة 78.52%، إلا أن الملاحظ على الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال قد انحل بشكل متفاوت من خلال الإجابة على الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم .

فجاءت إجابة 87 مبحوثاً بنسبة 74.36% لخدمة أهداف المؤسسة فعلى حسب رأيهم الثقافة الفرعية في ظل العمل الصناعي لا بد أن تذوب في ثقافة واحدة رئيسة تبعاً لما حدده التنظيم المعتمد داخل المؤسسة و هذا خدمة لأهداف التنظيم و المصالح الخاصة كما أكدته إجابة 21 مبحوثاً بنسبة 17.95% بينما ذهب 07 مبحوثين في إجاباتهم بأخر يذكر بنسبة 5.98% و الاحتمال الذي ذكره هو ذوبان قيم الثقافة الفرعية في ثقافة رئيسة تدعو للتعاون و التكاتف ونبذ الصراع، و الصدامات التي قد تقع بين الإدارة و العمال وبين العمال فيما بينهم و هذا تجسيد لتحقيق الاحتمالات السالفة الذكر في حين اكتفى مبحوثين بنسبة 1.71% بأنه على قدر كبير من استيعابهم لقيم الثقافة الفرعية للعمل الصناعي واكتفوا بإجاباتهم بـ لا يوجد من خلال الاحتمالات الموجهة لهم.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال من خلال إجاباتهم بـ لا بعدد 32 مبحوثاً بنسبة 21.48% و الأسباب التي قدموها ، هو كما ذكر في أغلب الأسئلة السابقة عند

تحليلنا للبيانات هو لا يزال بعد منطبق الثقافة الفرعية يخدم مصالح خاصة في المؤسسة رغم المحاولات العديدة للتخلص من هذا المنطق السيء في التسيير .  
ونحن نخلص بنتيجة نقول فيها، أن أي مؤسسة في ظل التوجه الاستراتيجي لا بد عليها من اعتماد ثقافة تنظيمية رئيسية في التسيير ، وهذا من أجل بلوغ و تحقيق الأهداف العامة و الخاصة ( المؤسسة،العمال)، و محاولة تطويع الثقافة الفرعية لخدمة الثقافة الرئيسية .

**- الجدول رقم (38) يوضح أن الثقافة التنظيمية الرئيسية المستمدة من قبل التنظيم الرسمي هي السائدة و المحددة لمختلف نشاطات المؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
	143	95.97	سائدة بشكل واسع	74	51.75

نعم			سائدة بشكل متوسط	07	04.9
			سائدة بشكل ضعيف	59	41.25
			أخر تذكر	03	02.10
لا	6	4.03			
المجموع	149	%100	المجموع	143	%100

من الجدول رقم (38) و الذي أردنا من خلاله توضيح ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الرئيسة المستمدة من قبل التنظيم الرسمي هي السائدة و المحددة لمختلف نشاطات المؤسسة .

جاءت إجابة 143 مبحوثا بنسبة 95.97% بنعم ، لكن مقدار الذي تسوده يختلف من مبحوث لآخر حيث أجاب 74 مبحوثا بنسبة 51.75% أنها سائدة بشكل واسع، بينما أكد 59 مبحوثا بنسبة 41.25% أنها سائدة بشكل ضعيف ، في حين أكد 07 مبحوثين بنسبة 4.9% أنها سائدة بشكل متوسط، بينما فضل مبحوثين بنسبة 2.10% الإجابة بأخرى تذكر .

وإن تعددت الإجابات حول مقدار سواد الثقافة التنظيمية الرئيسة، فإن الشيء الذي نخلص إليه إلى أن إدارة المؤسسة تحاول أن تجعلها هي المسيطرة و المسيرة لمختلف نشاطات المؤسسة .

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال من خلال إجابة 06 مبحوثين بنسبة 4.03% و بـ لا فالأسباب التي قدموها تعود دوما إلى الأسباب التي قدموها في مراحل سابقة من التحليل و هو عدم التخلص بعد من تبعات الثقافة الفرعية التي توارثوها من المراحل التنظيمية السابقة التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية .

وبالرغم من الموقف السلبي الذي أبداه المبحوثين، إلا أنه يمكن أن نستبشر خيرا من خلال هذا التوجه الجديد الذي يدعو إلى تحديد ورسم ثقافة تنظيمية رئيسة تكون سائدة وبشكل واسع و التي تمكن من خلالها تحديد و توجيه مختلف نشاطات المؤسسة .

**- الجدول رقم (39) يوضح مدى تحقيق كل من القوانين و العلاقات و كذا الخبرات على إكساب ثقافة تنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %	الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
	113	75.84	ثقافة تنظيمية تدعو للتكاتف و التضامن ورفع التحدي	47	41.60

نعم			ثقافة تنظيمية تنبذ الصراعات و الخلافات	33	29.20
			ثقافة تنظيمية توضح طبيعة المعاملات	27	23.90
			ثقافة تنظيمية للدخول إلى سوق المنافسة النزيهة	06	5.30
			آخر تذكر		
لا	36	24.16			
المجموع	149	%100	المجموع	113	%100

نريد من خلال الجدول رقم (39) أن نوضح و نفهم ما إذا عملت القوانين السائدة و العلاقات المشكلة بين الفرق العاملة، وكذا الخبرات المختلفة على اكتساب العامل ثقافة تنظيمية واسعة و واعدة لتحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلال سؤالنا هذا جاءت إجابة 113 مبحوث بنسبة 75.84% بنعم على اعتبار أن إكساب ثقافة تنظيمية رئيسة داخل مجال العمل، فهي بكل حال من الأحوال تدعو لتكامل الأدوار و تناسقها لتأدية المهام المنوطة لكل عامل وفق قوانين تنظيمية و علاقات خاصة تربط العمال بعضهم ببعض، إلى جانب الخبرات التي تتوفر عليها المؤسسة من خلال إطاراتها الكفؤة القادرة على صناعة المعجزات من خلال تفانيهم المخلصة في تأدية مهامهم على أكمل وجه متضامنين ، و هذا كله لرفع التحدي في ظل التوجه الاستراتيجي، و هذا ما أجاب عنه 47 عاملا بنسبة 41.60% من خلال الاحتمالات المقدمة مباشرة بعد الرد بنعم.

