جـــامـــعة الجـــزائـــر (02)

كليـة العـلوم الإنسـانيـة و الاجتـمـاعيـة

قسـم: علـم الاجتـمـاع

أطـــــروحـة مقـدمة لنـيـل شهـادة الدكـــتـوراه

في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعـــنوان

دور الثـــقافـــة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية

(دراسـة حـالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان –البليدة–)

مـن إعداد الطالبة :

مليكة حنيش

تحت اشراف الاستاذ الدكتور :

خـليـفة بـــوزبـــرة

السنة الجامعية 2014-2015

الفـــهـرس

المـوضـوع **الصفحة**

مقدمة .....أ

الفصل الأول: الاطار المنهجي العام للدراسة

1.أسباب اختيار الموضوع وأهميته العلمية.....4

2.أهداف الدراسة.....5

3.إشكالية الدراسة.....5

4.فرضيات الدراسة.....7

5.الإطار النظري ومقاربة الدراسة.....8

6.منهجية الدراسة وتقنيات جمع المعطيات.....8

1.6 .منهج الدراسة.....9

2.6.تقنيات جمع المعطيات 9

7.الإطار ألمفاهيمي للدراسة 10

8.الدراسات السابقة.....12

9.صعوبات الدراسة.....17

الفصل الثاني: الأسس النظرية والمعرفية للثقافة التنظيمية

تمهيد.....19

1.ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره في حقل علم اجتماع.....20

2.مكونات الثقافة التنظيمية.....24

3.خصائص الثقافة التنظيمية.....32

4.تشّكل الثقافة التنظيمية.....35

5.أهمية الثقافة التنظيمية.....37

6.وضائف الثقافة التنظيمية.....40

7.الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف..... 40

8.تغيير الثقافة التنظيمية.....43

9.كيفية تكوين ثقافة المنظمة المرغوب بها والمحافظة عليها.....45

10.أنواع الثقافة التنظيمية.....47
خلاصة الفصل.....53
الفصل الثالث: المؤسسات المتعددة الجنسيات والتعددية الثقافات
تمهيد.....55
1.عوامل ظهور المؤسسات المتعددة الثقافات.....56
2.مراحل تطور المؤسسات نحو العالمية والاتجاهات الثقافية.....58
1.2.مراحل تطور المؤسسات نحو العالمية 58
2.2.الأشكال الثقافية الناتجة عن الأنماط التنظيمية السابقة.....61
3.أهم الدراسات المرجعية الخاصة بإدارة الأعمال ما بين الثقافية 68
1.3.دراسة هوفستاد (G .Hofstede).....68
2.3.دراسة فليب دريبارن Philippe d' iribarn 71
3.3.دراسة هال و هال Hall &Hall 74
3.4.دراسة ترومبينارز و هابدن تورنار.....80
3.5.دراسة (kluckhoon et strodteck)حول القيم الموجهة 81
3.6.نظرية(المأزق) لتشارل همبدن _فون ترومبينارز.....84
4.أهم النماذج التسييرية والتنظيمية في العالم.....86
4. 1. نموذج أمريكا الشمالية.....86
2.4.النموذج ألأنجلوسكسوني.....87
3.4.النموذج الأسيوي.....88
4.4.النموذج الأوروبي.....89
5.4.النموذج الأفريقي.....92
خلاصة الفصل 94
الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية في إطار التعددية الثقافية
تمهيد.....96
1.إيجابيات وسلبيات التعددية الثقافية بالمؤسسة.....97
1.1.الايجابيات..... 98

1.2.السلبيات 100
2.الآليات و العناصر المحركة للصراعات الثقافية بالمؤسسات المتعددة الثقافات.....102
3.بعض العناصر التي تساهم في تحريك الصراع.....105
4.النتائج الممكنة لعملية الصراع الثقافي على التنظيم و الجماعات.....109
5.تسيير الموارد البشرية المتعددة الثقافات.....112
6.تأثير التعددية الثقافية على وظيفة تسيير الموارد البشرية.....114
7.استراتيجيات تسيير الاختلافات الثقافية.....124
1.7.استراتيجية إلغاء الاختلافات الثقافية 124
2.7.استراتيجية التقليل من الاختلافات الثقافية.....126
3.7.استراتيجية خلق الوسطاء.....128
4.7.استراتيجية استغلال الاختلافات الثقافية 129
خلاصة الفصل.....130
الفصل الخامس: دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان –البليدة–
1.تقديم ميدان البحث..... 132
1.1.المجال المكاني للدراسة 132
1.1.1.التعريف بالمؤسسة محل البحث.....132
2.1.1.مهمة المؤسسة 133
3.1.1.أهداف المؤسسة.....133
4.1.1.سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة 133
5.1.1.تصور المؤسسة للموارد البشرية 134
6.1.1.استراتيجية المؤسسة لموارد البشرية 134
7.1.1.الهيكل التنظيمي للمؤسسة 134
2.1.المجال الزمني للدراسة 136
2.تقديم مجتمع البحث.....136

1.2.المعاينة وعينة البحث.....137
3.تحليل المعطيات الميدانية 137
1.3.الخصائص العامة للمبحثين 137
4.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى.....144
5.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية.....189
6.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثالثة.....208
7.النتائج العامة للدراسة.....224
خاتمة 228
قائمة المراجع 230
المـلاحـق

فـهـرس الـجـــداول

رقـم الجـدول **الـعـنـــوان** **الصفحة**

الجدول:(1) عناصر الثقافة التنظيمية 29
الجدول:(2) الثقافة التنظيمية في النموذج المركزي.....63
الجدول:(3) الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المتعددة العرقيات.....64
الجدول:(4) خائص النموذج الجهوي.....65
الجدول:(5) الخصائص المميزة للنموذج الجيومركزي.....66
الجدول:(6) ملخص للثقافة التنظيمية المميزة للنماذج التسييرية الأربعة.....67
الجدول:(7) مقارنة بين تنظيم الوقت المتزامن وتنظيم الوقت المتعاقب.....76
الجدول:(8) مقارنة بين السياق الثري والفقير للاتصال.....78
الجدول:(9) توزيع الفئات المهنية حسب الأقدمية بالمؤسسة.....138
الجدول:(10) توزيع الفئات المهنية حسب طبيعة العقد الذي يربطه بالمؤسسة.....139
الجدول:(11) توزيع الفئات المهنية حسب السن والجنس 140
الجدول:(12) توزيع المبحثين حسب المستوى التعليمي.....142
الجدول:(13) مدة العطلة السنوية في وفقا للقانون التركي.....148
الجدول:(14) مكانة المؤسسة بالنسبة للعامل الجزائري.....150
الجدول:(15) حافز العمل عند العمال الجزائريين.....154
الجدول:(16) مدى شعور العمال بالوفاء إلى المؤسسة.....156
الجدول:(17) طبيعة وسط العمل بالنسبة للعمال الإداريين.....159
الجدول:(18) رأي العمال في ضرورة التخطيط للعمل قبل القيام به.....164
الجدول:(19) رأي العمال في ضرورة الخضوع إلى التكوين.....166
الجدول:(20) رأي العمال في تشجيع المنافسة فيما بينهم.....167
الجدول:(21) شعور العمال الجزائريين الذين يعملون تحت إشراف مسير تركي.....169
الجدول:(22) أحسن طريقة لاتخاذ القرارات حسب رأي العمال.....171
الجدول:(23) مدى علم العمال بأهداف المؤسسة.....172
الجدول:(24) رأي العمال فيما اذا كانت تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة.....174
الجدول:(25) طبيعة الاتصال الذي يفضله العمال.....175

الجدول:(26) مدى موافقة المبحثين على ضرورة تعلم لغة المسؤول التركي.....177
الجدول:(27) راي العمال في الصفات التي يجب ان تتوفر في القائد.....179
الجدول:(28) ثقافة العمال حول القيادة.....182
الجدول:(29) رأي العمال في فكرة عدم التفكير في المستقبل و ترك ذلك لمشيئة الله.....183
الجدول:(30) مدى معرفة المبحثين لقواعد الأيزو.....185
الجدول:(31) رأي العمال في تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر.....187
الجدول:(32) مدى مساهمة العمل بالمؤسسة بتطوير قدرات وكفاءات العمال 189
الجدول:(33) رأي العمال في تنظيم العمل بالمؤسسة.....191
الجدول:(34) مدى شعور العمال بالرضى وتقدير الذات.....192
الجدول:(35) رأي العمال فيما إذا كانوا يشعرون بوجود عدالة بالمؤسسة.....194
الجدول:(36) الفرق في سلم الأجور بين العمال الجزائريين والعمال الأتراك 197
الجدول:(37) رأي العمال في طبيعة العلاقة ما بين المسؤولين والعمال.....199
الجدول:(38) العلاقة ما بين الشعور بوجود عدالة وطبيعة العلاقة ما بين المسؤولين والعمال.....203
الجدول:(39) الأمور التي يرى المبحثين بأنها يجب أن تتغير.....205
الجدول:(39) رأي العمال إذا ما كانوا يجدون صعوبات في عملهم.....208
الجدول:(40) الأسباب المؤدية إلى مواجهة العمال لصعوبات في العمل.....209
الجدول:(41) مدى شعور العمال بالضغط في العمل.....211
الجدول:(42) أسباب وحجم الغيابات بمؤسسة حياة الجزائر لسنة 2012.....216
الجدول:(43) شعور العمال بالحرية في عملهم.....217
الجدول:(43) اتجاهات العمال تجاه وسائل العمل والحماية 219
الجدول:(43) مدى التزام العمال بوسائل العمل والحماية 220
الجدول:(43) مدى رغبة العمال في مغادرة المؤسسة 221

فـهـرس الأشـكـال البيـانيـة

الـرقم	الـــعـــنـــوان	الصفحة

الشكل:(1) الطبقات المكونة للثقافة التنظيمية حسب تروم بينارز.....32
الشكل:(2) خصائص الثقافة التنظيمية 35
الشكل:(3) تشكل الثقافة التنظيمية.....36
الشكل:(4) تشكل الثقافة التنظيمية حسب kobi.....37
الشكل:(5) بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها 46
الشكل:(6) أنواع الثقافة التنظيمية حسبHandy 47
الشكل:(7) مراحل تطور المؤسسات نحول العالمية.....61
الشكل:(8) سيرورة عملية الاتصال 107
الشكل:(9) عملية الاتصال في وسط متعدد الثقافات 108
الشكل:(10) التنشئة الاجتماعية وثقافة المؤسسة.....110
الشكل:(11) الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل البحث.....135
الشكل:(12) توزيع مجتمع البحث حسب الفئات المهنية.....136
الشكل:(13) توزيع المبحثين حسب الفئات السوسيومهنية.....137
الشكل:(14) الحالة العائلية للمبحثين.....143
الشكل:(15) توزيع المبحثين حسب الأصل الجغرافي.....143
الشكل:(16) تطور نصيب الفرد التركي من إجمالي الناتج المحلي.....153
الشكل:(17) توزيع المبحثين حسب الإجابة عن الأمور التي يرغبون في تغييرها 204
الشكل:(18) دوران العمل بالمؤسسة للسنة 2012.....214
الشكل:(19) عدد العمال الذين تركوا مناصب عملهم بالمؤسسة لسنة 2012.....215

فـهـرس الصـور

الـرقـم	الـمـوضـوع	الصـفـحة
الصورة:(1)	التنظيم المفتوح بالمؤسسة	160
الصورة:(2)	طريق تنظيم مكتب المسؤول والعمال في الوسط المفتوح.....	161
الصورة:(3)	الشفافية الموجودة بين الإدارة وقسم الإنتاج في الوسط المفتوح.....	161
الصورة:(4)	إضراب عمال مؤسسة توسيالي الجيري التركية بولاية وهران.....	199

قـــائـمـة المـــلاحـق

الـرقـم	الـعـنـــوان
الملحق رقم: (1)	استمارة البحث
الملحق رقم: (2)	دليل المقابلة مع المسيرين الجزائريين
الملحق رقم: (3)	دليل المقابلة مع المسيرين الاتراك

مقدمة :

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية المتعددة الثقافات من المواضيع الحديثة التي تعرف اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من طرف العلماء والباحثين في مجال علوم التسيير والعلوم الاجتماعية ، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في فهم الآليات التي تُسَير بها الموارد البشرية في المنظمات التي تعرف تعددية ثقافية في التنظيم ، بحيث يتواجد بهذا النمط من التنظيمات ثقافات اجتماعية متعددة، وبالتالي قيم، معايير، ذهنيان وسلوكات مختلفة وهذا الأمر يطرح إشكالا على مستوى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العصب الحيوي للمؤسسة.

و ترجع جذور هذه الإشكالية إلى سنوات الثمانينات أين ظهر على مستوى المحيط الاقتصادي العالمي نمط جديد من المؤسسات عرف بالشركات المتعددة الجنسيات و هي عبارة عن تجمع لمجموعة من الشركاء من دول وجنسيات مختلفة تعمل في نفس الإطار التنظيمي، وقد طرح هذا الموضوع بحدة في السنوات الأخيرة خاصة بعد توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد السوق وانتشار العولمة الاقتصادية ، الشيء الذي فتح المجال للمؤسسات الاقتصادية العالمية بالنشاط في دول العالم الثالث من خلال فروعها الموجودة بهاته الدول أو من خلال إقامة علاقات شراكة اقتصادية، ومن بينها الجزائر التي يوجد بها عدد من الفروع لشركات عالمية وأجنبية بالإضافة إلى المؤسسات التي تعمل مع شركاء أجانب، وسنحاول من خلال هذا البحث فهم الآليات التي تسير بها الموارد البشرية في هذا النمط من المؤسسات، وما مدى تأقلم واندماج الموارد البشرية المحلية مع أنماط التسيير والتنظيم الأجنبية .

وعليه تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول حاولنا من خلالها التطرق إلى مختلف عناصر الموضوع، فالفصل الأول خاص بالإطار المنهجي للدراسة، و الفصل الثاني خاص بماهية الثقافة التنظيمية مفهومها خصائصها مكوناتها أما في الفصل الثالث فتطرقنا إلى ظهور المؤسسات الدولية والأشكال الثقافية الناتجة عن التعددية الثقافية بهاته المؤسسات

بالإضافة إلى أهم المقاربات الثقافية التي إلى تناولت الموضوع أما في الفصل الرابع فقد تطرقنا إلى تسيير الموارد ا لبشرية في إطار التعددية الثقافية والمشاكل التي يمكن ان

تنتج عن ذلك، أما الفصل الخامس فيتطرق إلى الجانب الميداني للدراسة و نتائج الدراسة الميدانية، و قد اخترنا فرع مؤسسة حياة التركية بالجزائر لصناعة مواد التنظيف كدراسة حالة باعتبار التجربة التركية تعرف نجاح عالمي على المستوى التسييري و الاقتصادي كما أنها تعتبر حقل خصب للدراسة بسبب قلة الدراسات على هذا النموذج .

الـــفـصـــل الأول

الإطـار المـنـهجـي الـعـام للـدراســة

مـحـتـوى الفصل

- **أسـباب اخـتيـار المـوضوع وأهميته العلميـة**
- **أهـداف الـــدراســـة**
- **إشـكاليـــة الـــدراســـة**
- **فـرضيـات الـدراســـة**
- **الإطار النظري ومقـاربـة الـدراســة**
- **منهجـيـــة الـدراســـة**
- **تحديد المفاهيم**
- **الـدراسـات السـابقـــة**

1.أسباب اختيار موضوع البحث وأهميته العلمية:

لكل باحث علمي أسباب تدفعه للخوض في موضوع بحث معين ، قد تكون هاته الأسباب خاصة بالباحث نفسه أي أسباب ذاتية ، وقد تكون هذه الأسباب موضوعية ناتجة عن حقائق وظروف مختلفة ، ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- قلة الدراسات العربية وندرتها في هذا الموضوع.

- هذا الموضوع يتماشى مع التغيرات الاقتصادية بالجزائر خاصة في ظل تشجيع الدولة على الاستثمارات الأجنبية بحيث أشارت دراسة إحصائية كشفت عنها الغرفة التجارية المشتركة الفرنسية الجزائرية قام بها مكتب معهد (سورفي أند كمونسولتينغفي) شهر أفريل من 2013 أن اكثر من نصف عدد المؤسسات الجزائرية الخاصة ترغب في إقامة شراكة مع المؤسسات الأجنبية للاستفادة من عدة مزايا منها نقل التكنلوجيا وتحسين الإنتاج محليا.