إلى جانب رسم ثقافة تنظيمية واحدة تضع أولى الأوليات و هو تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يؤدي حتما إلى نبذ الصراعات و الخلافات بعيدا عن المصالح الشخصية و التي غالبا ما تكون محل نزاع و خلافا و صراع و هذا ما قدمته إجابة 33 مبحوثا بنسبة 20.20% ثقافة تنظيمية تنبذ الصراعات و الخلافات .

وإذا ما تحقق هذا، فهذا واضح وجلي أن الثقافة التنظيمية قد رسمت و بينت طبيعة المعاملات التي تقوم بين العمال و هي إجابة 27 مبحوثا بنسبة 23.90%.

وإذا ما تحقق ما سبق، فإنه يمكن الولوج إلى سوق المنافسة النزيهة ، من خلال الاستثمار المتطور و الحديث للموارد البشرية ( الكفاءات و الإطارات ) التي تحتويها المؤسسة و هي إجابة 06 مبحوثين بنسبة 5.30%.

بينما الموقف السلبي الذي أبداه العمال من خلال إجابتهم بـ لا و المقدر عددهم بـ 36 عاملا بنسبة 24.16% و الأسباب التي قدموها، يمكن مردها كما جاء في تحاليلنا السابقة فيما يخص الخبرات التنظيمية ، و الأساليب القديمة المعتمدة من قبل المؤسسة في استثمار الموارد البشرية ، و كذا العلاقات التنظيمية التي لا يزال ينظر إليها نظرة خوف من المستقبل ، فهي أفكار لا تزال تعرقل مسيرة الوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسة .

و بالرغم من الموقف السلبي الذي أبداه العمال ، يبقى أن الوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسة يحكمة عامل الزمن، فالبترج يمكن الوصول، إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة رئيسة تعمل على تسيير مختلف نشاطات المؤسسة، تضع في أولى أولوياتها تحقيق أهداف المؤسسة .

**- الجدول رقم (40) يوضح رأي العمال في الدور الذي يؤدي بترسيخ ثقافة تنظيمية**

**موحدة ورئيسة داخل مجال العمل الصناعي في تنمية الطاقات البشرية:-**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات	النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
7.38	11	الجانب التكويني	100%	149	
8.73	13	الجانب الوجداني			

نعم			الجانب السلوكي	67	44.98
			الجانب الاجتماعي	43	28.85
			أخرى تذكر	15	10.06
لا	00	00			
المجموع	149	%100	المجموع	143	%100

جاءت بيانات الجدول رقم (40) توضح رأي العمال في :

ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة ورئاسة داخل مجال الصناعي هل تلعب دورا في تنمية الطاقات البشرية .

فجاءت إجابة كل المبحوثين (149) بنعم بنسبة 100% ، و هذه الإجابة توضح قيمة الثقافة التنظيمية داخل مؤسساتنا الصناعية، و مالها من دور في تنمية الموارد البشرية، إلا أن الموقف الإيجابي الذي تبناه العمال سرعان ما انحل بشكل متفاوت من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم، و هذه الاحتمالات توضح الجوانب التي نمتها الثقافة التنظيمية فجاءت إجابة 67 مبحوثا بنسبة 44.98% على أن الثقافة التنظيمية قد نمت فيهم الجانب السلوكي، فأصبح التنظيم يتجسد في العامل، و لم يعد كما كان في السابق حبر على ورق فأصبحت معاملات و سلوك الأفراد خاضعة لثقافة التنظيم العام للمصنع ، و منه فيصبح العامل يدرك قيمة التضامن بين أصدقائه و زملائه في مجال العمل ليصبحوا جميعا يشكلون قوة واحدة تخدم أهداف المؤسسة بصورة عامة، و أهدافهم الخاصة بصورة خاصة، و هذا من خلال إجابة 43 مبحوثا بنسبة 28.85% أن الثقافة التنظيمية نمت فيهم الجانب الاجتماعي من تعاون و تكاتف و نبذ النزاع و الصراع، حتى و إن وجد ليس بالنسب التي كان عليها في السابق .

بينما أكد 13 مبحوثا بنسبة 8.73% على أن الجانب الذي نمته فيه الثقافة التنظيمية هو الجانب الوجداني، من اعتدال و اتزان في مجال العمل و حبه له و تفانيه في تأدية مهامه كما ينص عليه التنظيم القائم في المصنع .

في حين أكد لنا 11 مبحوثا بنسبة 7.88% على أن الثقافة التنظيمية نمت فيهم الجانب التكويني .

بينما أجاب 15 مبحوثا بنسبة 10.06% بآخر يذكر فإلى جانب الجوانب السابقة الذكر فإن الثقافة التنظيمية نمت فينا التخلي عن الثقافة الفرعية التي تدوب في ثقافة واحدة و نحن نعمل جميعا من أجل هدف واحد و هو تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة، لأنه ببقائها سيبقى العمل، و بفنائها سيزول العمل، و نجد أنفسنا خارج أسوار المؤسسة نتخبط في ويلات البطالة و البؤس الاجتماعي .

هذا و إن تعددت الإجابات حول الاحتمالات السابقة لكن الخلاصة الرئيسة التي نخرج بها، هو كلما تم ترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية و موحدة داخل مجال العمل كلما لعبت دورا في تنمية الموارد البشرية .

**- الجدول رقم (41) يوضح مدى مساهمة الآليات التنظيمية المتبعة من قبل المؤسسة**

**العامل على تطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسة :**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
91.95	137	نعم
08.05	12	لا

المجموع	149	%100
---------	-----	------

من قراءتنا للجدول رقم (41) و الذي يوضح مدى مساهمة الآليات التنظيمية ( القوانين، العلاقات ، الخبرات، الثقافة) المتبعة من قبل المؤسسة العامل على تطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسة .

جاءت إجابة 137 مبحوث بنسبة 91.95 % بنعم، بمعنى أن الآليات السابقة الذكر قد فتحت مجالا آخر في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسة، نحو تطوير العامل لعلاقاته الرسمية داخل المؤسسة، وهذه العلاقات نلمسها في الاتصال بين العامل و الإدارة فلا توجد أدنى عراقيل كما كان يحدث في السابق بالإضافة إلى إمكانية المشاركة في اتخاذ القرار، و في المقابل نجد 12 مبحوثا بنسبة 8.05% أجابوا ب لا بمعنى أن الآليات لم تطور علاقات العامل الرسمية إذا بقيت كما في السابق، و هذا يترجم فكرة التعود على العمل في ظل التنظيمات الرسمية ذات الطابع العمومي، و عدم التكيف مع التنظيمات الجديدة ذات التوجه الاستراتيجي إلى جانب إجحاف بعض القوانين الجديدة لحقوق العامل الاجتماعية . وتعقبيا على هذه المعلومات الكمية نصل إلى اعتقاد مفاده أن الآليات التنظيمية قد طورت من علاقات العامل داخل المؤسسة نظرا للعديد من الإيجابيات التي جاء بها التوجه الاستراتيجي .

**- الجدول رقم (42) يوضح تحديد العامل لموقف الإدارة لأي من الآليات أعطته أهمية**

**أكبر في التطبيق :**

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
%49	73	القوانين التنظيمية
%11.41	17	العلاقات التنظيمية
%07.38	11	الخبرات التنظيمية

الثقافة التنظيمية	48	32.21%
المجموع	149	100%

يتضح من خلال البيانات التي تضمنها الجدول أعلاه و المستقاة من المجتمع الأصلي للبحث و التي توضح تحديد العامل لأي من الآليات الذي أعطته أهمية أكبر في التطبيق في ظل التوجه الاستراتيجي ، إذا يعكس مجموعة من الاحتمالات أباها أفراد مجتمع البحث، حيث جاءت على النحو الذي أجاب فيه 73 عاملا بنسبة 49% على أن إدارة المؤسسة أعطت الأهمية الكبرى للقوانين التنظيمية ، في حين جاءت إجابة 48مبحوثا بنسبة 32.21% على أن الأهمية الثانية كانت للثقافة التنظيمية ، بينما أكد 17 مبحوثا بنسبة 11.41% على أن الأهمية التي أولتها إدارة المؤسسة كانت للعلاقات التنظيمية، في حين أكد 11 مبحوثا بنسبة 7.38% أنها أعطت أهمية للخبرات التنظيمية.

و تعقبا على الترتيب الذي جاءت به هذه البيانات المقدرية نصل إلى اعتقاد مفاده أن الطاقم الإداري قد اهتم أولا بالآليات القانونية، باعتبارها نقطة التحول و تأتي متوالية ترسيخ الثقافة و كذا تحديد العلاقات و منه الاهتمام بالخبرات .

#### - الجدول رقم (43) يحدد ضبط مقدار الأثر الذي تتدخل به الآليات التنظيمية في تنمية

#### الموارد البشرية :

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات
49%	73	مقدار عال
37.58%	56	مقدار متوسط
13.42%	20	مقدار ضئيل
100%	149	المجموع

من قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه و المستقاة من المجتمع الأصلي للبحث حاولنا من خلاله معرفة مقدار الأثر الذي تتدخل به الآليات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية. جاءت الإجابة على النحو التالي :

- إجابة 73 مبحوثا بنسبة 49% على انه مقدار عال و ونستشف من خلال هذه الإجابة أن على التنظيم الرسمي أن يضع اليوم في أولى أولياته الاهتمام أكبر و أكثر بهذه الآليات حتى نصل إلى خدمة الصالح العام للمؤسسة و نتخلى عن رواسب الماضي لتحويلها إلى حقائق نجني ثمارها جميعا اليوم .
- بينما أجاب 56 مبحوثا 20 مبحوثا على التوالي بنسبة 37.58% و 13.42% على أن المقدار متوسط و ضئيل ، و هذا يعود إلى بعض مسؤولينا بالتشبهت بفكرة المسير و الموجه و هو الكل داخل المؤسسة، دون الآخرين لكن التوجه الاستراتيجي يفرض علينا جميعا المشاركة في صناعة القرار و تحديد العلاقات ، واستثمار الموارد البشرية ، و صنع ثقافة تنظيمية، كلها موجهة أساسا لتنمية الموارد البشرية، و التي تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في ظل الرهانات التي تعرفها من غلق و تسريح للعمال .

## 5-2- نتائج البحث :

استنادا إلى ما تقدم من تبويب و تحليل للبيانات الأولية، التي تحصلت عليها من الدراسة الميدانية حول موضوع، " دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية" و التي تم إجراؤها بمؤسسة توزيع مواد البناء " EDIMCO " -باتنة- أحاول في هذا الجزء عرض أهم النتائج التي تم تسجيلها ميدانيا، حيث كان هدف الدراسة النهائي يتمثل في الكشف في أن تغيير و تطوير و تطبيق الإجراءات الخاصة بالتنظيم الرسمي في الحقل الصناعي، سيحدث نموا في قدرات الموارد البشرية .

أقول هذا، رغم إدراكي التام بأن البحث في مجال التنظيم الرسمي، ليس بالشيء البسيط و الهين، على اعتبار أنه مجال متشعب و يصعب التحكم فيه، لكونه مرتبط بعدد غير محدد من العوامل و المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر بصورة أو بأخرى في التنظيم. والإشكال الذي يبقى مطروحا في هذا المجال، هو أن كل دراسة إلا وكانت لها أهداف مسبقة، يود الباحث من خلالها معالجة قضايا يراها وليدة الساعة ويبيدي رأيه فيها من خلال البحث الميداني، ليعطي توضيحات وتوجيهات لا بد من إتباعها حتى يتسنى للجميع تحقيق الأهداف، و الملاحظ على مجمل الدراسات أنها اهتمت بمجال معين، وبتكامل كل المجالات يمكن تحقيق الأهداف هذا إن عاد للبحث العلمي قيمته وتطبيقه تطبيقا حقيقيا داخل مؤسساتنا .