وعليه نرى أن هذا الموضوع يكتسي أهمية علمية كبيرة، من حيث أنه موضوع حديث يتماشى والتغيرات الحاصلة في المجال الاقتصادي ، والتزايد نحو استقلالية المؤسسات وتشجيع الدولة على الاستثمار الأجنبي من خلال إقامة شراكة مع متعاملين أجانب ، أو من خلال فتح فروع لشركات أجنبية بالجزائر. وفي كلتا الحالتين فان المستثمر الأجنبي يكون صاحب القرارات بالمؤسسة ويمتلك صلاحية فرض نمط تسيير معين، يتماشى والثقافة التنظيمية التي يحملها المستثمر الأجنبي هاته الثقافة التي تختلف عن الثقافة المحلية للموارد البشرية .وهذا يطرح إشكال على مستوى تسيير الموارد البشرية، وهنا تكمن أهمية الموضوع بالكشف عن تأثير وانعكاسات هذا الاختلاف الثقافي على تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة المكونات الثقافية السائدة بهاته المؤسسات، وبالتالي معرفة ما إذا كانت المؤسسات الأجنبية الناشطة ببلادنا تستطيع أن تساهم في نشر ثقافتها التنظيمية لدى الموارد البشرية المحلية أم الثقافة الاجتماعية لها تأثير أقوى من الثقافة الأجنبية وبالتالي تحول دون اكتساب ثقافة وتنظيم جديد.

2 . أهداف الدراسة:

كل دراسة علمية أو بحث علمي ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بغية الوصول إلى حقائق جديدة وخدمة البحث العلمي، ومن خلال هاته الدراسة سنحاول الوصول إلى جملة من الأهداف العلمية المتعلقة بموضوع البحث تتمثل فيما يلي :

– محاولة اكتشاف نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الأجنبية بالجزائر وذلك في ظل التعددية الثقافية.

– محاولة معرفة مدى تأثير التعددية الثقافية بالمؤسسات المتعددة الجنسيات في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

– محاولة معرفة مدى تأثير التعددية الثقافية على تسيير الموارد البشرية المحلية.

– محاولة اكتشاف طبيعة النمط الثقافي السائد في هذا النمط من المؤسسات.

– محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي وتثري المكتبة الجامعية بموضوع جديد يفتح المجال لطلبة آخرين للخوض في هذا الموضوع. وانطلاقا من تلك الأهداف قمنا بطرح الإشكالية التالية:

3.الإشكالية:

تمثل ثقافة الأفراد والمجتمعات جزء لا يتجزأ من كيانها، فالعادات والتقاليد والاتجاهات الفكرية والمعتقدات وغيرها من عناصر الثقافة بمفهومها الشامل تشكل جزء هام من حياتنا وتمنح سلوكياتنا معنى وصبغة خاصة .

فالثقافة هي التي تميز مجتمع عن آخر، أو جماعة اجتماعية عن أخرى وإذا كان هذا ينطبق على المجتمع فهو كذلك ينطبق على الأنساق الفرعية المكونة له كالمؤسسة الاقتصادية والتي تشكل جزء لا يتجزأ من النسق العام للمجتمع . فهي بمثابة مجتمع مصغر يضم مجموعة من الأفراد يخضعون لتنظيم معين وقواعد ومعايير خاصة، تدعى بالثقافة التنظيمية للمؤسسة ، هاته الثقافة التي تختلف من بلد إلى آخر وحتى في نفس البلد نجدها تختلف من مؤسسة إلى أخرى لأن هذا النمط من الثقافة يتأثر بالثقافة الاجتماعية للأفراد .

وفي إطار الحركية والتطور الكبيرين اللذان يعرفهما الاقتصاد العالمي والعولمة الاقتصادية التي لا تعترف بالحدود الوطنية، ظهر ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات هذا النمط من المؤسسات الذي يضم جنسيات وعرقيات ذات مرجعية اجتماعية وثقافية و تنظيمية مختلفة، ومن هنا تظهر إشكالية تسيير الموارد البشرية في ظل التعددية الثقافية وكيف يمكن تحقيق الانسجام الداخلي بين العناصر البشرية المختلفة وبناء ثقافة تنظيمية موحدة ، تحقق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

وقد كانت أولى الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع، الدراسة التي قام بها هوفستاد على الشركات المتعددة الجنسيات ، وكيفية تأثير الثقافة الاجتماعية على سلوكيات الأفراد التنظيمية وهاته الدراسة فتحت المجال لكثير من الباحثين للبحث في موضوع إدارة الأعمال ما بين الثقافات.

ولم تقتصر إشكالية التسيير مابين الثقافات على الدول الصناعية الغربية بل انتقلت إلى الدول النامية وذلك من خلال فروع الشركات العالمية الموجودة في هاته الدول أو من خلال الشراكة مع المؤسسات التي تحتاج إلى تكنولوجيا حديثة أو إلى الخبرة والمعارف الأجنبية.

وبعد أكثر من عشريتين من دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتشجيع الدولة على الاستثمار الأجنبي بالجزائر ، ظهرت عدة فروع لمؤسسات أجنبية بالجزائر تنشط في مختلف المجالات، الاقتصادية الإنتاجية و الخدماتية منها، بالإضافة إلى المؤسسات التي باعت جزء من أسهمها إلى شركاء أجانب مثل معمل الحجار للحديد والصلب، وهاته المؤسسات تعتمد في تسييرها على ثقافة تنظيمية أجنبية مقابل الاعتماد على موارد بشرية محلية تحمل بدورها ثقافة تنظيمية مختلفة ذات جذور اجتماعية محلية. وهذا الوضع يطرح إشكال مهم على مستوى هذا النمط من تنظيم المؤسسات ، يتمثل في كيفية تحقيق التوافق والانسجام بين ثقافتين ذات جذور اجتماعية مختلفة وبناء ثقافة تنظيمية موحدة تحقق الانسجام الداخلي للمؤسسة وتحقق الأهداف التي وجدت من أجلها دون حدوث صدام بين الثقافتين ،ومن هنا يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1.3.التساؤل الرئيسي:

– إلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية بالمؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر أن تتوافق مع ثقافة الموارد البشرية المحلية ؟ – وهل هذا الاختلاف الثقافي يمكن أن يؤثر في طرق تسيير الموارد البشرية المحلية بالمؤسسات الأجنبية بالجزائر ؟

2.3.التساؤلات الفرعية:

1–هل يمكن للثقافة التنظيمية بالمؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر أن تتوافق مع ثقافة الموارد البشرية المحلية ؟

2– ما مدى استجابة الموارد البشرية المحلية لهذا النمط من التسيير الأجنبي؟

3– كيف يمكن للاختلاف الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية وثقافة الموارد البشرية المحلية أن يؤثر على تسيير الموارد البشرية وما هي مظاهر هذه التأثيرات ؟

4– ما هو المضمون الثقافي المسيطر على هذا النمط من التسيير، الثقافة الأجنبية أم ثقافة الموارد البشرية المحلية ؟

4.الفرضيات:

للإجابة تساؤلات التي طرحت في الإشكالية قمنا بطرح وصياغة الفرضيات التالية:

.1.4.الفرضية الرئيسية:

–عدم التوافق الثقافي بين الثقافة التنظيمية للمؤسسات الأجنبية العاملة بالجزائر وثقافة الموارد البشرية المحلية يؤثر في تسيير الموارد البشرية ، وفي تشكيل النموذج التنظيمي لهذا النمط من المؤسسات .

2.4.الفرضيات الفرعية :

1– يتوقف التوافق الثقافي بين الثقافة التنظيمية للمؤسسات الأجنبية وثقافة الموارد البشرية المحلية على مدى التوافق بين العناصر الثقافية المشكلة لكل ثقافة .

2– يؤثر الاختلاف الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية والثقافة المحلية للموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية المحلية بالمؤسسة.

3– ينعكس الاختلاف الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية وثقافة الموارد البشرية المحلية في تشكيل نمط الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

5.الإطار النظري ومقاربة الدراسة:

تقوم كل دراسة سوسيولوجية على اقتراب نظري معين، يتوافق و مضمون الدراسة وقد يكون نظرية أو مجموعة نظريات، والاقتراب السوسيولوجي يساعد الباحث على تبني اتجاه فكري معين والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث في عملية البحث العلمي ، وقد اعتمدنا في هذا البحث على:

– النظرية النسقية :

لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وتسيير الموارد البشرية، قمنا بالاعتماد على النظرية النسقية كون أن هذه النظرية تنظر إلى المؤسسة الاقتصادية كنسق كلي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية والتي تتمثل في نسق الأهداف والاستراتيجيات ،نسق الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية نسق التقنيات والوسائل التكنلوجية ،وأخيرا النسق الثقافي ،كما تنظر هذه المقاربة إلى المؤسسة على أنها تعيش في حالة تفاعل دائم وهذا التفاعل يكون بين الأنساق الفرعية للمؤسسة من ناحية وبين المؤسسة نفسها والنسق العام للمجتمع من جهة أخرى ،أي أن المؤسسة تمثل نسق مفتوح يتأثر بما يحدث في المحيط الخارجي. ونقصد بذلك النظام الثقافي الذي يحمله الأفراد من المحيط الخارجي إلى داخل التنظيم ، و هذا النظام يساهم و بشكل رئيسي في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتي بدورها تؤثر على تسيير الموارد البشرية .

6.منهجية الدراسة وأدوات جمع المعطيات من الميدان:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية وهذا يتماشى مع طبيعة الموضوع والذي يهدف إلى وصف الثقافة التنظيمية للمؤسسات ذات التييسير الأجنبي والموارد البشرية المحلية ونمط تسييرها للموارد البشرية. وتحليل المحتوى السوسيوثقافي لها ، بالإضافة إلى تحليل عملية التفاعل الاجتماعي والثقافي بين الموارد البشرية المحلية ونمط التسيير الأجنبي، وهذا من خلال دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية بمنطقة بوعينان– الجزائر.و لمعالجة موضوع البحث تطلب منا تطبيق المنهج التالي :

6. 1. منهج الدراسة :

بالنسبة للمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهج المسح الاجتماعي وهذا المنهج يلائم الدراسات الوصفية ودراسة الحالة ،وقد اعتمدنا عليه في جمع المعلومات من خلال استمارة البحث وذلك عند قيامنا بمسح جزئي للفئات المهنية للعمال أفراد العينة عند توزيع الاستمارات المستخدمة في ذلك .

6. 2. التقنيات المستخدمة:

بالنسبة لتقنيات جمع المعطيات المستخدمة في هاته الدراسة اعتمدنا على :

1.2.6.المقابلة:

استخدمنا تقنية المقابلة لجمع المعلومات من بعض المسئولين والإطارات والعمال بالمؤسسة للتعرف على بعض الحقائق المتعلقة بثقافة المؤسسة ، النمط المعتمد في تسيير الموارد البشرية والصعوبات التي يواجهونها مع الموارد البشرية في تطبيقهم لهذا النمط من التسيير ، العلاقات المهنية بين المسؤولين والموارد البشري ومدى تأقلم الموارد البشرية مع هذا النمط من التسيير .

6. 2. 2. الاستمارة:

بالموازاة مع استعمالنا لتقنية المقابلة استعملنا تقنية الاستمارة والتي تحتوى مجموعة من الأسئلة، حاولنا من خلالها تغطية كل أسئلة الإشكالية، من خلال تحويل متغيرات الفرضيات إلى مؤشرات ثم إلى أسئلة منظمة في عدة محاور ،و توزيعها على مختلف الفئات السوسيومهنية المعنية بموضوع البحث .

6. 2. 3. الملاحظة الخارجية:

واعتمدنا على الملاحظة من أجل الاقتراب أكثر من الأفراد موضوع الدراسة والحصول على معلومات أعمق فيما يخص سلوكات الأفراد آرائهم و اتجاهاتهم تجاه هذا النمط من التسيير، بالإضافة إلى عملية التفاعل الحاصلة بين الموارد البشرية المحلية والمسيرين الأجانب قصد الاستفادة منها في تحليل المعطيات.

7.تحديد المفاهيم :

من الأمور المهمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في البحث العلمي هو تحديد المفاهيم و"يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث فالدقة الموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم ..."[1]، وعليه يتعين على الباحث تحديد جملة المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية . و كلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح سهل على القارئ إدراك معاني الأفكار التي وردت به وبالتالي إدراك محور البحث. و من المفاهيم التي وردت في البحث قد جاء في هذا البحث مجموعة مفاهيم مرتبطة بإشكالية البحث والتي تدور حول الثقافة التنظيمية و التسيير نذكر أهمها فيما يلي:

7. 1.الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوم محوري لهذا البحث ولقد وردت العديد من التعريفات له لدى علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا بصفة خاصة، منها ما ورد في قاموس علم الاجتماع عبد الهادي الجوهري والذي يرى بأن" الثقافة بمعناها الواسع تشير إلى ذلك الجزء من البنيان الكلي للفعل الإنساني ونتائجه" [2] ،وهذا يدل على أن الثقافة سلوك اجتماعي ومتعلم من جيل إلى آخر. هذا عن الثقافة بمعناها الواسع أما بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية والذي ظهر بصفة جلية مع بداية سنوات الثمانينات كما تم تناوله من طرف العديد من الباحثين والمختصين في مجال التنظيمات مثل شيان والذي يعرفها في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي وقد أثبتت فاعليتها ، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها و فهمها "[3] ونلاحظ هنا أن شيان

1 محمد الجوهري وعبد الله الخريفي ، **طرق البحث الاجتماعي** ، دار المعرفة الجامعية، الأزا ريطة ، 1997 ص3.
2 عبد الهادي الجوهري، **معجم علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1988، ص73.
3 عبد الحفيظ مقدم ، **الثقافة و التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992، ص273 .

أخذ المعنى العام لتعريف الثقافة بمفهومها الشامل –كما سنلاحظه عند تروم بينارز في الفصل القادم – و إسقاطه على الثقافة التنظيمية بحيث نجده يربط ما بين الثقافة التنظيمية وطرق حل المشكلات التي تمكنها من التأقلم مع المحيط و التي تتبناها الجماعات في العمل و تمكنها من التأقلم مع المحيط الداخلي للمؤسسة وكذلك مع متطلبات المحيط الخارجي .

كما يعرفها Michelle Ruffat و Alain Beltran في كتابهما بعنوان ثقافة المؤسسة والتاريخ بانها " مجموعة القيم المعتقدات ،والمعايير المتبناة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم مع المحيط "[1] ونلاحظ هنا أن كل من التعريفين حاول الربط بين الثقافة التنظيمية والتأقلم مع المحيط وطرق حل المشكلات التنظيمية . أما بوسمان Bosseman فيرى بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، وهي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر و يعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة"[2].وهنا نجد أن تعريف بوسمان يشير الى قوى ذات تأثير على سلوكات الأفراد داخل التنظيم ودور هذه القوى في تحديد سلوكات وطرق تفكير الأفراد داخل التنظيم.

2.7.التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

نقصد بالثقافة التنظيمية من خلال هذا البحث مجموعة الأفعال و السلوكات والقيم والمعايير والأفكار والاتجاهات التي تميز مختلف الأفراد و الجماعات الاجتماعية داخل التنظيم، و التي تنعكس في طرق التسيير ،والتفاعل ، الاتصال والعلاقات الاجتماعية داخل هذا التنظيم.

3.7.تعريف تسيير الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه حول تسيير أو إدارة الموارد البشرية، و في هذال المجال يمكن التمييز بين وجهتي النظر التقليدية والحديثة فوجهة النظر التقليدية ترى بان تسيير الموارد البشرية "ما هو إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات ..."[3]

---

[1] Alain Beltren et Michelle Ruffat ، **culture d'entreprise et l'histoire** ، Edition d'Organisation, Paris, 1991, p 50.

2 مقدم ، مرجع سابق ، ص 131.

[3] عبد الباقي صلاح الدين، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ص 15.