ولقد حاول بعض المفكرين التقليل من الصعوبات في فهم التنظيم الرسمي على اعتبار أنه مجال واسع، ولا يمكن حصره في نقاط معينة ، ومنه جاء هذا البحث على ضوء الفرضيات المعتمدة لكشف خبايا التنظيم وتحويلها إلى حقائق لعلها يأخذ بها في المستقبل على ضوء التوجه الاستراتيجي الداعي للتغيير على المستوى الداخلي والخارجي . ومنه اعتمدت مجموعة من الفرضيات اعتقدت أنها ستوفي بالغرض المطلوب والتي دارت حول :

- القوانين التنظيمية .
- العلاقات التنظيمية .
- الخبرات التنظيمية .
- الثقافة التنظيمية .

رغم ادراكي كذلك أن هذه الآليات ما هي إلا جزء بسيط من الكل كما لا يمكن إخضاعها بشكل دقيق و مقنع للقياس الكمي، بهدف تحديد مدى دورها في تنمية الموارد البشرية .

لذلك فقد حاولت إنهاء هذا العمل بجملة من النتائج أخصها في النقاط التالية :

### نتائج الفرض الأول:

والذي يفسر البيانات التي تخص القوانين التنظيمية و كيفية التحكم في تطبيقها و تحديد درجة ما تحدثه من نمو في قدرات الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التساؤلات الفرعية مدى التجاوب الكبير و الأهمية و الدور الذي لعبته القوانين كتنظيم رسمي في تنمية الموارد البشرية وهذا ما تؤكدته مجمل الإجابات حول الأسئلة الفرعية التي تبعت الفرض الأول من خلال الموقف الذي أبداه العمال حول العمل الصناعي الذي يقومون به يتطلب وجود قوانين تنظيمية، حيث كان إيجابيا و النسبة 100% خير دليل على ذلك ، ومن خلال الدراسة النظرية و عرضنا للآليات التنظيمية حاولت أن أجري مقارنة بينها و بين ما تم تجسيده في أرض الواقع (المؤسسة مجال الدراسة) ، وجدت بالفعل أن مجمل العمال تحصلوا على دفتر النظام الداخلي للمصنع و بعض المناشير و القوانين التي تنظم و

تحدد نشاطهم وهذا ما توضحه دائما مجمل الإجابات على الأسئلة الفرعية التي احتواها هذا الفرض وجاءت نسبة 100% من إجابة العمال بالموقف الإيجابي مرة أخرى كدليل على أن الإدارة في ضوء الاتجاه الاستراتيجي تحاول تبليغ كل القوانين لكل الفئات العمالية دون تمييز أو إقصاء ، حتى يدرك جميع العمال أنهم يعملون في إطار قانوني ينظمهم و يوجههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة و العامة، و في سؤال يوضح مدى تفهم العمال لم تنص عليه القوانين التنظيمية الخاصة بضبط نشاطهم جاءت إجابتهم مرة أخرى بنعم بنسبة 100% كما تبين في الجدول رقم (13)، و هذه النسبة دليل على أن الطبقة العاملة أو الموارد البشري في ظل التوجه الاستراتيجي ، أصبح يعيش درجة من الوعي تؤهله لمعرفة كل كبيرة و صغيرة تدور في مجال العمل، و منها و بالأخص تلك القوانين التي تنظم نشاطه و هو يعمل جاهدا في الحرص على تطبيقها و هو ما نلاحظه في الجدول رقم (14) حيث أن نسبة الحرص على تطبيق القوانين في المجال الصناعي جاء بنسبة 100% و هذا الحرص أعاده معظم المبحوثين إلى حرص لخدمة النظام العام في المصنع و هي ما بينته النسبة 53.02% و هذا الحرص دائم على حسب إجابة العمال بنسبة 25.50%.

ومنه يتضح أن القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع متحكم في تطبيقها من طرف الجميع ، وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم 15 النسبة 92.61% أوضحت ذلك. وكل من لا يلتزم بالقوانين التنظيمية تتخذ معه إجراءات لإعادته للإلتزام بالقوانين المنظمة و المسطرة لمختلف الأنشطة التي يقوم بها .

وفي سؤال مقدم حول من صدر في حقه التوقيف على العمل ، هذا إن لم يلتزم بالقوانين جاءت نسبة 59.75% إعادة النظر في القرار، في حين بينت النسبة 22.14% إلغاء بعض القوانين الصارمة، و هذا يؤكد لنا أن الخيار الاستراتيجي هو مشاركة الجميع في صياغة قوانين تكون أكثر ملائمة ومواءمة للجميع، و مشاركتهم جميعا في صنع القرار و هذا ما أكدته الدراسة النظرية في هذا البحث .

و في إجابة على سؤال كملخص لما جاء هل أن طبيعة القوانين المعمول بها في المصنع تتماشى و متطلبات الموارد البشرية، جاء موقف العمال إيجابيا بنسبة 85.91% و هذا ما أكدته الجدول رقم (17) و أكدت النسبتين اللتين تبعتا لموقف الإيجابي من خلال الاحتمالات الموجهة للعمال، للكشف أكثر و تبيان ما إذا كانت هذه القوانين تتماشى و

متطلبات الموارد البشرية، جاءت نسبة 61.72% ، و 21.88% من إجابات العمال على أن القوانين التنظيمية تخص العمل الصناعي ، و منه فهي قوانين تنظيمية تضمن الاستقرار في العمل وربما المورد البشري في ظل الاتجاه الاستراتيجي، يبحث عن القوانين التي تضمن له الاستقرار و الأمن أكثر في مجال العمل ، وهي القوانين التي تكون مؤشرا من مؤشرات تنمية الموارد البشرية و في الجدول رقم (18) و الذي يوضح أن عملية التحكم في تطبيق القوانين التنظيمية المعمول بها في المصنع أحدثت نموا في قدرات الممتهين للنشاط الصناعي أوضحت نسبة 92.61% الموقف الإيجاب منها و كان مقدار النمو عاليا و هذا ما توضحه نسبة 67.4% من إجابات العمال من خلال الاحتمالات التي تبعت الرد بنعم .

إن ما يكن استخلاصه من جملة التساؤلات ، التي احتواها هذا المؤشر و المواقف الإيجابية للعمال، بنسب كبيرة تفوق دائما 80% يتضح لنا أن الآليات التنظيمية و حسب تطبيقها في ظل التوجه الاستراتيجي و انفتاح المؤسسة، قد أدت بالفعل إلى تنمية الموارد البشرية ( الفرض الأول قد تحقق )، و هذا يمكن إرجاعه لعدة نقاط كما جاء في الدراسة النظرية ، و ربطه بالدراسة الميدانية، فإنه و في ظل الاتجاه الاستراتيجي، أصبح العامل يتمتع بالمزايا التالية و التي لعبت دورا في تنمية الموارد البشرية :

- الحرية و القدرة على اتخاذ القرارات .
- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة .
- سماع انشغالات العمال .
- انتهاج الطرق العصرية في التسيير ، مع الإتصاف بالمرونة و الصرامة في نفس الوقت و حسب الظروف .
- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات العمل .

**نتائج الفرض الثاني :**

و الذي يبين الطريقة التي يتم بها توجيه العلاقات التنظيمية في المصنع، و تقدير تأثيرها على قدرات الموارد البشرية .

جاء الفرض الثاني و ما تبعه من أسئلة فرعية لفهم و توضيح حقيقة، لا تزال ورغم التوجه الاستراتيجي تفرض نفسها كعنصر هام و ضروري في كل مؤسساتنا بغض النظر عن طبيعتها و هذا لإدراك أهمية العلاقات داخل المؤسسات و مالها من دور و تأثير سواء على المؤسسة أو خارجها ، باعتبار أن العلاقات شئنا أم أبينا فهي تتكون نتيجة لعوامل عدة داخل المؤسسة الجزائرية، و بالتالي الاتجاه الاستراتيجي يفرض الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من أي وقت آخر، لأن هذه الأخيرة من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، و هذا بدليل النتائج التي خلص إليها القسم المتعلق بالعلاقات .

ففي الجدول (19) جاءت إجابة أغلبية العمال بنسبة 85.91% أن العمل بالمصنع يفرض أحداث علاقات تنظيمية، و على حسب المبحوثين فإن خصوصية العمل في حد ذاته تفرض إحداث هذه العلاقات، و لمسايرة التغييرات و التحولات فإن الإدارة في ظل الاتجاه الاستراتيجي، قدمت بعض التعليمات الخاصة بتعيين وجهة العلاقات التنظيمية أثناء

أداء العمال لعمالهم، و هذا ما تؤكدته نسبة 91.94% من إجابة المبحوثين و هذا ما أكدته الجدول رقم (20) .

في حين و لتبيان مدى معرفة العمال لوجهة العلاقات التنظيمية السائدة بالمصنع نرى أن العمال أو المورد البشري قد زاد و عيه في ظل التغيرات و بالتالي فهو مدرك لطبيعة العلاقات التي لا بد أن ينشأها و على خطاها يسير ، فجاءت نسبة 95.30% من إجابات العمال بالموقف الإيجابي مدركة أن هذه العلاقات تنشأ عن طريقة غير رسمية لتوضع في خطها الرسمي، وذلك من خلال العمل سويا ، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة العامة على حد سواء، هذا ما نلمحه في الجدول رقم (21) ، و المورد البشري داخل المؤسسة يحاول بطريقة أو بأخرى المحافظة على تنظيم العلاقات التي يكونها مع الفرق العاملة باعتبار أن هذه العلاقات تسهل العمل و تقوي الاتصال بين الفرق العاملة و بالتالي فهي مهمة في العمل الصناعي و تساعد على التفاهم بين الفرق العاملة و هذا ما أكدته نسبة 100% من إجابات المبحوثين من خلال الموقف الإيجابي الذي أبدوه و الجدول رقم (22) أكد ذلك .

ويرى أغلبية العمال بنسبة 77.85% من خلال الجدول رقم (23)، أن هذه العلاقات التنظيمية القائمة بين الفرق العاملة بالمصنع، موجهة بطريقة صحيحة وهي موجهة أساسا نحو تعزيز الأدوار بين الفرق العاملة بالمصنع، و نظرا لما للعلاقات من دور مهم في تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال توطيد العلاقات، و تحفيز العمال نحو الأداء الجيد للعمل ، نجد بالمقابل أن كل من يخل بنظام العلاقات الجارية بين الفرق العاملة بالمصنع فإنه يسجل عليه انطباع و هذا أكدته نسبة 92.81% من إجابات المبحوثين و يمكن الانطباع أساسا في تكوين نظرة سيئة على من يخل بنظام العلاقات .

إذن فالعلاقات السليمة في ظل الاتجاه الاستراتيجي، هي تلك العلاقات التي تبنى على التفاهم و التعاون المتبادل مع الاحترام المتبادل بين كافة الفئات العمالية و لتوضيح الفكرة جاء الجدول رقم (25)، و الذي يوضح مدى تناسب و اتفاق العلاقات التنظيمية الموجهة و الجارية في المصنع و توجهات الموارد البشرية، فجاءت نسبة 88.59% من إجابات المبحوثين بالموقف الإيجابي، على اعتبار أن الفرق العاملة تميل أكثر إلى العمل

المنظم، و من ثم فهي تسعى إلى التعاون و التوحد ، وبالتالي نخلص إلى أن الفرق العاملة تريد العمل في ظل الاتجاه الاستراتيجي في بيئة صناعية تساعد على الاستقرار و هذا كله يتم في إطار رسمي .