وعلى العكس من ذلك نجد أن وجهة النظر الحديثة ترى أن "إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة"[1].ونجد أن هناك العديد من التعاريف تناولت المفهوم نذكر منها أن "إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"[2]و نجد هذا التعريف يركز على القرارات الإدارية والتنظيمية التي من شانها تنظيم العلاقات الوظيفية بين الفاعلين في التنظيم وهنا يبدو هذا التعريف عاما وشاملا ،أما نيجرو nigro فيرى انه " فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج افضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء"[3]وهنا نلاحظ أن هذا التعريف يتماشى والمنظور الحديث للموارد البشرية بحيث لا يقتصر على النواحي التقنية لتسيير الموارد البشرية بل يتطرق كذلك إلى تنمية هذه الموارد و استغلال الطاقات الكامنة فيها لصالح المؤسسة لذا فهو يصفه بالفن. كما نجد تعريف أخر يعرف تسيير الموارد البشرية على أنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم بالبقاء فيها ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وعرفت أيضا بانها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم "[4] ونجد أنا هذا التعريف يركز على الجانبين على الوظائف التقنية لتسيير الموارد البشرية كما يتطرق إلى الجانب المعنوي والتحفيزي الذي يعمل على الاحتفاظ بالأفراد داخل التنظيم ونحن نعتمد هذا التعريف لأنه يتماشى مع موضوع البحث.

8.الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصر مهم للباحث العلمي كونها تمكن الباحث من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم، كما تمكنه من

[1] صلاح الدين،مرجع سابق ،ص15 .
[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص26.
[3] younami.alafdal.net/t1-topic,consulé le 19/07/2014 à 12 :40
[4] Ivan sivach Ivancevich, M., John Human Research Management (N.Y.: Mc(2001)
نقلا عن أحمد مخلوف ،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطويل منظمات الأعمال
faculty.mu.edu.sa/download.php, consulté le 19/07/2014 à 13 :40

الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، وعند الحديث عن الدراسات السابقة يجب الرجوع إلى الدراسات الأساسية والمرجعة في الموضوع والتي لا يمكن لأي باحث في الموضوع الاستغناء عنها. وهنا سنشير إلى هاته الدراسات باختصار لأننا سنعود إليها بنوع من التفصيل في الفصل الثالث ومن هاته الدراسات نجد :

1.8.دراسة هوفستاد :

قام هوفستاد من خلال هاته الدراسة إلى تصنيف ثقافة المؤسسات وفقا للقيم الاجتماعية التي يحملها أفراد التنظيم ، و وفقا لذلك وجد هوفستاد أن هناك أربع متغيرات أو مؤشرات اجتماعية ثقافية يمكن من خلالها تصنيف ثقافة المؤسسة، وهي تتمثل في البعد التدرجي للسلطة ،الجماعية مقابل الفردانية ،الذكورة مقابل الأنوثة و مراقبة عدم اليقين و استنادا إلى طبيعة هاته المتغيرات أو مؤشرات يمكن تحديد ثقافة المؤسسة والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة .

2.8.دراسة فليب دريبارن :

قام دريبارن من خلال هاته الدراسة بدراسة تأثير القيم الاجتماعية على أنماط التسيير والتنظيم بالمؤسسات ولكن هاته الدراسة كانت محدودة مقارنة بالدراسة الأولى بحيث ركزت على ثلاثة أنماط ثقافية وتسييريه أساسية في العالم فقط وهي النموذج الفرنسي الذي يسير وفقا لمنطق الشرف المستمد من القيم الاجتماعية الفرنسية ،النموذج الأمريكي الذي يسير وفقا لمنطق حرية التعاقد وسيادة المذهب الفردي ونموذج الأراضي المنخفضة الذي يخضع إلى منطق الديمقراطية بالتراضي أي ديمقراطية تقوم على التوفيق بين مختلف الكتل الاجتماعية والسياسية السائدة بالمجتمع .

3.8.دراسة إدوارد تي هول:

قام تي هول بدراسة الاختلافات الثقافية وفقا لمتغيرين أساسين وهما طبيعة نسق الاتصال والمتغير الثاني هو طريقة استغلال الزمن ،فالنسبة للمتغير الأول أي نسق الاتصال فهناك مجتمعات تملك سياق ثري للاتصال بالمقابل هناك مجتمعات تملك سياق فقير

للاتصال كذلك بالنسبة إلى استغلال عنصر الزمن فهناك مجتمعات تنظيم الوقت لديها يكون بشكل متزامن وأخرى بشكل متتابع .

4.8. دراسة تروم بينارز وهامدن تورنر :

كانت دراسة شاملة وقامت هاته الدراسة باستخدام المؤشرات التي رأيناها في الدراسات السابقة بالإضافة مؤشر متغير المكانة التي يتحصل عليها الأفراد في التنظيم هل هي مكانة مستحقة تحصل عليها الفرد بجهده وكفاءته، أم اكتسبها كموروث اجتماعي نتيجة لوضعه أو لمركزه الاجتماعي .

5.8.دراسة كلكهون وستيردتيك :

اعتمد هذا الباحث في تصنيفه لثقافة المؤسسات اعتمادا على القيم الاجتماعية الموجهة لسلوكات الأفراد داخل التنظيم، وتتمثل هذه القيم في اتجاه الأفراد تجاه الطبيعة هل هي علاقة تحكم أو خضوع لها ،والمتغير الثاني هو اتجاهات الأفراد تجاه الزمن هل ينظرون إلى الزمن على انه عنصر متجدد أو عنصر نادر، أما العنصر الثالث فيتمثل في اهتمام الأفراد بالشخص أو بالوظيفة التي يشغلها داخل التنظيم والعنصر الأخير يتمثل في العلاقة مع الآخر هل هي علاقة خضوع ،ارتباط متبادل ،أم علاقات استقلالية. و هذا كله يتحدد وفقا للثقافة الاجتماعية والتي يكون لها تأثير على نمط التنظيم والتسيير.

6.8.دراسة تشارلز هامبدن و فون تروم بينارز :

حاول هذان الباحثان أن تكون دراستهما اكثر تطبيقية من خلال استغلال مختلف الخصائص و المتغيرات الثقافية التي تحدث عنها الباحثين في الدراسات التي سبقته وحاول استغلال هاته المؤشرات في حل المشكلات التي قد يواجهها المسيرون بالمؤسسات، خاصة التي تعرف تعدد ثقافي لذلك اطلق على هاته الدراسة أو النظرية بنظرية المأزق. هذا عن الدراسات والأبحاث المرجعة للبحث، ومن الدراسات السابقة المتعلقة كذلك بموضوع البحث نعرض ما يلي:

7.8.دراسة بعنوان: الثقافة والعولمة لـ فليب دريبارن وآخرون:

أجريت هذه الدراسة سنة1995 بمصنع الإلكترونيات بالدار البيضاء بالمغرب، و رغم أن الدراسات الغربية في هذا الموضوع كثيرة إلا أننا تعمدنا إدراج هذه الدراسة بالذات رغم أنها ليس بالدراسة الحديثة في هذا المجال وذلك لعدة أسباب نعتقد أنها موضوعية إلى حد ما ذلك أن هاته الدراسة أجريت في بلدان مغاربية تحمل تقريبا نفس خصوصيات المجتمع الجزائري (المغرب ،موريتانيا) بالإضافة إلى أن هاته الدراسة حاولت إبراز إيجابيات نمط التسيير الغربي و تأثيره الإيجابي على الموارد البشرية في هاته البلدان دون التطرق إلى السلبيات.

ومن النتائج التي توصلت إليها ،هو أنه ليس من الصعب تطبيق نظام الجودة الشامل (**TQM**) بالمغرب لآن المبادئ التي يقوم عليها هذا النظام تتوافق والثقافة المحلية للموارد البشرية المحلية بالمغرب والتي تستمد مرجعيتها من الدين الإسلامي رغم أن هاته القيم ليست مطبقة في الواقع،Sgs-Thomson وبالتالي فان الموارد البشرية المحلية لا تجد صعوبة في تبني هذه القيم كونها تتوافق وتعاليم وقيم القرآن الكريم ،الغير مطبقة في المجال السياسي والاقتصادي في هذا البلد، وبالتالي فان سر نجاح المؤسسة يعود إلى توافق المبادئ التنظيمية الأجنبية مع القيم الثقافية للموارد البشرية المحلية.

8.8.دراسة بعنوان :الثقافة والتسيير بالجزائر لـ دانيال مركير، باية حريكان وآخرون:

نشرت الدراسة سنة 1997 لمجموعة من الباحثين وهذه الدراسة تعتبر بداية أو نقطة انطلاق للدراسة التي نقوم بها كونها قامت بدراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية، وانتهت الدراسة بالتطرق إلى مدى تقبل الموارد البشرية للعمل بالمؤسسات الأجنبية، وعليه فان هذه الدراسة فتحت الباب للبحث في موضوعنا كونها أجريت سنوات التسعينات وهذه المرحلة تعتبر مرحلة تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق الذي فتح المجال لنشاط المؤسسات الجنبية بالجزائر .

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- ثقافة الموارد البشرية الجزائرية تتجه نحو تجنب عدم اليقين بصفة كبيرة وبالتالي تجنب المخاطرة وهذا يقف عائق أمام أي تغيير أو حركية في التنظيم.

– سيادة ثقافة الجماعية لدى الموارد البشرية المحلية و بالتالي الشعور بالولاء والانتماء كان نحو الجماعة.

– البعد التدرجي المرغوب لدى الموارد البشرية فيه ذو درجة متوسطة بحيث يمكن التعامل وجها لوجه.

– اتجاه الموارد البشرية نحو تفضيل العمل في مؤسسات ذات حجم كبير ونمط عائلي ومستوى متوسط لمركزية اتخاذ القرار واتجاه قوي نحو رسمية الأدوار وكذلك نحو نمط اتصال شفهي.

– ظهور الحاجة إلى الحماية والانتماء إلى الجماعة لدى الموارد البشرية لدى عمال التحكم والتنفيذ و إلى تحقيق الذات والانتماء بالنسبة إلى العمال الإداريين.

– ثقافة العمال حول القيادة المفضلة هي أن يكون للقائد كفاءة تقنية عالية وان يستمع للعمال ولديه دراية بكفاءة كل شخص في التنظيم.

– ميل العمال الجزائريين نحو التغيير المهني والجغرافي كان ضعيف.

– ظهور القيم التقليدية لدى العمال الجزائريين ما تعلق بالوقت و اتجاهات الأفراد تجاه الطبيعة.

9.8. الإدارة ما بين الثقافية :

و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الثقافي من إعداد الطالبة سومر نعيمة تمت مناقشتها سنة 2004 تناولت هاته الدراسة موضوع الثقافة المحلية وتأثيرها على نماذج التسيير الغربية المستوردة ومدى تكيف العمال مع هاته النماذج أم تم تكييف هاته النماذج حسب ثقافة المجتمع المحلي الجزائري ،تمت الدراسة بفرع سلسلة أكور للفنادق بالجزائر و أهم النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة ما يلي:

– أنه لا توجد أولوية نسق ثقافي على آخر بل كلها تؤثر على حد السواء.

– للثقافة الوطنية أثر بالغ في الاستجابة للمقاومة ورد الفعل الدفاعي للعامل تجاه المبادئ التنظيمية للنموذج التنظيمي المستورد أكور.

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن اغلب الدراسات التي اهتمت بالموضوع هي دراسات غربية اهتمت بالدرجة الأولى بثقافة المجتمعات التي تربطها علاقات شراكة اقتصادية ببلدانهم محاولة إبراز نقاط الاختلاف معها وكيف يمكن تكييف هاته النماذج مع النموذج الغربي. وهناك دراسات حاولت إبراز الجانب الإيجابي لثقافة المؤسسات الغربية – مثل دراسة دريبارن –لكن دون التطرق إلى التأثيرات السلبية على الموارد البشرية المحلية هذا من جهة، من جهة أخرى و خلال بحثنا لم نجد أي دراسة تناولت النموذج التركي عدا دراسة هوفستاد التي أشارت إلى هذه الثقافة من منظور عام، لكننا نعتقد ان هناك تغيير كبير عرفته ثقافة المؤسسات التركية خاصة بعد النجاح الذي شهدته في السنوات القليلة الماضية بحيث يصنف الاقتصاد التركي اليوم من بين الدول العشرين في العالم، لذا نعتقد أن البحث في هذا الموضوع له قيمة مضافة .

9.صعوبات الدراسة:

لا تخلو أية دراسة من العراقيل والصعوبات التي قد يواجهها الباحث سواء تعلق ذلك بالجانب النظري أو الميداني للبحث، وتتمثل أهم الصعوبات التي صادفتنا وعرقلت سير البحث فيما يلي :

– عدم توفر المراجع باللغة العربية جعلنا نعتمد بصفة أساسية على المراجع الأجنبية وبالتالي الاعتماد على الترجمة وهنا وجدنا صعوبة في ترجمة بعض المصطلحات من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية وبالتالي اعتمدنا على اجتهادنا الخاص في ترجمة اغلب مصطلحات البحث.

– طبيعة الموضوع تتطلب إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة أجنبية خاصة، وهذا النمط من المؤسسات لا يُيَسر الحصول على المعلومات التي يحتاجها الباحث، وهنا وجدنا أنفسنا مضطرين للبحث والاعتماد على العلاقات الشخصية والخاصة وهذا استغرق منا وقتا الأمر الذي عطل مسار البحث لمدة سنة كاملة .

– إيجاد صعوبة في الحصول على بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة موضوع الدراسة والمساعدة على تحليل البيانات الميدانية مثل:سلم الرواتب.

الـفـصــل الثــانـــي

الأسس النظرية والمعرفية للثقافة التنظيميـة

محتـوى الفـصـل

- تـمـهـيـد
- ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره في حقل علم اجتماع
- مكونات الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- تشّكل الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف
- تغيير الثقافة التنظيمية
- كيفية تكوين ثقافة المنظمة المرغوب بها والمحافظة عليها
- أنواع الثقافة التنظيمية
- خـلاصـة الفـصـل

تمـهيــد:

يتميــز موضــوع الثقافــة التنظيميــة بنــوع مــن الغمــوض والضــبابية ذلــك أنــه يتنــاول الجانــب المعنــوي للتنظــيم، فهــو يتميــز بتعــدد المعــاني و المفــاهيم بالإضــافة إلى تــداخل ميــادين البحــث في هــذا الموضــوع، فنجــده محــل اهتمــام البــاحثين في عــدة مجــالات مثــل علــوم التســيير و علــم الاجتمــاع وعلــم الــنفس، وبطبيعــة الحــال كــل مجــال مــن هــذه المجــالات يضــفي عليــه صــبغة ومعــنى خــاص، ومــن هنــا نجــد أن طــرق تحليلــه و معالجتــه اختلفــت مــن باحــث إلى آخــر و هــذا يرجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين تخصصاتهم والمدارس التي ينتمون إليها.

وعليــه ســنحاول مــن خــلال هــذا الفصــل إزالــة بعــض الغمــوض الــذي يحــيط بهــذا الموضــوع مــن خــلال التطــرق إلى ظهــور المفهــوم وتطــور معانيــه في الحقــل السوســيولوجي، بالإضــافة إلى محاولــة معرفــة مكوناتــه خصائصــه وأهميتهــا بالنســبة للمنظمــات، وهــذا حــتى يتســنى للقــارئ فهــم الموضــوع بشــكل أفضــل لأنــه لا يمكننــا فهــم محتــوى الفصــول القادمــة والــتي تتعــرض التعدديــة الثقافيــة وإلى تســيير المــوارد البشــرية في ظــل التعدديــة الثقافيــة إذا لم نفهــم الثقافــة التنظيمية بشكل جيد .

1.ظـهـور مفـهـوم الثقـافـة التنـظيـمية وتـطوره فـي حـقل عـلـم اجـتـماع:

يـــرى دنـــيس كـــوش أن أصـــل هـــذا المفهـــوم لا ينتمـــي إلى العلـــوم الاجتماعيـــة ،وإنمـــا ينحـــدر مـــن مجـــال علـــوم التســـيير أو مـــن العلـــوم الـــتي تهـــتم بدراســـة المؤسســـة، ليشـــهد بعـــد ذلـــك نجاحـــا وانتشـــارا كبـــيرا في هـــذا المجـــال، وقـــد ظهـــر هـــذا المفهـــوم لأول مـــرة بالولايـــات المتحـــدة الأمريكيـــة خـــلال ســـنوات الســـبعينات أيـــن كـــان يـــتم التركيـــز علـــى أهميـــة العامـــل البشـــري في الإنتـــاج ،لينتقـــل خـــلال ســـنوات الثمانينـــات إلى فرنســـا ويتجســـد مـــن خـــلال خطابـــات مســـؤولي المؤسســـات والمســـيرين ،وقـــد شـــهد هـــذا المفهـــوم تطـــورا كبـــيرا خاصـــة خـــلال الأزمـــات الاقتصـــادية كونـــه كـــان يمتلـــك القـــدرة علـــى إيجـــاد إجابـــات للتســـاؤلات الـــتي كانـــت تثيرهـــا الانتقـــادات الموجهـــة إلى المؤسســـات الاقتصـــادية وهـــي في عمـــق أزمتهـــا، خاصـــة مـــا تعلـــق بالتشـــغيل و إعـــادة الهيكلـــة الصناعية.