وكخلاصة لم احتواه الفرض الثاني من أسئلة حاولنا تلخيصها، جاء الجدول رقم (26) ليبين و يوضح الطريقة التي اعتمد عليها توجيه العلاقات التنظيمية الجارية في المصنع، هل تركت أثرا في نمو قدرات الموارد البشرية، جاءت النسبة الأغلبية من إجابات المبحوثين و المقدرة بـ 92.61% مبدية الموقف الإيجابي ، إلا أن الإشكال يبقى ويظل هو كيف يمكن الوصول إلى الاهتمام أكثر و أكبر بالعلاقات التنظيمية و إعطائها الأهمية الكبرى في مجال العمل، لأن بها ومن خلالها يكون المورد البشري قادرا على إعطاء المزيد من جهده ووقته و ادخاره فيما يعود بالمصلحة العامة على المؤسسة، و من ثم فتحقيق الأهداف في ظل الاتجاه الاستراتيجي هو الاهتمام بالآلية التنظيمية و المتعلقة بالعلاقات من أجل الوصول إلى تنمية مستمرة للموارد البشرية داخل مؤسساتنا و منه فالفرض الثاني قد تحقق من خلال الإجابات على معظم الأسئلة الفرعية و التي وضحت لنا نسبها والتي تتعدى في كل الأحوال 80% أنه كلما تم توجيه العلاقات التنظيمية في المصنع ، كلما أدى إلى نمو قدرات الموارد البشرية .

**نتائج الفرض الثالث :**

و الذي يوضح البيانات التي تخص الأسلوب المتبع، في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع، و تعيين حجم ما تحدته من نمو في قدرات الموارد البشرية .

و كما جاء في النظري فإستثمار المورد البشري هو ضرورة حتمية، لما تفرضه علينا التغييرات، و بالتالي فالمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية، لا بد أن يكون مؤهلا لخوض معركة المنافسة من أجل البقاء، و هذا لا يتأتى إلا عن طريق الاستثمار المتواصل للموارد البشرية من أجل التحكم في التغييرات، فالتنظيم الرسمي لا بد أن يعني حقيقة الاستثمار و مالها من مزايا، وذلك بإدخال آليات حديثة و جديدة في مجال الاستثمار و من المؤكد ، أن المورد البشري داخل مجال العمل يدرك أساسا أن العمل في المصنع يتوقف بالدرجة الأولى على التنظيم ، و هذا ما أكده الموقف الإيجابي الذي أبداه العمال من خلال النسبة 100% و هذا واضح من الجدول رقم (27)، لكون التنظيم يؤدي إلى تناسق الأدوار و الوظائف، إلى جانب كون التنظيم يمكن إدارة المصنع من التغلب على المشكلات المختلفة، و منه و تماشيا مع ضرورة التغييرات، فأول اهتمام في الاستثمار في مجال التنظيم، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (29)، و الذي يوضح مدى اكتساب العامل للخبرة التي تمكنه من استيعاب عمليات التنظيم القائمة بالمصنع فجاءت إجابة أغلبية المبحوثين بنسبة 91.95% بالموقف الإيجاب، إلا أن درجة الخبرة كانت متوسطة و بالتالي فهي تحتاج إلى استثمار من اجل أن تكون خبرة واسعة، و الخبرة المتوسطة توضح

أنه لم نصل بعد إلى مستوى المطلوب من الاستثمار داخل مجال العمل و بالأخص في مجال التنظيم، ورغم الخبرة المتوسطة، إلا أن العمال لهم مساهمة كبيرة كممارسين للنشاط الصناعي في تجسيد عمليات التنظيم المتبعة في المصنع ، و هذا ما أكدته نسبة 100% من إجابات المبحوثين و ذلك من خلال الجدول (30)، وكانت هذه المساهمة في تجسيد عمليات التنظيم ، جماعية ، أو نجدها مع أحد العمال، لكن المساهمة الفردية غالباً ما تكون .

وبالتالي نخلص إلى نتيجة مفادها أن العنصر البشري، هو المسؤول الأول على تجسيد عمليات التنظيم قد تأكد أو تكونت عنده خبرة أن العمل دون تنظيم لا يمكنه أن يسير، وبالتالي فلا بد من العمل المنظم ، لكن الملاحظ على هذه الخبرة التنظيمية التي تتوفر عليها الفرق العاملة بالمصنع، رغم الاتجاه الاستراتيجي الذي يفرض الاهتمام بالخبرات لم ترق بعد إلى استثمار بالأسلوب المتطور و الحديث، و هذا نستشفه من خلال النسبة التي عبر بها المبحوثين من موقفهم السلبي على أن الخبرة التنظيمية لم تستثمر بأسلوب متطور و حديث، و قدرت النسبة بـ 85.23%، ورغم ذلك نجد أن العمال مع بعضهم البعض يحاولون المشاركة في كل عمليات التنظيم القائمة بالمصنع و نسبة 100% كافية و دليلاً على ذلك، ما يوضحه الجدول رقم (32)، و المورد البشري داخل المصنع أدركوا أهمية في ظل الاتجاه الإستراتيجي ، لأن هذا لم نكن نلاحظه في فترات سابقة و ذلك من خلال إجابات العمال بأنهم :

- يعتبرون أنفسهم معنيون بالتنظيم .

- اعتبر عملي مبني على التنظيم .

- اعتبر ناجحي و مردودي متوقف على التنظيم .

إذن و كخلاصة لم جاء في هذا الفرض من أسئلة جاء السؤال (33) ليوضح هل أن الخبرات التنظيمية المستثمرة بالمصنع ، تتلائم و مردود الموارد البشرية جاءت نسبة 91.27% من إجابات المبحوثين إيجابية على اعتبار أن الخبرات التنظيمية المستثمرة تقدم ما يلي :

- تقدم للفرق العاملة تقنيات تسهل العمل .

- إلى جانب أنها تحفز الفرق العاملة على الزيادة في النشاط الصناعي .