وبفضـــل النتـــائج الناجمـــة عـــن حـــالات الانـــدماج مـــا بـــين المؤسســـات الاقتصـــادية وكـــذلك بفعـــل مركـــزة هاتـــه الأخـــيرة و تكـــاثر عـــددها خـــلال الفـــترة الســـابقة مـــن النمـــو الاقتصـــادي، والـــتي أدت إلى صـــدام الـــذهنيان وصـــعوبات الاتصـــال ظهـــرت ضـــرورة تبـــني طريقـــة جديـــدة للتفكـــير و العمل.

إن الصـــورة الـــتي كـــان يحملهـــا الأجـــراء عـــن مؤسســـاتهم وهـــي صـــورة المنظمـــة القويـــة ذات الاســـتمرارية قـــد انحطـــت شـــيئا فشـــيئا واتجهـــت نحـــو الانهيـــار بفعـــل الأزمـــة الاقتصـــادية وإعـــادة الهيكلـــة الصـــناعية ،وعليـــه فـــان كـــوش يـــرى أن" العامـــل الأساســـي لظهـــور هـــذا المصـــطلح يعـــود إلى أن فـــرق الإدارة والمســـيرين خـــلال فـــترة الثمانينـــات مـــن القـــرن الماضـــي كـــانوا يســـعون إلى إعـــادة الاعتبـــار إلى المؤسســـة مـــن خـــلال خطـــاب إنســـاني بغيـــة الوصـــول إلى ســـلوكات أمينـــة ومجديـــة للعمـــال"[1] ،كمـــا يـــرى نفـــس الكاتـــب أن " الخطـــاب التســـييري لعـــب علـــى تعـــدد معـــاني كلمـــة ثقافـــة بـــالرغم مـــن هيمنـــة المعـــنى الأنثروبولـــوجي ذلـــك الـــذي يحيلنـــا علـــى تصـــور للثقافـــة يجعلهـــا ضـــمن عـــالم مغلـــق ثابـــت يميـــز جماعـــة مزعومـــة التجـــانس ذات معـــالم واضـــحة التحديـــد وبهـــذا يجعلهـــا محـــددة لمواقـــف الأفـــراد و ســـلوكاتهم وعليـــه فهـــي تفـــرض نســـق تماثلاتهـــا وقيمهـــا علـــى

[1] دنيس كوش ،**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**. (ترجمة منير السعيداني)، ط1،المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007،ص176.

أعضـــاء التنظـــيم "[1]، ومـــن هـــذا المنظـــور يـــري دنـــيس كـــوش أن ثقافـــة المؤسســـة لا تعـــد مفهومـــا تحليليـــا بـــل تلاعبـــا أيـــديولوجيا هدفـــه شـــرعنة تنظـــيم العمـــل داخـــل كـــل مؤسســـة ،كـــون أن المؤسســـة تـــزعم أنهـــا تحـــدد ثقافتهـــا مثلمـــا تحـــدد الوظـــائف بحيـــث يكـــون قبـــول الوظيفـــة قبـــولا لثقافـــة المؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية المنظور السوسيولوجي في معالجة هذا الموضوع.

وعلـــى العكـــس مـــن اســـتخدام هـــذا المفهـــوم في حقـــل علـــوم التســـيير فقـــد أظهـــرت المعالجـــة السوســـيولوجية في تحليلاتهـــا وجـــود عـــالم ثقـــافي غـــير متجـــانس نـــاتج عـــن عـــدم التماثـــل الاجتمـــاعي لمختلـــف الفئـــات العماليـــة، ذلـــك أن هـــؤلاء العمـــال لا يصـــلون إلى المؤسســـة مجـــردين مـــن ثقـــافتهم الاجتماعيـــة فهـــم يحملـــون معهـــم إلى المؤسســـة ثقافـــات مهنيـــة و أحيانـــا ثقافـــات طبقية (الثقافة العمالية) مختلفة.

وقـــد بينـــت العديـــد مـــن الدراســـات أهميـــة هاتـــه الثقافـــات في تنظـــيم ســـلوكات الأُجَـــراء داخـــل التنظـــيم "ومـــن هنـــا يظهـــر أن مفهـــوم ثقافـــة المؤسســـة في نظـــر علمـــاء الاجتمـــاع يشـــير إلى النتيجـــة الحاصـــلة مـــن المواجهـــات الثقافيـــة بـــين مختلـــف المجموعـــات الاجتماعيـــة الـــتي تكـــون المؤسســـة ،إذ لا وجـــود لهاتـــه الأخـــيرة خـــارج الأفـــراد المنتمـــين إليهـــا ولا يمكـــن أن تكـــون ســـابقة لهـــم بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم"[2] .

وعليـــه لا يمكـــن اعتبـــار العمـــال الأجـــراء تـــابعين تبعيـــة ثقافيـــة تامـــة إلى التنظـــيم ذلـــك أن مســـاهماتهم الثقافيـــة تتجســـد بعـــدة طـــرق، ولكـــن هـــذه المســـاهمات لهـــا حـــدود وذلـــك وفقـــا لموقـــع كـــل فـــرد ضـــمن النســـق الثقـــافي وهـــذه الحقيقـــة قـــد أوضـــحتها الدراســـة الـــتي قـــام بهـــا رونـــو سانســـوليو الـــذي انطلـــق في دراســـته مـــن الفئـــات السوســـيومهنية للعمـــال داخـــل التنظـــيم لتحديـــد الأنمـــاط الســـلوكية المختلفـــة داخـــل المؤسســـة ،والـــتي حصـــرها في أربـــع نمـــاذج ثقافيـــة مختلفـــة، النمـــوذج الأول يخـــص العمـــال المتخصصـــين والعمـــال غـــير الأكفـــاء وهـــو يتميـــز بـــأن العلاقـــات بهـــذا النمـــوذج الثقـــافي ذات طـــابع انصـــهاري، أو بعبـــارة أخـــري نجـــد أن الأفـــراد في هـــذا الـــنمط الثقـــافي يثَمنـــون الثقافـــة الجماعيـــة كـــون أن هاتـــه الأخـــيرة تـــؤمن للفـــرد المـــلاذ والحمايـــة ضـــد

[1] كوش ،مرجع سابق ،ص176.

[2] نفس الرجع، ص77.

الانقسـامات. أمـا النمـوذج الثـاني فيتميـز بقبـول الاختلافـات والمفاوضـات وهـذا يخـص العمـال المحترفـين وكـذلك بعـض التقنيـين الـذين يمارسـون مهـن فعالـة وكـذلك لـدى الإطـارات الـذين يمارسـون وظـائف التـأطير، أمـا الـنمط الثقـافي الثالـث فهـو يتميـز بتنـاغم وتجـانس العلاقـات ولكـن يتميـز كـذلك بالشـك والريبـة تجـاه المجموعـات المتشـكلة داخـل المؤسسـة وهـذا النمـوذج يتناسـب مـع وضـعيات الحـراك المهـني الطويـل الأمـد الـذي نجـده غالبـا لـدى الإطـارات العصـامية التكـوين أو التقنيـون. وفي الأخـير نجـد النمـوذج الرابـع و في هـذا الـنمط نجـد العلاقـات تتميـز بـالانزواء والتبعيـة، وهاتـه الثقافـة تميـز بالخصـوص العمـال فاقـدي التأهيـل والـذين يفتقـرون إلى ذاكـرة عماليـة، مثـل العمـال المهـاجرين والفلاحـين والنسـاء والشـباب ونجـد أن المؤسسـة تمثـل بالنسـبة لهـم مجـرد مشـروع خـارجي "هـذه النمـاذج بالتأكيـد نمـاذج مثلـى ،بـالمعنى الفيبـيري للكلمـة لا تتناسـب أبـدا تمـام التناسـب مـع هـذا أو ذاك مـن أصـناف العمـال وهـي قابلـة للتطـور ومـع ذلـك فـان تحليـل سانسـوليو لـه علـى الأقـل فائـدة التـدليل علـى أن هنـاك ثقافـات مختلفـة تتعايش وتتقاطع داخل المؤسسة الواحدة "[1] .

وقـد بينـت الأبحـاث أن تبعيـة العامـل للتنظـيم لا تكـون تبعيـة تامـة رغـم أن علمـاء اجتمـاع العمـل والتنظـيم شـدَّدُوا خـلال فـترة الخمسـينات والسـتينات مـن القـرن الماضـي علـى النظـرة التيلوريـة ذات الطـابع الإسـتلابي وهـذا مـا ظـهر في تحليـلات فليـب بـارنو الـذي ركـز علـى ظـاهرة الاسـتلاب الثقـافي لـدى العمـال الـذين يفتقـرون إلى الكفـاءة والسـلطة، وقـد توصـل إلى أن هاتـه الظـاهرة تُقابـل بالمقاومـة وهـذه المقاومـة الثقافيـة تكـون ضـد سـلب الملكيـة المطلـق مـن قبـل التنظـيم ويتجسـد ذلـك عـبر اسـتراتيجيات متنوعـة تهـدف كلهـا إلى الحفـاظ علـى حـد أدنى مـن الاسـتقلالية ويصـل الأمـر إلى حـد الممارسـات الغـير شـرعية العسـيرة الرصـد وهاتـه الممارسـات ليسـت فرديـة بـل سـلوكات تشـير إلى الانتمـاء إلى مجموعـة عمـل ذات ثقافـة مشـتركة أي هويـة مشـتركة ،وعليـه فـان هـذه السـلوكات تعـبر عـن مواجهـة المنطق التيلوري بمنطق ثقافي للعمل يتأسس على الاستقلالية والمتعة في العمل .

[1] كوش، مرجع سابق ،ص179.

و يشير كوش أن الأبحاث في مجال علم الاجتماع أظهرت أنه "من أجل التوصل إلى تحديد ثقافة المؤسسة يتوجب الانطلاق من الميكروثقافات المجموعات التي تنتمي إليها كونها قادرة على تأمين السير العادي للمنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها من خلال القدرة على حل المشاكل المطروحة "[1]، من هنا نجد أن ثقافة المنظمة يمكن حصرها في المحصلة النهائية الناتجة عن تقاطع مختلف الثقافات الجزئية الموجودة بالمؤسسة وهذا لا يعني أن هذه الثقافات الجزئية هي ثقافات متجانسة ومتناسقة مع بعضها البعض ،أو أن هاته الأخيرة لا تعرف صدامات مع بعضها البعض ،بحيث تظهر موازين قوى ثقافية مترجمة في الواقع ونابجة عن رهانات اجتماعية.

و إذا كنا لا نستطيع دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن الثقافات الفرعية، لا يمكن كذلك دراسة ثقافة المؤسسة بمعزل عن محيطها ،فلا يمكن اعتبار المؤسسة نظاما مغلق بإمكانه أن ينتج ثقافة مستقلة تماما بل بالعكس من ذلك نجد أن المؤسسة الحديثة التي تشكل نظام مفتوح هي مؤسسة وثيقة الصلة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي، وبالتالي لا يمكن أن نختزل ثقافة المؤسسة في مجرد ثقافة تنظيمية ،وقد برهنت هاته الحقيقة من قبل العديد من الدراسات والتي دللت على تأثير الثقافة الاجتماعية على ثقافة المؤسسة وقد كان ميشال كروزيي من أوائل الذين برهنوا على وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المؤسسة ذو طابع بيروقراطي هرمي متناسبا مع نزعة كامنة في المجتمع الفرنسي، ومن ابرز الدراسات كذلك نجد دراسة هوفستاد و التي بينت بوضوح أثر الثقافات الاجتماعية على ثقافة المؤسسة من خلال المقارنات التي أجراها بين مختلف الثقافات- وسوف نتطرق الى هاته الدراسة والنتائج التي توصلت إليها بنوع من التفصيل في الفصل القادم-،ويؤكد كوش بان هذا القول "لا يعني بالضرورة الوقوع ثانية في تفسير ثقافي تبسيطي فمن ناحية ليست الثقافات القومية ثابتة وهي من ناحية أخرى لا تحدد بصفة مطلقة ثقافة المؤسسة ،فالعلاقة بين الاثنين تتوقف أيضا على الظروف التاريخية للوضعية الاجتماعية والسياسية "[2]

[1] كوش، مرجع سابق ،ص180.

[2] نفس المرجع ،ص 182.

و عليـــه فـــان البحـــوث في هـــذا المجـــال تؤكـــد علـــى تعقـــد مفهـــوم ثقافـــة المؤسســـة فهـــي ليســـت مجـــرد انبثـــاق للنســـق التنظيمـــي بـــل كـــذلك انعكـــاس للثقافـــة المحيطـــة وإنتـــاج نســـق جديـــد يبـــنى داخـــل المؤسســـة عـــبر مجموعـــة مـــن التفـــاعلات الناتجـــة عـــن العديـــد مـــن المســـتويات "لـــذلك فهـــي تشـــير إلى ذلـــك الحاصـــل المركـــب في لحظـــة مـــا لســـيرورة بنـــاء ثقـــافي لا ينتهـــي أبـــدا مشـــركا مجموعـــات فـــاعلين وعوامـــل كثـــيرة التنـــوع ،مـــن دون أن يكـــون بالإمكـــان تحديـــد مجموعـــة علـــى أنهـــا الوحيـــدة الـــتي بإمكانهـــا الإمســـاك بزمـــام الأمـــور"[1] وفي هـــذا الصـــدد يشـــير دنيـــال لـــويس "أن الأدبيـــات الـــتي تمـــت مناقشـــتها لاتـــزال حـــتى الأن أكاديميـــة اكثـــر منهـــا تطبيقيـــة فمحاولـــة فهـــم الثقافـــة وتشخيصـــها وقياســـها امـــر يختلـــف تمامـــا عـــن محاولـــة تغييرهـــا وربطهـــا بـــأداء المؤسســـة "[2] لـــذا نجـــد أن مكونـــات الثقافـــة التنظيميـــة متعـــددة ومتشـــعبة المصـــادر بالإضـــافة إلى أنهـــا غـــير ثابتـــة ذلـــك أن مـــن أهـــم خصائصـــها هـــو التغـــير والتعقيـــد، لـــذا يجـــب التفصـــيل في هـــذا المفهـــوم أكثـــر من خلال التعرف على مكوناته وخصائصه وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

2. مـكونات الثـقافـة الـتـنظيـمـيـة:

تتكـــون الثقافـــة التنظيميـــة مـــن مجموعـــة العناصـــر والمكونـــات الـــتي تســـاهم في تشـــكيلها وتبعـــا لتلـــك المكونـــات يمكـــن للثقافـــة التنظيميـــة المختلفـــة تحديـــد نمـــط تنظيمـــي معـــين وهـــي تتمثـــل فيما يلي:

2.1. الأسـاطيـر:

الأســـطورة عبـــارة عـــن حكايـــة خرافيـــة لا تحمـــل وقـــائع حقيقيـــة، في بعـــض الأحيـــان تكـــون الأســـطورة عبـــارة عـــن مـــزيج بـــين الخيـــال و الواقـــع و تكمـــن أهميـــة الأســـطورة في الحيـــاة الاجتماعية في كونها تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في أخذ العبر.

هـــذا بالنســـبة لـــدور الأســـطورة في المجتمـــع، أمـــا بالنســـبة لـــدورها في المنظمـــة فـــإن الأســـطورة تعتـــبر مرجـــع لتـــاريخ المنظمـــة بالخصـــوص نجاحاتهـــا، فالأســـاطير ضـــرورية و مهمـــة مـــن أجـــل خلـــق أو رسم الصورة المثالية للتنظيم ذلك أن تاريخ المؤسسة عبارة عن نتاج لنظام من القيم.

---

[1] كوش ،مرجع سابق ، ص183.

[2] دانيال لويس ،"سير الثقافة المؤسسية بدءا من التطوير المؤسسي وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة :مراجعة نقدية في الأدبيات الجزء الأول- المفاهيم والتيارات الاولى" ،**مجلة القيادة وتطوير المؤسسة** ،العدد 17،19ديسمبر 1996 journals.hbmeu.ac.ae/Articles/.../**culture/culture**2. اطلع عليه يوم 2014/5/4 على الساعة 10:43.