إذن ورغم غياب الأساليب المتطورة و الحديثة في مجال استثمار الموارد البشرية، تبقى الطرق المعتمدة رغم أنها قديمة و تحتاج إلى تطوير في مجال الاستثمار تلعب دورها داخل مجال العمل، و هذا ما خلصنا إليه من خلال سؤالنا هل أن الأسلوب المتبع في استثمار الخبرات التنظيمية بالمصنع أحدثت نموا في قدرات الموارد البشرية فجاءت إجابة أغلبية المبحوثين بالموقف الإيجابي بنسبة 78.52%، إلا أن حجم الاستثمار فهو متوسط بحكم أنه لم يرق بعد إلى استخدام وسائل حديثة و متطورة كما جاء به الاتجاه الاستراتيجي ، بغية مسايرة التغيرات، ومنه فالمورد البشري أدرك حقيقة الاستثمار ( الخبرات) لمسايرة التطورات و هو رغم ذلك أدرك حقيقة انه :

كلما تم استثمار الخبرات التنظيمية في المصنع، كلما أحدثت نموا في قدرات الموارد البشرية و النسب المرتفعة في كل مرة و التي تفوق 80% دليل على ذلك .

**نتائج الفرض الرابع :**

و الذي يوضح الكيفية التي يتم من خلالها ترسيخ الثقافة التنظيمية في المصنع و الوقوف على مدى ما تتركه من نمو في قدرات الموارد البشرية .

فقد أدرك العمال في ظل الاتجاه الاستراتيجي أن العمل الذي يؤديه في المصنع تحكمه ثقافة تنظيمية و هذا ما أوضحتها إجابة جل المبحوثين نسبة 100% حول هذه النقطة ، ووضح العمال فيم بعد أن هذه الثقافة هي محددة وفقا لطبيعة العمل، إلى جانب أنها محددة من قبل التنظيم العام للمصنع، و التنظيم الرسمي في ظل الاتجاه الاستراتيجي يسعى دوما لترسيخ ثقافة تنظيمية رئيسية لعمل صناعي داخل المؤسسة، و هذا بهدف التخلي عن الثقافات الفرعية التي كانت مسيطرة إلى حد بعيد في الفترات التنظيمية السابقة و التي أكدناها في المجال النظري، و هي لعبت دورا في إفشال السياسات التنظيمية المتبعة آنذاك ، و جاءت نسبة 85.23% من إجابات المبحوثين حول هذه النقطة و هذا ما بينه الجدول رقم ( 36 ) ووعي العمال بالوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسية تكون المسيطرة و المحددة لمختلف نشاطاتهم داخل المؤسسة، و هذا إيمانا منهم لتدارك مواطن الخلل التي مرت بها المؤسسة ، إلى جانب أن الاتجاه الاستراتيجي الداعي للتغيير هو الذي فرض نمط الثقافة ، و منه ركب قطار التنمية و التطور و دخول سوق المنافسة من بابه الواسع .

ومنه يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها أن العمال قد إستعابوا قيم الثقافة الفرعية للعمل الصناعي و هي ما توضحه نسبة 78.52% من إجابات المبحوثين من خلال الجدول (37) و هذا خدمة لأهداف المؤسسة، ثم أهداف التنظيم و المصالح الخاصة .

و في حين أرجأ أغلبية العمال بنسبة 95.37% ، على أن الثقافة التنظيمية الرئيسية المستمدة من قبل التنظيم الرسمي هي السائدة و المحددة لمختلف نشاطات المؤسسة، و هي سائدة بشكل واسع، و عملت الآليات التنظيمية السابقة ( القوانين العلاقات، الخبرات ) على

اكساب المورد البشري ثقافة تنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة فالعلاقة الموجودة بين جميع الآليات هي علاقة تكامل و هو ما أوضحه الجدول رقم (39) من خلال إجابات إبداء معظم المبحوثين الموقف الإيجاب من ذلك بنسبة 75.84% ، و هذه الثقافة التي كسبوها هي تدعو أساسا للنقاط التالية :

- ثقافة تنظيمية تدعو للتكامل والتضامن و رفع التحدي .
- ثقافة تنظيمية تنبذ الصراعات و الخلافات .
- ثقافة تنظيمية توضح طبيعة المعاملات .
- ثقافة تنظيمية للدخول إلى سوق المنافسة النزيهة .

ومنه و بترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة و رئيسية داخل مجال العمل الصناعي يؤدي إلى تنمية الطاقات البشرية و الإجابة بنسبة 100% على هذه النقطة كافية إلى اعتماد ترسيخ ثقافة تنظيمية داخل مؤسساتنا و كما جاء في الجدول رقم (40) فالجانب الذي نمته في المورد البشري بترسيخ ثقافة تنظيمية النقاط التالية :

- الجانب السلوكي .
- الجانب الاجتماعي .
- الجانب الوجداني .
- الجانب التكويني .

ومنه نخلص إلى نتيجة محققة تكمن في أنه كلما تم ترسيخ الثقافة التنظيمية في المصنع كلما أدت إلى نمو في قدرات الموارد البشرية .

إذن فالمورد البشري في ظل الاتجاه الاستراتيجي و في ظل التنظيم الرسمي المعتمد أصبح لزاما إدراك أنه باعتماد الآليات السابقة الذكر فالمورد البشري سيعمل على تطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسة و هذا ما أوضحه الجدول رقم (41) من خلال إبداء أغلبية العمال الموقف الإيجاب بنسبة 91.95%

في حين الملاحظ على أن التنظيم الرسمي قد أعطى أهمية أكبر في التطبيق للقوانين التنظيمية ثم الثقافة التنظيمية ثم العلاقات التنظيمية ثم استثمار الخبرات التنظيمية و هذا ما يوضحه الجدول رقم (42) .

وكخلاصة عامة و تحقيق الفرض العام جاء الجدول رقم (43) و الذي يحدد ضبط مقدار الأثر الذي تتدخل به آليات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية ، جاءت إجابة أغلب المبحوثين بالمقدار العالي بنسبة 49% ثم يليها المقدار المتوسط بنسبة 37.58% و هذا المقدار يحتاج إلى تطوير مستمر و التحكم بجديّة في الآليات التنظيمية السابقة من أجل الوصول إلى مقدار أكبر، بمعنى أنه لا تزال هناك نقائص لا بد من تخطيها ، و هذا لا يتأتى عن الممارسة و التجربة .

ومنه مم جاء في النظري، و ما خلصت إليه النتائج من خلال الإجابة على الفروض الفرعية، من خلال الإجابات على مختلف الأسئلة الفرعية التي تبعت الفروض الأربع نصل إلى النتيجة النهائية و هو الفرض الذي أردنا تحقيقه في ظل الاتجاه الاستراتيجي و هو :  
إن تغيير و تطوير و تطبيق الآليات الخاصة بالتنظيم الرسمي في الحقل الصناعي سيحدث نموا في قدرات الموارد البشرية .

بعد عرض المعلومات التي تشكل النقطة الأساسية في هذا الفصل، والتي كنا قد حصلنا عليها من خلال الاستجابة التي أبداها كل أفراد العينة، كما قمنا بتحليل و تفسير معظم الحقائق التي أخذت الصيغة الموضوعية، وهي ما تترجمها المعطيات الإحصائية و الكمية التي وردت في الجداول و البالغ عددها 43 جدولاً مرتبة حسب الشروط العلمية، و التي بنينا على أساسها فروض الدراسة و استطعنا تغطيتها بالتساؤلات المغلقة و المفتوحة، وأرى من خلالها فعلاً أنها مكنتني من جمع كل الحقائق و المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة مجال الدراسة .

كما يبدو واضحاً أن العوامل الأساسية التي ارتكزت عليها المشكلة الحالية، قد تركت آثاراً إيجابية ، ويتبين هذا من خلال تحقيق كل الآليات التنظيمية الموجهة لتنمية الموارد البشرية، حيث تبين حسب النتائج المتوصل إليها اعتماداً وانطلاقاً من الفرض العام، والذي تليه فروض فرعية قد أدى الهدف المنوط و المتمثل في تنمية الموارد البشرية، و يتأكد هذا من خلال المعطيات الكمية و الرياضية .

من خلال بحثي هذا، حاولت فيه تسليط الضوء، على دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية، في ظل الاتجاه الاستراتيجي ، وقد حصرت التنظيم الرسمي في الآليات التنظيمية التالية :

- القوانين التنظيمية .
- العلاقات التنظيمية .
- الخبرات التنظيمية .
- الثقافة التنظيمية .

مركزا على الدور الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية، وكذلك من خلال ما جاء في تحليل و تفسير البيانات، وعرض النتائج، في ظل التساؤلات المعتمدة و التي دارت حولها الدراسة و كذا مختلف الإجابات و المواقف التي أبداهها العمال عن طريق الاستمارة ، توصلت إلى عدة استنتاجات تخص البحث، و يمكن تلخيصها كما يلي :

**أولاً :** إن دراسة أي ظاهرة سوسيو- تنظيمية ، لا يمكن أن تتم من فراغ، من ثم جاء اعتمادي على الاتجاه الاستراتيجي، لما له من أهمية بالغة في دراسة التنظيمات برؤية حديثة ، وعلى رأسها التنظيم الرسمي، إضافة إلى إدراج الدراسات السابقة حول موضوع البحث ، و غايتي من ذلك إبراز مدى الأهمية و الدور الذي حضيت به التنظيمات لدى جل الباحثين و المفكرين الاجتماعيين .

**ثانياً :** لقد تطورت ظاهرة التنظيم، بتطور العلاقات في المجتمع الصناعي، و من ثم الإستنتاج الذي خلصت إليه، أنه لا يمكن دراسة ظاهرة التنظيم الرسمي في مرحلة معينة، بمعزل عن المراحل التنظيمية التي انتهجتها الجزائر في هذا المجال، باعتبار التنظيم الرسمي لم يكن وليد المرحلة الراهنة .

**ثالثاً :** حصرت التنظيم الرسمي في الآليات التنظيمية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية والتي تمثلت في القوانين، العلاقات، الخبرات، الثقافة، باعتبار المحور الذي قامت عليه مؤشرات الدراسة، وهدفي من ذلك هو الوصول إلى مدى تحقيق هذه الآليات للهدف الذي رسمت له في ظل التوجه الاستراتيجي .

**رابعاً :** لا يمكن لأي دراسة أن تخلوا من الجانب المنهجي ، لأنه السبيل في توجيه البحث لاعتماد المنهج و الأدوات التقنية و الفنية الخاصة بحصر المعلومات و التي وجهتني في دراستي .

**خامساً :** من المسلمات أن أي دراسة لا بد أن تخلص إلى تحليل و تفسير البيانات الميدانية اعتماداً على الأدوات التقنية المستخدمة لحصر المعلومات، ومن ثم عرض النتائج التي خلص إليها البحث في ضوء الفروض المعتمدة، ويتم ذلك بربط الجانب الميداني الكمي الإحصائي ، بالإطار النظري للبحث .

**سادساً :** لقد تفاوتت الأهمية التي أولتها إدارة المؤسسة لمختلف الآليات التنظيمية المعتمدة في تنمية الموارد البشرية، ورغم الارتباط الوثيق بينها و بخاصة في خدمة العامل وتطوير علاقاته الرسمية داخل المؤسسة .

**سابعاً :** العمال ( المورد البشري) في ظل التوجه الاستراتيجي مرتاحون للسياسة الاقتصادية، ذلك لما يتمتع به العامل في هذا التوجه، من حرية في المشاركة واتخاذ القرار مقارنة بالسابق حيث كانت هذه الأخيرة مقتصرة على فئة معينة من أفراد التنظيم الذين كانوا يقرون سياسات اقتصادية وخطط إنمائية دون علم بما يحدث داخل مجال العمل .

وتوصلت كذلك في دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية أن معظم العمال لهم رؤية ايجابية حول تطبيق التوجه الاستراتيجي ، لأنهم يرون بأنهم يخدمهم ، و يطور علاقاتهم الرسمية أكثر مم كانت عليه، بشرط أن تتاح كل الفرص للعمل بكل وضوح و ديمقراطية في القرارات المتخذة على المستوى القومي و القاعدي في القطاع الصناعي .