و الأســاطير بصــفة عامــة نجــدها في المنظمــات الــتي تتميــز بتحليــل اســتراتيجي صــارم و "هنــاك الكثــير مــن الأســاطير جــزء منهــا غــير حقيقــي أو علــى الأقــل ضــعيف...فكمــا في المؤسســة كمــا في المجتمــع الأســطورة تــروي التــاريخ المثــالي للمؤسســة جــزء منــه يكــون حقيقــي"[1] وحســب مؤلــف stratégor فإنــه إذا أردنــا أن نفهــم جيّــدا دور الأســطورة في المنظمــة يجــب أن نرجــع إلى البــدايات الأولى لهــا أي إلى عصــر المؤسســين، عصــر الآلــة البخاريــة أيــن نجــد أصــل الأشــياء، الأشــياء الغــير عاديــة و الموجــودة بفضــل تأســيس هاتــه المنظمــات خاصــة المؤسســات العريقــة منهــا، مثــل مؤسســة فــورد الــتي أحــدثت آنــذاك ثــورة حقيقيــة في عــالم الســيارات ، أو مؤسســة ديــزني للرســوم المتحركــة ، مؤسســة ســان قوبــا للزجــاج الفــاخر ... إلخ.

إن محاولــة فهــم الوظــائف المختلفــة للأســطورة تجعلنــا نفهــم بــالموازاة مــع ذلــك أهميتهــا لــيس فقــط في تشــخيص هويــة المؤسســة و إنّمــا كــذلك مــن حيــث وظيفتهــا التفســيرية حيــث تقــوم بإعــادة بنــاء وشــرح كــل الظــواهر بالمنظمــة وتعــزل كــل التناقضــات و المخالفــات . ومنــه يمكــن القــول أن للأســطورة دور سوســيولوجي مهــم في التنظــيم، فهــي تســمح بتوحــد الاعتقــادات لــدى الجماعــات كمــا تصــف الانســجام الــداخلي للمنظمــة. إن محتــوى الأســاطير لا يكــون موحــد فهــو يختلــف مــن مجتمــع لآخــر و ذلــك تبعــا للمعتقــدات والقــيم وثقافــة المجتمــع ككــل وحســب نفــس المؤلــف فــإن هنــاك ثــلاث مجموعــات مــن الأســاطير تتمثــل فيما يلي :

- أساطير تتعلق بالمساواة و اللامساواة بالمنظمة والتي تضم بدورها :
  - أسطورة متعلقة بقواعد السلطة.
  - أسطورة خاصة بإنسانية القائد.
  - أسطورة خاصة بالصعود الاجتماعي (التعلم الذاتي دائما له أهمية).
- أساطير تتعلق بمواضيع عامة مثل الأمن و لا أمن بالعمل.
- أساطير تتعلق بمواجهة المنظمة للعوائق والمشاكل التي تتلقاها أي:
  - كيف يكون رد فعلها اتجاه هاته العوائق ؟

[1] Stratégor, **Politique générale d'entreprise (stratégie, structure, décision , identité)**. Dunod , Paris. 1999 P 472.

- كيف تتصرف وجها لوجه مع خصومها ؟

و كـل روايـة أسـطورية لهـا عـدة ترجمـات وذلـك حسـب تحليـل صـيغتها فقـد تكـون للأسـطورة نفـس الصـيغة لكـن المحتـوى يختلـف وذلـك حسـب المؤسسـة، وحـتى نفـس المحتـوى يخضـع لمعـايير مبسـطة مثـل دور المؤسسـة، إيجابيـة أو سـلبية الأفـراد، التنظـيم الجيـد، نوعيـة المسـئولين...الخ، أي التعبـير عـن كـل مـا هـو إيجـابي، وقـد يكـون للأسـطورة ترجمـة سـلبية فهـي تتعلـق بـالمحيط الـذي يشـغله المسـؤولون، وإذا كـان الأفـراد إيجـابيون فـإن التنظـيم بـدوره يتغـير، فللأسـطورة دور في بنـاء صـورة تخـدم سمعـة المؤسسـة ومكانتهـا فمـثلا: نسـمع ب stathanov بطـل الإنتاجيـة السـوفياتي أو Ford رائـد القـوة والجـودة في مجـال السيارات...الخ.

2.2. المعتـقـدات والقيـم ومعـايـير السـلوك:

إنّ الدراسـة الـتي أجراهـا إلتـون مـايو بمصـانع الهـاوثورن بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة رسـخت فكـرة أن كـل جماعـة اجتماعيـة تميـل إلى خلـق أو إيجـاد معتقـدات، قـيم و معـايير جماعيـة خاصـة ،كمـا أنهـا تنـتج بعـض المفـاهيم الـتي تسـمح لأعضـائها بفهـم و ترجمـة لكـل المجريـات. هـذه النظـرة للأمـور تحمـل أولا وقبـل كـل شـيء معتقـداتها، فالجماعـات في التنظـيم تتصـرف طبقـا للقـيم الـتي تحملهـا و التفضـيلات الجماعية الموضوعة من قبلها.

إن حـدود المعتقـدات، القـيم والمعـايير لـيس مـن السـهل رسمهـا أو تحديـدها فكـل مجموعـة إنسـانية تكـون لهـا ثقافـة غـير رسميـة هـذه الثقافـة الـتي يجـب علـى كـل عضـو ينتمـي إلى الجماعة الالتزام بها، والخروج عنها سيعرضه للعقاب.

ويعتـبر(M-Thévenet)أن القـيم هـي أحـد المرجعيـات في اتخـاذ القـرارات و السـلوكات بحيـث يقـول : "كيـف لي أن أتصـور قـرارا أو سـلوكا أو تحركـا لا يتخـذ سـلما مـن القـيم كمرجـع لـه ، ذلـك أن القـيم تسـمح بتحديـد مـا هـو مستحسـن ومـا هـو مرفـوض"[1] وعليـه فـإن القـيم تكتسـي أهميـة بالغـة و ذلـك لكونهـا الموجـه لسـلوك الأفـراد بالإضـافة إلى

[1](M) Thévenet et (J) Vachette , **Culture et comportemen**t , Vuibert Paris , 1992 , son page
نقلا عن بوسوسة نعيمة ، **الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005، ص 95 .

كونهـا وسـيلة حكـم وتقيـيم لتصـرفاتهم ، والقـيم نـوعين قـيم معلنـة يـتم الإعـلان عنهـا مـن خـلال الوسـائل الرسميـة للمؤسسـة مثـل :الخطـاب الرسمـي لمسـؤولي المؤسسـة، التقـارير السـنوية، الإعلانـات والحمـلات الإشـهارية...الخ، و قـيم ضـمنية لا يـتم الإعـلان عنهـا وهـي تتعلـق بطـرق التصـرف و التفكـير والقـيم الـتي تحملهـا الجماعـات الغـير رسميـة، وقـد تكـون هـذه القـيم متناقضـة أو متعارضـة مـع القـيم المعلنـة للتنظـيم. و يضـاف إلى القـيم المعـايير وهمـا مرتبطـان ببعضـهما الـبعض فمـن خـلال الدراسـة الـتي قـام بهـا M-.schall توصـل إلى أن التطبيـق الإلزامـي والصـارم للقواعـد والمعـايير مـع الوقـت يـؤدي إلى صـلابة التنظـيم و ينـتج سـلوكات مطابقـة لتصـرفات المسـؤولين، وفي نفـس الموضـوع فقـد قـام R-.kilman بتـأليف كتـاب كامـل حـول الثقافـة الغـير رسميـة وقـد توصـل مـن خـلال الدراسـة الـتي أجراهـا إلى أن هنـاك معـايير مختلفـة داخـل المنظمـة وكـذلك الجماعـات المكونـة لهـا طبقـا لتقسـيم العمـل و نوعية القيادة و ميز أربعة أنواع من المعايير:

1- معايير تتعلق بالجماعات داخل التنظيم.

2- معايير تتعلق بالابتكار (حاول دائما إصلاح المنتج).

3- معـايير متعلقـة بالعلاقـات الإنسـانية داخـل الجماعـة (حـاول معرفـة الآخـرين للانـدماج في العمل).

4- معايير متعلقة بحرية الفرد.

2.3. الطـقـوس:

تعتـبر الطقـوس أحـد أهـم العناصـر المكونـة للثقافـة التنظيميـة و" تعـرف الطقـوس في المجتمـع علـى أنهـا ممارسـات تقديسـية ذات طـابع رمـزي بحـت، بينمـا تشـير في المؤسسـة إلى ممارسـات عاديـة تخضـع إلى قواعـد و قـوانين رسميـة وغـير رسميـة والهـدف منهـا هـو تنشـئة أعضـاء المؤسسـة إدمـاجهم وتطـوير شـعورهم بالانتمـاء إلى ذواتهـم، بحيـث تسـمح الطقـوس بتوسـيع و توجيـه حـدود الجماعـة أثنـاء انتقـال الأفـراد مـن الخـارج إلى الـداخل "[1] كالاحتفـال بمناسـبات مهمـة بالنسـبة للمؤسسـة والعـاملين بهـا، مثـل الاحتفـال بمنتـوج جديـد أو عنـد تحقيـق المؤسسـة

[1] سومر نعيمة ، **الإدارة ما بين الثقافية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2003، ص 7.

لأربـاح في نهايـة السـنة أو الاحتفـال بنهايـة الخدمـة بالنسـبة للأفـراد الـذين يحـالون علـى التقاعـد ...الخ.

ويمكن تقسيم الطقوس إلى نوعين :

– الطقوس المدمجة (rites intégrateurs) تتم من خلال الحفلات كما ذكرنا سابقا، و تهدف المنظمة من خلالها إلى توطيد العلاقة بين أعضاء المنظمة وتقوية روح الانتماء ودرجة التماسك و الالتحام.

– الطقوس المخالفة وتعبر عن النزاعات والتباينات...الخ.

2.4. النـواهي والمحرّمات (tabou) :

جـاء تعريـف المحرمـات بأنهـا " المواضـيع الـتي يمنـع التحـدث عنهـا نتيجـة الخـوف مـن ردود فعـل الآخـرين و هـي متنوعـة مثـل المـال، النسـاء، السـلطة، الفشـل...الخ. وتـدور كلهـا حـول إظهـار الخـوف لـدى الجميـع في المؤسسـة أو التنظـيم " [1] وتمثـل النـواهي والمحرّمـات الوجـه الآخـر أو الخفـي للثقافـة بحيـث أن المحرمـات (tabou) تمثـل كـل مـا نريـد إخفـاءه أو إنكـاره وذلـك خوفـا مـن النتـائج الـتي تترتـب عـن تجـاوز هاتـه المحرّمـات، لـذا يلجـأ الأفـراد إلى عـدم الخـوض في الأمـور المحرّمـة ويحـاولون دائمـا تجنبهـا أو السـكوت عنهـا مثـل الحـديث عـن الزيادة في الأجور أو عن جودة المنتجات المنافسة .

بالإضـافة إلى هـذه المكونـات هنـاك مـن البـاحثين مـن يضـيف مكونـات أخـرى نـذكر منهـا مـا يلـي:

2.5.قيـم المؤسسـون و ظـروف التـأسيـس:

تعتـبر مرحلـة التأسـيس مرحلـة هامـة في حيـاة المؤسسـة حيـث يقـوم المؤسسـون في هاتـه المرحلـة بإرسـاء أفكـارهم واعتقـاداتهم و يطبعـون المؤسسـة ببصـمتهم الخاصـة و الـتي تسـتمر طيلـة مسـار المؤسسـة، فـالكثير مـن المؤسسـات ارتبطـت قيمهـا وهويتهـا بشخصـيات مؤسسـيها مثـل :**Ford** ، **Renault** ...الخ والتـأثير لا يكـون مـن خـلال الاسـم فقـط وإنمـا كـذلك مـن خـلال الحـرص علـى النجـاح والتفـوق و يضـاف إلى المؤسسـون ظـروف التأسـيس بمختلـف أنواعها السياسية ،الاجتماعية والثقافية.

[1] Stratégor, OP –Cit, P 472 .

2.6 . تـاريـــخ المـؤســســة:

ولا نقصـــد هنـــا بتـــاريخ المؤسســـة بدايـــة تأسيســـها فقـــط و إنمـــا سلســـلة الأحـــداث البـــارزة في حياة المؤسسة والتي كان لها تأثير واضح عليها وقد تكون هذه الأحداث البارزة نوعان:

– أحـــداث تاريخيـــة وقعـــت في المحـــيط الخـــارجي أي البيئـــة الـــتي تعمـــل بهـــا المؤسســـة و الـــتي أثّـــرت علـــى المحـــيط الـــداخلي لهـــا وأدت إلى إصـــدار قـــرارات معينـــة لأجـــل التعامـــل و التـــأقلم مـــع هذه الأحداث.

– أحداث و قعت بالمؤسسة وأثرت على التنظيم الداخلي للمؤسسة.

و يلخـــص حســـين حـــريم عناصـــر الثقافـــة التنظيميـــة في الجـــدول التـــالي والـــذي يضـــيف مـــن خلالـــه بعض العناصر مثل: اللغة والرموز:

الجدول رقم (1):يمثل عنـاصر الثـقافـة التـنـظيمـيـة:

العنصر الظاهر	الوصف
المراسيم	أحـداث وأنشـطة خاصـة يقـوم الأفـراد فيهـا بممارسـة شـعائر طقـوس أسـاطير في ثقـافتهم (مـثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف)
الشعائر	مجموعـة فعاليـات / أحـداث تفصـيلية مخططـة تـدمج مظـاهر ثقافيـة متنوعـة في حـدث معـين يـتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة . مـثلا: طقـوس التحـاق موظـف جديـد بالمؤسسـة أو ترقيـة مسـؤول أو اجتمـاع غـداء أسـبوعي غـير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	و هـي طقـوس /احتفـالات متكـررة تـتم بطريقـة نمطيـة معياريـة وتعـزز بصـورة دائمـة القـيم والمعـايير الرئيسـية مـثلا فـترة اسـتراحة يوميـة لتنـاول القهـوة أو الشـاي تـوفر فرصـة لتقويـة الـروابط بـين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص والأساطير	القصـص هـي روايـات لأحـداث في الماضـي يعرفهـا العـاملون جيـدا وتـذكرهم بـالقيم الثقافيـة للمنظمـة وهـي مـزيج مـن الحقـائق والخيـال، هـذه القصـص تـدور في الغالـب حـول المؤسسـين الأوائـل للمنظمـة كمـا أنهـا تـوفر معلومـات حـول الأحـداث التاريخيـة الـتي مـرت بهـا المنظمـة بمـا يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة و المحافظة عليها . أمـا الأسـطورة /الخرافـة فهـي قصـة مـن نـوع معـين تعطـي تفسـيرا خياليـا ولكـن مقبـولا لحـدث / شـيء معـين يبـدو ا بخـلاف ذلـك محـيرا وغامضـا فقـد يقـوم أفـراد المنظمـة أحيانـا بتـأليف الروايـات

العنصر الظاهر	الوصف
	الخرافيـة حـول مؤسسـي المنظمـة أو نشـأتها أو حضـورها التـاريخي مـن أجـل تـوفير إطـار لتفسـير الأحداث الجارية في المنظمة
الأبطال	الأبطـال هـم أنـاس يتمسـكون بقـيم المنظمـة وثقافتهـا ويقـدمون دور نموذجيـا في الأداء والإنجـاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	وهـم شخصـيات غـير عاديـة يتفوقـون عـن زملائهـم ويصـبحون أحيانـا رمـوزا للصـناعة (الـتي تعمـل بها المنظمة) بأكملها.
الرموز واللغة	الرمـوز هـي عبـارة عـن أشـياء، أفعـال ،أحـداث نوعيـة أو علاقـة تسـتخدم كوسـيلة لنقـل المعـاني تـرتبط بمعـنى معـين لـدى النـاس ، مثـل شـعار المؤسسـة أو عملهـا أو اسمهـا التجـاري والمصـافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها . اللغـة هـي منظومـة مـن المعـاني المشـتركة بـين أعضـاء المنظمـة يسـتخدمونها لنقـل الأفكـار والمعـاني الثقافيـة، وكثـير مـن المنظمـات تعكـس اللغـة الـتي يسـتخدمها العـاملون في المنظمـة، ثقافـة تلـك المنظمة.
الروايات الشعبية و القصص البطولية	وهي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.
البيئة المادية	وتشـير إلى الأشـياء الـتي تحـيط بالنـاس ماديـا وتقـدم لهـم مثـيرات حسـية فوريـة أثنـاء القيـام بأنشـطة ثقافيـة تعبيريـة، وتتضـمن كيفيـة تصـميم المبـاني والمكاتـب ونـوع الأثـاث وموقـع الفـرد وكـذلك توزيـع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.

المصدر: حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.ص261-275 .

أمـا ترومبينـارز فقـد تطـرق إلى الطبقـات المكونـة للثقافـة وهـو يـرى بأنهـا تتكـون مـن ثـلاث طبقـات أساسـية الطبقـة الأولى هـي الطبقـة الخارجيـة أي مـا يمكـن ملاحظتـه بـالعين وتتكـون مـن العناصـر المرئيـة المكونـة للثقافـة مثـل اللغـة ،نمـط الغـذاء الأثـاث المنـازل الأمـاكن المقدسـة الأسـواق وهـي تمثـل رمـوز لمسـتوى عميـق مـن الثقافـة ،وهـو يـرى أن الأحكـام المسـبقة تبـدأ عمومـا مـن هـذا المسـتوى الرمـزي للثقافـة ،وعليـه لا يجـب أن ننسـى أن كـل آراؤنـا مرتبطـة بالجانـب المرئـي للثقافـة ،فهـي تكشـف عـن هويتنـا وعـن الأصـل الاجتمـاعي للجماعـة الـتي أصـدرنا عنهـا أحكامنـا وفي هـذا الصـدد يقـول "إذا رأينـا جماعـة إطـارات يابانيـة يحنـون

رؤوسهم هذا الفعل يجعلنا نرى بوضوح ممارسات ثقافية وبالمقابل إذا سألناهم عن هذا السلوك فإن سؤالنا لن يكون مرغوبا فيه لأنه ببساطة يمس جانب مهم من الثقافة اليابانية "[1]، أما الطبقة الثانية وهي الطبقة المتوسطة أو الوسيطة وتضم القيم والمعايير ذلك أن" الثقافة القابلة للملاحظة ما هي إلا انعكاس لقيم ومعايير مجموعة أفراد وهي تمثل مستوى عميق لهاته الأخيرة "[2] فالمعايير الخاصة بجماعة اجتماعية تحدد ما هو جيد وما هو سيئ فهي تكتسي الطابع الرسمي حينما تتجسد في القوانين المكتوبة أو الغير رسمية من خلال الاتفاقيات الاجتماعية ،أما القيم فهي ترتبط بصفة كبيرة بالأفكار المشتركة للجماعة، وتكون الثقافة مستقرة نسبيا عندما تعكس المعايير قيم الجماعة ،أما القيم فهي تؤكد على المقاييس التي تستخدم من أجل الاختيار بين عدد من الإمكانات المتاحة، وعليه فهي تعبر عن الفكرة التي تحدد ما يرغب به الفرد أو الجماعة، و عليه فان المعايير والقيم يجب أن تكون مستقرة وتشكل في الوقت ذاته نقطة مرجعية في التقاليد الثقافية للجماعة، أما الطبقة الثالثة أو المستوى الثالث للثقافة فهو يمثل الجوهر أي النواة (المسلمات التي تمس وجود الجماعة) و تشكل هاته الطبقة النواة التي تبنى عليها الثقافة كونها تجعلنا نتعمق في الوجود الإنساني للإجابة على التساؤلات المطروحة حول التنوع الثقافي للجماعات الإنسانية انطلاقا من القيم الأساسية، "وأهم فكرة يمكن الحديث عنها هي الصراع من اجل البقاء فلدينا شواهد في الماضي والحاضر على الحضارة الإنسانية التي تتصارع كل يوم مع الطبيعة، فالسويسريون ضد الجبال والعواصف الثلجية ، و الأفارقة ضد الجفاف والأسكيمو ضد البرودة ...فالكل ينظم نفسه لأجل مواجهة الطبيعة بأفضل طريقة ممكنة وبواسطة الإمكانات والوسائل المتاحة " [3]

إن مشاكل الحياة اليومية تحل بطريقة تكون واضحة إذا كنا واعين بالحلول وعليه فان ثقافة تنظيم معين تمثل الطريقة التي تقوم من خلالها جماعة اجتماعية عبر سيرورة زمنية

[1](F).Trom penaars et (C.H). Hampden-turner, **L'entreprise multiculturel**,3em édition , Maxima, paris , 2010 ,p52 .
[2]Ibid,p52.
[3]Ibid, p55.

مـــن إيجـــاد الحلـــول للمشـــاكل والتحـــديات الـــتي تواجههـــا فهـــي تتكـــون نتيجـــة الاســـتجابة للمحيط، ويمكن أن نلاحظ هذه المكونات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(1): الطبقات المكونة للثقافة التنظيمية حسب تروم بينارز

source: penaars et ampden-turner , op-cit,p53.

3.خصـائص الـثـقافـة التـنـظيـمـيـة :

فيمـــا يخـــص هـــذه النقطـــة "يظهـــر أن هنـــاك اتفـــاق عـــام بـــين الكتـــاب والبـــاحثين علـــى أن الثقافـــة التنظيميـــة تشـــير إلى نظـــام مـــن المعـــاني المشـــتركة الـــتي يتمســـك بهـــا الأعضـــاء وتميّـــز المنظمـــة عـــن غيرهـــا مـــن المنظمـــات الأخـــرى وأن هـــذا النظـــام للمعـــاني المشـــتركة هـــو عبـــارة عـــن خصـــائص أساســـية للقـــيم التنظيميـــة "[1] ويـــرى بعـــض البـــاحثين أن هنـــاك ســـبعة خصـــائص للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

1– **الإبداع والمخاطرة:** أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع و المخاطرة.

2– **الانتبـــاه للتفاصـــيل:** أي أن الثقافـــة تجعـــل مـــن الأفـــراد يتمتعـــون بدرجـــة مـــن الدقـــة والانتبـــاه للتفاصيل.

3–**التوجه نحو النتائج:** أي ما مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظّمة على النتائج المتوصل إليها أو المخرجات.

4 – **التوجه نحو الأفراد:** أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية.

1 احمد بن فرحات ، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال
/ WWW. Neuss. edu . saأطلع عليه يوم 2005/09/13على الساعة 14:45

5– التوجه نحو الفريق: وهنا نشير إلى تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها

6– **العدوانية**: وتشير إلى درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.

7 – **الثبات**: مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة.

وهنـــاك مـــن البـــاحثين مـــن يـــرى أن الخصـــائص التنظيميـــة هـــي عبـــارة عـــن مـــزيج مـــن خصـــائص الثقافـــة العامـــة وخصـــائص المنظمـــات الإداريـــة ويتجســـد هـــذا المـــزيج مـــن الخصـــائص فيما يلي:

– **الإنســـــانية**: تتميـــز الثقافـــة التنظيميـــة بطابعهـــا الإنســـاني كونهـــا نتـــاج حضـــاري في تفـــاعلهم مـــع المحـــيط، بحيـــث تتشـــكل مـــن قـــيم، معتقـــدات وحقـــائق يـــأتي بهـــا الأفـــراد مـــن المحـــيط الخـــارجي أو تتكون لديهم نتيجة

– **الاكتســـاب والتـــعلم** :إن الثقافـــة التنظيميـــة لا يولـــد بهـــا الأفـــراد وهـــي ليســـت غريـــزة فطريـــة فعنـــدما يتقـــدم الأفـــراد إلى المنظمـــة يحملـــون معهـــم ثقافـــة معينـــة تختلـــف عـــن ثقافـــة التنظـــيم ، لـــذا عليهم تعلم واكتساب ثقافة التنظيم وذلك للتأقلم في محيط العمل .

– **الاســـتمرارية**: تتميـــز الثقافـــة التنظيميـــة بالاســـتمرارية وذلـــك عـــن طريـــق تناقلهـــا عـــبر الأجيـــال ،عـــبر مـــرورا لـــزمن تصـــبح تلـــك الثقافـــة عبـــارة عـــن إرث جمـــاعي، ومـــن العوامـــل الـــتي تســـاعد علـــى اســـتمرارية الثقافـــة التنظيميـــة قـــدرتها علـــى إشـــباع حاجـــات الأفـــراد وتحقيـــق نـــوع مـــن التـــوازن، الأمـــر الذي يدعم استمرارا لعادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية.

– **التراكميـــة**: " يترتـــب علـــى اســـتمرار الثقافـــة تـــراكم الســـمات الثقافيـــة خـــلال عقـــود طويلـــة مـــن الـــزمن وتعقـــد وتشـــابك العناصـــر الثقافيـــة المكونـــة لهـــا وانتقـــال الأنمـــاط الثقافيـــة بـــين الأوســـاط الاجتماعيـــة المختلفـــة "[1]، وتختلـــف طـــرق تـــراكم العناصـــر المكونـــة للثقافـــة التنظيميـــة حســـب خـــواص كـــل منهـــا، فـــتراكم القـــيم يختلـــف عـــن الـــتراكم المـــادي (التقـــني) وبمعـــنى آخـــر فـــإن الخاصـــية التراكميـــة للثقافـــة التنظيميـــة تظهـــر بشـــكل جلـــي في العناصـــر الماديـــة أكثـــر منهـــا في العناصـــر المعنوية.

– **الانتقاليـــة**: هـــذه الخاصـــية ناتجـــة عـــن الخاصـــية الســـابقة (التراكميـــة) ذلـــك أن تـــراكم الخـــبرات الإنســـانية يـــؤدي إلى تزايـــد الســـمات الثقافيـــة ومكوناتهـــا بصـــورة مكثفـــة ومتنوعـــة لـــذا

[1] بن فرحات، مرجع سابق، ص56.

تعجـز الأجيـال الجديـدة عـن الاحتفـاظ بكـل تلـك المكونـات الثقافيـة لـذا تلجـأ إلى الغربلـة والانتقـاء للمكونـات الثقافيـة واختيـار العناصـر الـتي تحقـق إشـباع الحاجـات الضـرورية للأفـراد وتمكنهم من التكيف مع البيئة الاجتماعية والتنظيمية .

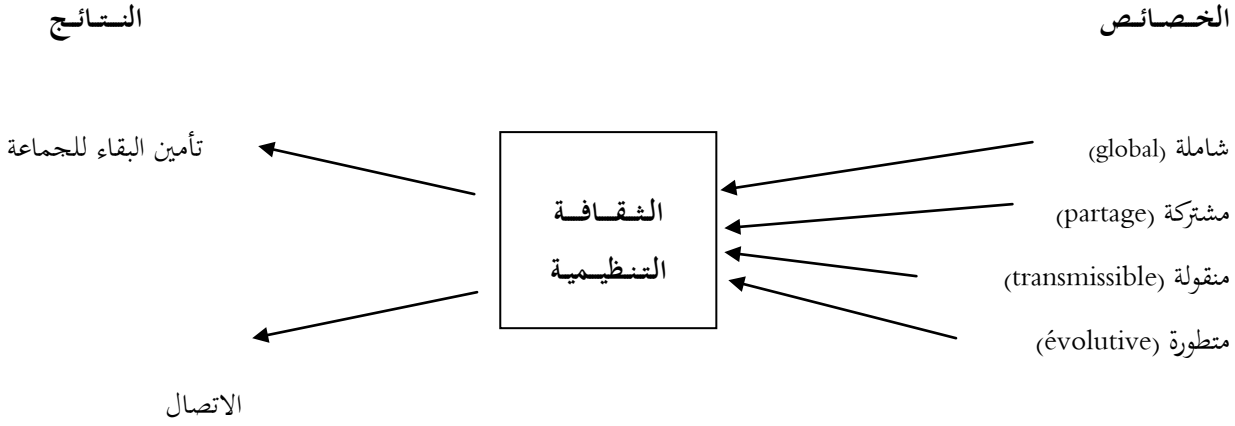
– **القابليـة للانتشـار** : بحيـث يـتم انتشـار الثقافـة بطريقـة انتقاليـة داخـل التنظـيم وذلـك عـن طريـق احتكـاك الأفـراد والجماعـات مـع بعضـهم الـبعض ، وتتوقـف سـرعة انتشـار العناصـر الثقافيـة علـى مـدى إشـباعها لحاجـات الأفـراد وتحقيـق فائـدتهم بالإضـافة إلى قـدرتها علـى حـل بعـض المشـاكل التنظيميـة ، والعناصـر الماديـة للثقافـة التنظيميـة تنتشـر بسـرعة أكـبر مـن انتشـار العناصـر المعنويـة ، ولا يقتصـر انتشـار العناصـر الثقافيـة بـين الأفـراد داخـل التنظـيم الواحـد بـل تنتشـر بـين المنظمـات الإداريـة والوحـدات التنظيميـة بالمنظمـة الواحـدة، ويـتم انتقـال وانتشـار الهياكـل التنظيميـة والقـوانين الداخليـة والأنمـاط القياديـة بصـورة أسـرع مـن انتقـال المفـاهيم والعادات و السلوكات وغيرها من أنماط السلوكات.

– **التغييـر**: تتميـز الثقافـة التنظيميـة بخاصـية التغيـر وهـو أحـد أنـواع التغيـر التنظيمـي ، والتغيـر في الثقافـة التنظيميـة يكـون اسـتجابة للتغيـر الـذي يحـدث في المحـيط الخـارجي بمختلـف مكوناتـه الاجتماعيـة والسياسـية والاقتصـادية ...الخ ، أو بسـبب تعـرض المنظمـة إلى أزمـة حـادة تهـدد كيانهـا ، هـذه الأزمـة تجعلهـا تعيـد النظـر في الثقافـة السـائدة وتحـاول بنـاء ثقافـة جديـدة تمكـن المنظمـة مـن التـأقلم مـع الظـروف الجديـدة ، وفي هاتـه النقطـة بالـذات يمكـن الإشـارة إلى أن تغيـر الثقافـة التنظيميـة يعتـبر مـن أصـعب أنـواع التغيـر التنظيمـي خاصـة الجوانـب المعنويـة منهـا مثـل القـيم ، الاتجاهـات و السـلوكات ممـا يولـد مقاومـة التغيـر ، وهـذا ينجـر عنـه تغيـر ثقـافي سـريع في العناصـر الماديـة وبطـيء في العناصـر المعنويـة و هـذا يسـبب ظـاهرة التخلـف الثقـافي التي تعاني منها دول العالم الثّالث.

– **التكامليـة**: تميـل العناصـر الثقافيـة إلى الاتجـاه والتكامـل فيمـا بينهـا لتشـكيل نسـق ثقـافي متكامل ومتوازن له القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع.

أمّا (C.Durant) فيلخص خصائص الثقافة التنظيمية في الشكل التالي :

الشكل رقم: 2 خصائص الثقافة التنظيمية

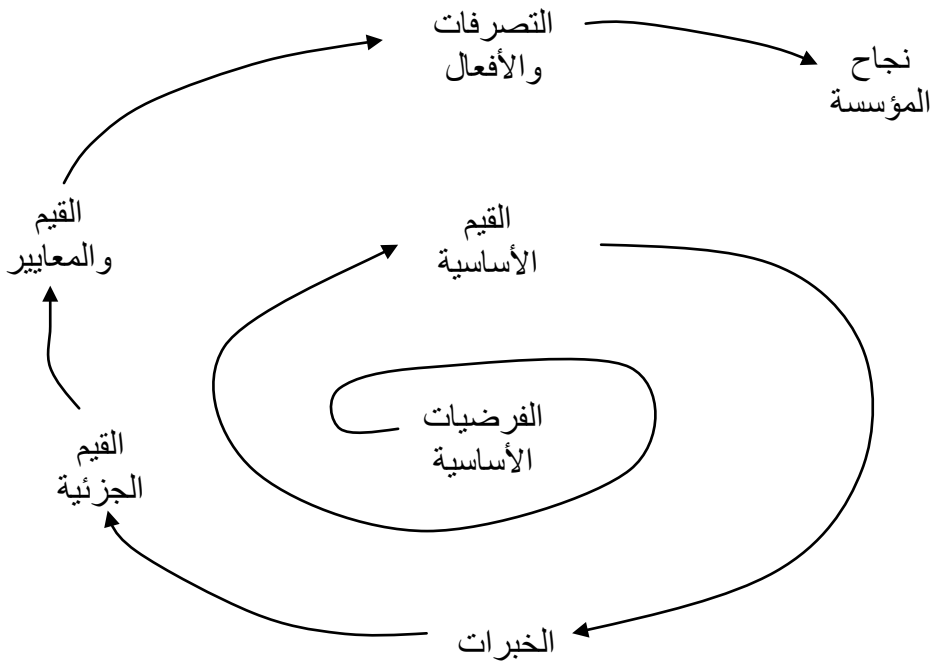


source : (CH) Durant, **Culture d'entreprise** .culture .entreprise .Free.Fr . Consulté le 26 /02/2012 à 19 :15

. تشكل الثقافة التنظيمية :

إنّ الحديث عن مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية يجعلنا نطرح سؤال أساسي وجوهري وهو كيف تتشكل هذه الثقافة؟ يرى (j.M kobi) أن الثقافة التنظيمية تتشكل عن طريق القيم الإنسانية ،الخبرات ،القيم الفرعية ،المعايير القواعد والآراء السديدة ،التصرفات والأفعال التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة وللتوضيح أكثر يقترح (kobi) الشكل الموالي لتشكيل الثقافة التنظيمية الشكل الحلزوني لتشكيل الثقافة التنظيمي.

الشكل رقم (3): تشكل الثقافة التنظيمية



Source : (J.M) Kobi, **Culture d'entreprise : modes d'action – diagnostic et interventions**. Nathan, Paris 1991, P23.

مـن خـلال الشـكل التـالي تظهـر طريقـة تشـكل الثقافـة التنظيميـة عـبر الـزمن متكونـة مـن مجموعـة مـن المركبات تتمثل فيما يلي:

–الفـرضيـات الأسـاسيـة :(Hypothèses Fondamentale)

تعتـبر الفرضـيات أول شـيء تبـنى عليـه الثقافـة التنظيميـة والـتي تـرتبط بالبـدايات الأولى لتأسـيس المنظمة وتتكون الفرضيات الأساسية ممّا يلي:

أ– طبيعة وخواص الإنسان (حسن، متوسط، جيّد).

ب– علاقة الإنسان مع الطبيعة (سيطرته على الطبيعة ،الخضوع لها).

ج– المرجع الزمني (الماضي، الحاضر، المستقبل).

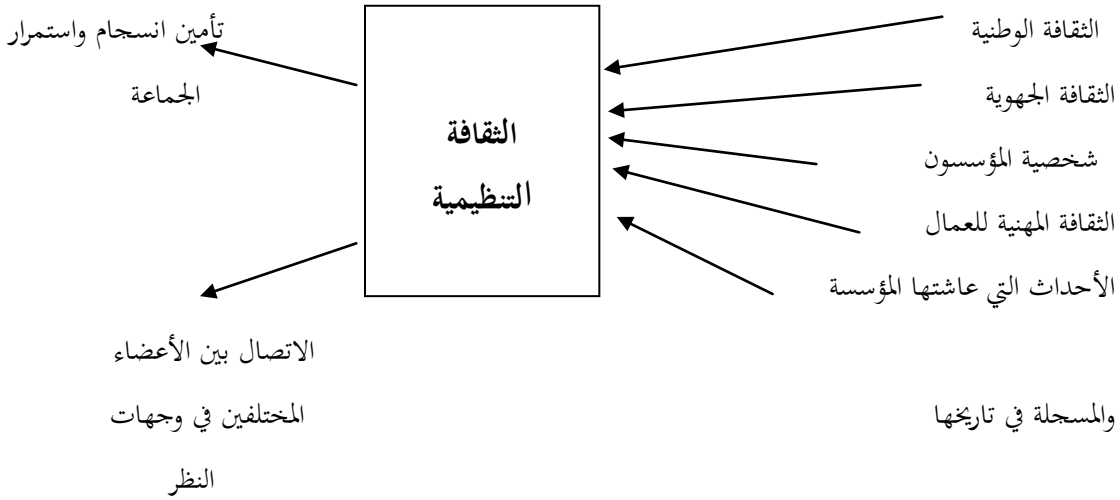
د– الشخصية الإنسانية (تابع، يعامل بالمثل، الفردية...الخ).

–القيم الأساسية: وتضم أساسيات كل ثقافة وهي مكونة من الاقتناعات والاعتقادات.

–الخبـــرات: عنـــد تعـــرض المنظمـــة لمشـــكلة مـــا تـــبرز بعـــض القـــيم وأخـــرى تختفـــي وهـــذا الـــنمط مـــن الخبرات يظهر عند تعرض المنظمات إلى أزمات والتي ينجر عنها العنصر التالي.

– القـــيم الاســـتراتيجية :وتضـــم المعـــايير والقواعـــد الـــتي تنـــتج تصـــرفات و ســـلوكات معينـــة ، والـــتي تـــرتبط بنجـــاح وفعّاليـــة المنظمـــة إن الثقافـــة التنظيميـــة تتشـــكل بفعـــل تـــراكم هـــذه العناصـــر مـــن جهـــة وبفعـــل انتشـــارها بـــين أعضـــاء التنظـــيم، مـــن جهـــة أخـــرى هـــذا عـــن الشـــكل الحلـــزوني لشـــكل الثقافـــة التنظيميـــة ل kobi أمّـــا (Ch.Durant) فـــيرى بـــأن " ثقافـــة المؤسســـة هـــي عبـــارة عـــن تقـــاطع أو تشـــابك مجموعـــة مـــن العناصـــر الثقافيـــة والـــتي تحمـــل كـــل واحـــدة منهـــا خاصـــية معينـــة " [1] ويقترح الشكل التالي لتشكل الثقافة التنظيمية .

الشكل رقم (4):تشكل الثقافة التنظيميةحسب kobi



Soure : *Kobi,* op- cit , P 14.

5.أهميـةالثـقافـة التنـظيمـيـة:

يقـــول تـــروم بينـــارز" عنـــدما يخـــرج الســـمك مـــن المـــاء يكتشـــف كـــم هـــو بحاجتـــه للعـــيش ،فالثقافـــة بالنســـبة لنـــا بمثابـــة المـــاء بالنســـبة للســـمك" [2]،"فالثقافـــة التنظيميـــة تمثـــل أحســـن ضـــمان للفاعليـــة التنظيميـــة ،فهـــي تجعـــل الأشـــخاص يتجمعـــون حـــول مشـــروع مشـــترك ،ينبثـــق مـــن هويـــة

[1] Durant ,op- cit.
[2] penaars et .Hampden-turner, OP-Cit,P 52.

جماعيـــة، تتشـــكل وتحـــول إلى مجمـــوع الأفـــراد بـــالتنظيم ..."[1] هـــذه العبـــارة أو الجملـــة تشـــير إلى مـــدى أهميـــة الثقافـــة بالنســـبة للأفـــراد وللمؤسســـة علـــى حـــد الســـواء و قـــد اختلفـــت وجهـــات نظـــر البـــاحثين في هـــذا الميـــدان حـــول أهميـــة الثقافـــة التنظيميـــة وذلـــك تبعـــا للزاويـــة الـــتي تم مـــن خلالهـــا معالجـــة هـــذا الموضـــوع ، إلاّ أنّ الجميـــع يتفـــق بـــأن للثقافـــة التنظيميـــة أهميـــة كـــبرى بالنســـبة للمنظمة، ويرى محمود سلمان العميان أن هناك ثلاث فوائد للثقافة التنظيمية هي كالتالي:

1- " تعمـــل الثقافـــة التنظيميـــة علـــى جعـــل ســـلوك الأفـــراد ضـــمن شـــروطها وخصائصـــها ذلـــك أنّ أي اعتـــداء علـــى أحـــد بنـــود الثقافـــة والعمـــل بعكســـها ســـيواجه بـــالرفض و بنـــاءا علـــى ذلـــك فـــإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد من وضع إلى آخر"[2]

2 – تعتـــبر الثقافـــة التنظيميـــة إطـــارا مرجعيـــا يلجـــأ إليـــه الأفـــراد لتفســـير كـــل الأحـــداث والأنشـــطة الـــتي تحـــدث في التنظـــيم وبالتـــالي فـــإن الثقافـــة التنظيميـــة تعمـــل علـــى توســـيع اســـتيعاب الأفـــراد لمختلف الظواهر التنظيمية.

3 – تعتـــبر وســـيلة للتنبـــؤ بســـلوك الأفـــراد و الجماعـــات عنـــدما تـــواجههم مشـــكلة أو موقـــف معـــين فـــإنّهم يتصـــرفون وفقـــا للثقافـــة الـــتي يعتنقونهـــا. وعليـــه فـــإن معرفـــة الثقافـــة الـــتي ينتمـــي إليهـــا الفـــرد تســـاعد في التنبـــؤ بســـلوكه "[3]و مـــن جهـــة أخـــرى يشـــير الكاتبـــان Kinichi وKreinter إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

أ- تعطي العاملين هوية تنظيمية.

ب- تسهل الالتزام الجماعي.

ج- تعزز استقرار النظام الجماعي.

د- تشكل السلوك التنظيمي " [4]

أماّ kobi فيرى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربع نقاط أساسية هي :

1.تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات :

---

[1] Jacques Defrenne et Chantal**, Le management de l'incertitude: l'adhésion partenariale** ,Edition de Boeck université, paris,1997, p141.

1محمود سلمان العميان ،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط2،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،2004 ،ص 313 .

[3] نفس المرجع ،ص313.

[4] نقس المرجع ، ص 314.

يقـــول kobi : " نحـــن نعـــيش اليـــوم في عـــالم ســـريع التغيـــير، فالصـــناعيون يبـــذلون جهـــودهم مـــن أجـــل تتبـــع أكثـــر فـــأكثر رغبـــات الزبـــون لـــذا نجـــد المؤسســـات الكـــبرى تبحـــث دومـــا عـــن التغيـــير والتجديـــد "[1]، هـــذا التغيـــير يجـــب أن يصـــاحبه تغيـــير في ذهنيـــات وســـلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة .

2. تعتبر عنصر مفتاحي في التسيير الاستراتيجي :

يـرتبط التسـيير الاسـتراتيجي للمؤسسـة ارتبـاط مباشـر بثقافـة المؤسسـة ذلـك ان ثقافـة المؤسسـة " تعتـبر عنصـر مهـم في إطـار تطـوير المؤسسـة بالنسـبة لوظيفـة العمـال ، ومراقبـة اسـتراتيجية المؤسسـة بسـبب سـرعة التطـور التقـني ووجـود قـوى تنافسـية "[2]، فالمؤسسـة تعمـل علـى الـدوام علـى مراجعـة اسـتراتيجيتها لمواكبـة التغـيرات الـتي تحـدث في المحـيط، وهـذا يتطلـب تبـنّي ثقافـة تنظيميـة معينـة تتوافـق مـع استراتيجية المنظمة ككل.

3. تعتبر أداة للتسيير الإداري :

تعـــيش المنظمـــات اليـــوم في عصـــر التحـــولات والمنافســـة الشـــديدة ، ومـــن أجـــل أن تكـــون المنظمـــات منظمـــات منافســـة وتتـــأقلم مـــع هـــذه التغـــيرات تســـعى للحصـــول علـــى شخصـــيات تتميـــز بالحماســـة والتحفيـــز تكـــون اســـتثمارية تطبـــق اللامركزيـــة بقـــوة، والى غيـــاب التـــأثير والمراقبـــة الرسميـــة . وهـــذه عبـــارة عـــن ثقافـــة تنظيميـــة جديـــدة تســـتخدم كـــأداة للتســـيير الإداري تختلـــف في مضـــمونها عـــن الثقافـــة القديمـــة المبنيـــة علـــى الســـلطة والخضـــوع والبنـــاء الهرمـــي وغيـــاب الحريـــة واللامركزيـــة في اتخـــاذ القـــرارات ، وبالإضـــافة إلى ذلـــك فـــان " ثقافـــة المؤسســـة القويـــة تســـمح علـــى الأقـــل بتجنـــب جـــزء مـــن المشـــاكل التنظيميـــة والبشـــرية والمراقبـــة ... ممـــا يسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان " [3]

4. تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد بالتنظيم:

"في غالـب الأحيـان القـيم الثقافيـة لا تكـون مكتوبـة ، ولكنهـا ببسـاطة مؤكـدة وهـي محـددة في حيـاة المؤسسـة ، فهـي موجـودة مـن أجـل تجنـب فقـدان الأحـداث الماضـية (التـاريخ) للتفكـير في

[1] Kobi, op-cit, P 34.
[2] ibid. p34.
[3] ibid, , P62.

أسـلوب أو طريقـة للتصـرف"[1]، ذلـك أن ثقافـة المؤسسـة تمـنح الأفـراد القـيم والمعـايير الـتي يرجعـون إليهـا للقيـام بـأي تصـرف أو سـلوك أو اتخـاذ أي قـرار و ذلـك بالاعتمـاد علـى الخـبرات الماضـية ، و عليـه فـان" ثقافـة التنظـيم تخلـق معـنى وهـدف يتطـابق و كـل عامـل في التنظـيم فهـي تـؤمن وحـدة الأفعال لأعضائها "[2]

7.وظـــائـف الثـــقـــافـة الـتـنـظـيـمـيـة:

يـــرى حســـين حـــريم أن الثقافـــة التنظيميـــة تـــؤدي مجموعـــة مـــن الوظـــائف يمكـــن تلخيصـــها فيما يلي :

- تعمل الثقافة التنظيمية على تنمية الشعور بالذاتية وتحدد الهوية التنظيمية.
- تخلق نوع من الالتزام و الولاء للمنظمة يتجاوز الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الاستقرار داخل المنظمة ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية.
- تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
- تعمل على تأقلم الأفراد مع جو العمل.

8. الـثـقـافـة الـتـنـظـيـمـيـة من حيـث الـقـوة والضـعف:

8. 1.الـثـقـافـة الـقـويـــة :

مـــن بـــين أهـــم الدراســـات الـــتي تناولـــت هاتـــه النقطـــة هـــي الدراســـة الـــتي قـــام بهـــا الباحثـــان pheskett وkotter. في بحثهما بعنوان الثقافة والفاعلية (culture et performance)بحيث قاما من خلاله بالبحث عن العلاقة الموجودة بين نجاح وفاعلية المؤسسة وخصائص الثقافة التنظيمية .

يقـــول كـــوتر " في المؤسســـة ذات الثقافـــة القويـــة الشـــخص يعمـــل بمجموعـــة مـــن القـــيم و الســـلوكات المتطابقـة والـتي تسـمح للأفـراد الجـدد بالتماثـل معهـا بسـرعة ذلـك أن منطـق العلاقـات هـو نتيجـة تراكميـة تدور حول ثلاث نقاط "[3] وهي :

- تثبيت هدف مشترك.

---

[1] ibid P63.
[2] Kobi, op-cit, P63.
[3] (j) . Kotter et (j. L) Pheskett. **Culture et performances : le seconde souffle de l'entreprise,** WWW. Cnam . Fr /lipor / dso/ articls/ kotter . Consulté le 22/09/2008 à 14 :00

– الثقافة القوية تمارس تأثير إيجابي على فاعلية المؤسسة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد .

– الثقافـة القويـة تعـرض امتيـازات مـن حيـث بنيـة وترتيـب المؤسسـة ، بحيـث لا تسـمح للمؤسسـة بتبـني تنظـيم صـلب غـير قـادر علـى التحفيـز والإبـداع وقـد تضـمنت دراسـة كـوتر 207 مؤسسـة أمريكيـة تنبثـق عـن 22 قطـاع مختلـف، امتـدت هاتـه الدراسـة مـن 1977–1988 ربـط مـن خلالهـا العناصـر السـابقة الـذكر بفعالية ونجاح المؤسسات وذلك من خلال المؤشرات التالية :

* المعدل السنوي للنمو في الدخل الصافي .

* المعدل السنوي لدوران الاستثمار .

* المعدل السنوي لنمو دوران الأسهم .

ان نتيجـة هـذه الدراسـة دلـت علـى وجـود علاقـة بـين الثقافـة التنظيميـة ومؤشـرات السـابقة الـذكر إلا أن هـذا الارتبـاط كـان ضـعيفا ، هاتـه النتيجـة تؤكـد علـى وجـود علاقـة بـين قـوة الثقافـة ونجـاح المؤسسـة ولكـن هـذه العلاقـة ثانويـة ذلـك أن الثقافـة القويـة وحـدها لا تكفـي بـل هناك عناصر أخرى ولكن رغم ذلك تعتبر احد مقومات النجاح .

ونجـد هـذه الفكـرة كـذلك لـدى Ouchi حيـث يقـول ان" المؤسسـات الـتي تـنجح هـي الـتي تمتلـك ثقافـة قويـة ،وإذا أردت النجـاح في مؤسسـتك عليـك اكتسـاب هـذه الثقافـة وبالتـالي فالثقافـة القويـة هـي واحـدة مـن العوامـل المشـجعة علـى تطـوير المؤسسـة "[1] ويـرى Ouchi أن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في العناصر التالية :

- الثقة بكل ما تحتويه من معنى المهارة، الخدمة، والدقة.

– تحقيـق التجـانس عـن طريـق الألفـة والمـودة والاهتمـام بـالآخرين ودعمهـم و إقامـة علاقـات اجتماعية متينة وحميمة معهم.

أمـا مصـطفى محمـود أبـو بكـر فـيرى بـان " الثقافـة القويـة هـي الـتي تنتشـر عـبر المنظمـة كلهـا وتحـض بالثقـة والقبـول مـن جميـع أفـراد المنظمـة وان يشـتركوا في مجموعـة متجانسـة مـن القـيم ،المعتقـدات، التقاليـد ،المعـايير والافتراضـات الـتي تحكـم سـلوكهم داخـل المنظمـة "[2] بحيـث يـرى أن نجـاح المنظمـة في نشـر قيمهـا بشـكل واسـع يمكنهـا مـن خلـق ثقافـة قويـة كونهـا تمثـل

[1] بوسوسة ، مرجع سابق، ص86 .

[2] مصطفى محمود ابو بكر، **الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2004 ، ص86.

الربـاط الـذي يـربط بـين مختلـف الأعضـاء وهـذا يسـاعد المنظمـة في توجيـه واسـتغلال طاقتهـا نحـو الإنتـاج والاسـتجابة السـريعة لمتطلبـات الزبـون ومتغـيرات المحـيط الخـارجي، وهنـا نلاحـظ أن الكاتـب قـد ربـط قـوة الثقافـة بمـدى انتشـارها و تقلبهـا مـن طـرف أعضـاء التنظـيم ولم يركـز علـى مدى تأثير الثقافة على أداء وفاعلية التنظيم مثل ما لاحظناه عند كوتر.

أما محمود سلمان العميان يرى أن " الثقافة القوية تعتمد على ما يلي :

– عنصـر الشـدة ويرمـز هـذا العنصـر إلى قـوة أو شـدة تمسـك أعضـاء المنظمـة بـالقيم و المعتقدات.

– عنصـر الإجمـاع والمشـاركة لـنفس القـيم والمعتقـدات في المنظمـة مـن قبـل الأعضـاء"[1] ويعتمـد الإجمـاع علـى مـدى تمسـك الأفـراد بـالقيم التنظيميـة و يـرى انـه علـى المنظمـة تقـديم الحـوافز مـن عوائـد ومكافـآت للأفـراد الملتـزمين، فهـذا الالتـزام بجعـل المنظمـة لا تعتمـد علـى القواعـد والتعليمـات الرسميـة في تسـييرها ذلـك أن الأفـراد يعرفـون مـا يجـب القيـام بـه، فهـو يـرى أن أهميـة الثقافـة القويـة تكمـن في تشـكيل وحـدة تنظيميـة لا تسـمح بوجـود اخـتلاف بـين الثقافـات الفرعيـة ذلـك أن الاخـتلاف و التبـاين قـد يـؤدي إلى صـراعات تنظيميـة قـد تؤثرعلى أداء و فعالية المنظمة.

8. 2.الثـقـافـة التـنـظـيـمية الضـعـيـفـة :

مـن خـلال هاتـه النقطـة نعـود مـرة أخـرى إلى kotter الـذي تحـدث في نفـس البحـث السـابق عـن الثقافـة الضـعيفة أو كمـا يسـميها بالثقافـة السـلبية، وكيـف يمكـن الانتقـال مـن ثقافـة سـلبية إلى ثقافـة قويـة ، وقـد اعتمـد في دراسـته علـى دراسـة مجموعـة مـن البـاحثين الـتي قامـت بتحليـل تـاريخ عشـرين (20) مؤسسـة تخـص قطاعـات مختلفـة ، و قـد لـوحظ أن هـذه المؤسسـات في بدايـة تاريخهـا تكـون لهـا رؤيـة واضـحة و إرادة وكاريزمـا شـديدة واسـتراتيجية فعالـة ، الشـيء الـذي يسـمح لتلـك المؤسسـات بالـدخول أو اقتحـام أسـواق كثـيرة و توطيـد مكانتهـا في السـوق . لكـن النمـو المتواصـل احـدث انقـلاب في تلـك المؤسسـات حيـث أصـبح التسـيير اليـومي جـد صـعب ، وللـتحكم في تلـك الوضـعية ثم توظيـف إطـارات تملـك معلومـات في الجانـب المـالي ولتسـييري، ولكـن لم تكـن لـديهم نظـرة حقيقيـة عـن المؤسسـة لاسـتراتيجياتها لا في الإكراهـات الممارسـة علـى الثقافـة

[1] سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص316.

التنظيميـة، بالإضـافة إلى تجديـد الجيـل القـديم بـأفراد جـدد والسـهولة في التعهـد بالنجـاح كـل ذلـك أدى إلى نسـيان وفقـدان القـيم الأساسـية الـتي بنيـت عليهـا المؤسسـة مـن اجـل تحقيـق النجـاح بالمقابـل بـدأت تظهـر ثقافـة سـلبية مخالفـة ويقـول kotter في هـذا الصـدد : " أن الثقافـة السـلبية و الـتي تظهـر شـيئا فشـيئا تتميـز بما يلي :

– المسيرين يكونون في العموم متشبعون بقيمهم الخاصة .

– المسـؤولون لا يـدركون ضـرورة الاهتمـام بـالزبون و منفعـة المسـاهمين أو التماسـات الأشـخاص، هاتـه الثقافـة تكـون عدائيـة لـبعض القـيم مثـل المبـادرة وروح اتخـاذ القـرار باختصـار كـل محـرك نحـو التغيـير"[1] وعليـه فـان kotter يرجـع سـلبية أو ضـعف الثقافـة التنظيميـة إلى عـدم قـدرتها علـى التـأقلم مـع التغـيرات الـتي تحـدث في المحـيط الـداخلي و الخـارجي للمؤسسـة ، في حـين نجـد أن محمـود أبـو بكـر يـرى بـان الثقافـة الضـعيفة " هـي الـتي لا يـتم اعتناقهـا بقـوة مـن أعضـاء المنظمـة ولا تحظـى بالثقـة والقبـول الواسـع مـنهم ، وتفتقـر المنظمـة إلى التمسـك المشـترك بـالقيم والمعتقـدات، ومـن هنـا سـيجد العـاملين صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ".[2]

أن الحـديث عـن ضـعف الثقافـة التنظيميـة يجرنـا إلى طـرح سـؤال مهـم وجـوهري وهـو : كيـف نغـير الثقافـة التنظيميـة الضـعيفة لتصـبح ثقافـة قويـة تتماشـى مـع قـوى التغيـير السـريع ؟ وكيـف يمكـن خلـق ثقافـة قويـة والمحافظة عليها ؟

9. تـغـيـيـر الـثـقـافـــة الـتـنـظـيـمـيـة:

يقـول محمـود سـلمان العميـان "ليس جميـع المنظمـات لـديهم قيـم ثقافيـة واحـدة،... فثقافـة المنظمـة سـواء كانـت قويـة أو ضـعيفة تـؤثر علـى أداء وفاعليـة المنظمـة، فالمنظمـات الـتي لـديها أداء منخفض يتعـين علـى مـديريها العمـل علـى تغيـير ثقافـة منظمـاتهم "[3]،وهـو يـرى انـه إذا أردنـا التغيـير في الثقافـة التنظيميـة علينـا تغيـير الافتراضات والأساسيات و الاعتقادات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما ، كما يجب تحديد السلوك الغير مناسـب أو الـذي نريـد التخلص منـه وحسـب (E. Delavallée) هنـاك(03) مراحـل لعمليـة التغيـير في الثقافـة التنظيمية نذكرها باختصار :

[1]. Kotter et Pheskett , OP-cit.

[2] محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 86.

[3] سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 317.

أ. مـرحـلـة إذابـة الجـلـيـد:

في هاتـه المرحلـة نحـدد الشـخص الـواعي بأهميـة وضـرورة وفائـدة التغيـير ويتقبـل فكـرة التغيـير نفسـها والـذي سـيقود عمليـة التغيـير " الهـدف يكـون في هـذه المرحلـة التحضـير للتغيـير بواسـطة إظهـار إمكانيـة التغيـير وظروفه " [1]

ب. مـــرحلـــة الحـــركيـــــة :

و يـتم التقـدم هنـا عـن طريـق المـرور مـن المرحلـة التنظيميـة القديمـة إلى مرحلـة تنظيميـة جديـدة " تكـون هذه المرحلة خلال تجريب طريقة جديدة لفعل الأشياء إلى اكتساب الجديد "[2]

ج. مـــرحـلـــة البـــلـــورة :

في هاتـه المرحلـة تـتم بلـورة ودعـم السـلوكات المطلوبـة مـن التغيـير وفي هـذا الموضـوع يتعـرض حسـين حـريم إلى نقطـة هامـة وهـي الظـروف الـتي يجـب توفرهـا ، والإجـراءات الـتي يـتم اتخاذهـا لإجـراء هاتـه العمليـة وهـي كما يلي :

– التغيـير في قـادة المنظمـة البـارزين شـريطة أن تتـوفر لـدى القـادة الجـدد رؤيـة واضـحة لمـا يجـب علـيهم القيام به .

– مرحلـة دورة حيـاة المنظمـة : أي مـرور المنظمـة بمرحلـة انتقـال هامـة كـالنمو السـريع أو العكـس الانحـدار، وهما مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة.

– عمـر المنظمـة بحيـث تكـون ثقافـة المنظمـة أكثـر قابليـة للتغيـير في المنظمـات حديثـة النشـأة أو صـغيرة السن.

– حجم المنظمة : بحيث يكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات ذات الحجم الصغير.

– قـوة الثقافـة الحاليـة : بحيـث انـه كلمـا زادت قـوة وشـدة الثقافـة القديمـة زادت المقاومـة للتغيـير وبالتـالي تزيـد صعوبة التغيير.

[1] (E) Delavallée ، **La Culture d'entreprise pour manager autrement,** Edition d'Organisation, Paris, 2002 , P 98 .
[2] ibid., P 98.

وعليـــه إذا وجـــد القـــائمون علـــى التغيـــير أن الظـــروف مواتيـــة للتغيـــير في ثقافـــة المنظمـــة علـــيهم بوضـــع اســـتراتيجية شـــاملة ومنســـقة للقيـــام بعمليـــة التغيـــير بنجـــاح " والبدايـــة الصـــحيحة هـــي تحليـــل الثقافـــة الحاليـــة بأبعـــدها ... ويتضـــمن ذلـــك تفحـــص وتقيـــيم الثقافـــة الحاليـــة ومقارنتهـــا بالوضـــع المنشـــود ، وتقيـــيم الفجـــوة بينهمـــا لتقريـــر أي مـــن العناصـــر و الأبعـــاد الثقافيـــة الـــتي تحتـــاج إلى التغيـــير و مـــن ثمـــة التطـــرق إلى تلـــك الإجـــراءات لمعالجـــة تلـــك الفجـــوة " [1] . ومـــن بـــين الإجـــراءات المقترحـــة لـــذلك هـــو إذابـــة الجليـــد عـــن الثقافيـــة الحاليـــة الســـائدة بالمؤسســـة وذلـــك عـــن طريـــق توعيـــة العـــاملين بضـــرورة التغيـــير فـــلا بـــد أن يـــدرك جميـــع العـــاملين أن هنـــاك أزمـــة تهـــدد وجـــود المنظمـــة ، ومـــن الممكـــن تحقيـــق ذلـــك عـــن طريـــق تعيـــين رئـــيس جديـــد للمنظمـــة ذلـــك أن تغيـــير الـــرئيس يعـــني أن هنـــاك تغيـــيرات جوهريـــة ســـترافق هـــذا تغيير الذي ستكون له رؤية جديدة تتضمن قيم ومعايير سلوكية جديدة .

10.تكـويـن ثـقافـة منـظـمة مـرغـوب فيـها والـمـحافـظة عـليـــها:

تـــرى ماجـــدة العطيـــة أنـــه يمكـــن للمســـؤولين تشـــكيل الثقافـــة التنظيميـــة الـــتي يرغبـــون فيهـــا وذلك باتباع ثلاثة طرق أساسية هي :

1- علـــى المؤسســـون توظيـــف واســـتخدام العـــاملين الـــذين يمـــاثلونهم في طريقـــة التفكـــير وعلـــيهم الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2- على المؤسسون تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طرقهم.

3- تغيـــير الســـلوكات والأفعـــال الـــتي تصـــدر عـــن المؤسســـين ،أي النمـــوذج الـــذي يتحلـــى بـــه العـــاملون وبـــذلك يـــدخلون قـــيمهم ومعتقـــداتهم وافتراضـــاتهم ضـــمن الســـلوك العـــام للمنظمـــة وعنـــدما تـــنجح المنظمـــة تصـــبح رؤيـــة المؤسســـون المحـــدد الأساســـي للنجـــاح وبـــذلك تشـــكل شخصـــية وهويـــة المؤسســـة. و بعـــد تشـــكيل الثقافـــة التنظيميـــة يجـــب حمايتهـــا والمحافظـــة عليهـــا وذلك عن طريق ما يلي :

1. الاختيار :

[1] حريم ، ،مرجع سابق ، ص 271 .

تعـد عمليـة اختيـار العـاملين مـن المحـددات الأساسـية في المحافظـة علـى ثقافـة المنظمـة شـريطة أن تأخـذ طريـق الاختيـار في حسـبان المرشـحين الـذين يحملـون صـفات وخصـائص تتوافـق مـع الثقافـة الـتي تريـد الحفـاظ عليهـا ، وبالمقابـل يـتم اسـتبعاد الأفـراد الـذين يتوقـع أن يهاجموا أو يهددوا قيم ومعايير المنظمة.

2. ممارسـات الإدارة العلـيا :

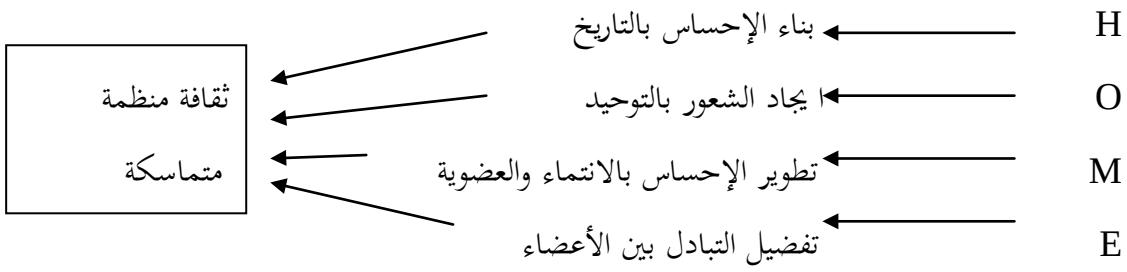
تـؤثر ممارسـات وتصـرفات الإدارة العليـا بشـكل كبـير علـى الثقافـة التنظيميـة خاصـة المنفـذين الأساسـيين الـذين يوجـدون قـيم ومعـايير تنتشـر مـن أعلـى إلى أسـفل المنظمـة ، مثـل حجـم المخـاطرة المرغـوب فيهـا ، حجـم الحريـة الممنوحـة للعـاملين ، اللبـاس المناسـب ، التوعيـة ،السـلوكات الـتي تمكـن مـن الحصـول علـى مكافـآت أو الترقيـة لـذا يجـب دراسـة سـلوكات الإداريـين بدقـة وحـذر بغيـة الوصـول إلى ممارسات تتوافق والرؤية الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

3. التنـشئة الاجـتـماعـيـة :

تـرى ماجـدة العطيـة بأنـه" لا يمكـن تعلـم الثقافـة بشـكل كامـل بـالرغم ممـا يمكـن أن تفعلـه المنظمـة أثنـاء عمليـة الاختيـار والتعيـين وقـد يكـون ذلـك بسـبب أن العـاملين الجـدد غـير معتـادين علـى الثقافـة التنظيميـة وقـد يخربـون المعتقـدات والعـادات السـائدة في المنظمـة، وبـذلك فـان المنظمـة تعمـل علـى مسـاعدة العمـال الجـدد للتكيـف مـع ثقافتهـا ويطلـق علـى عمليـة التكيف بالتنشئة الاجتماعية ." [1]

أما حسين حريم فيلخص عملية بناء ثقافة المنظمة والمحافظة عليها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (5) : بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها



المصدر : حريم، مرجع سابق، ص 403 .

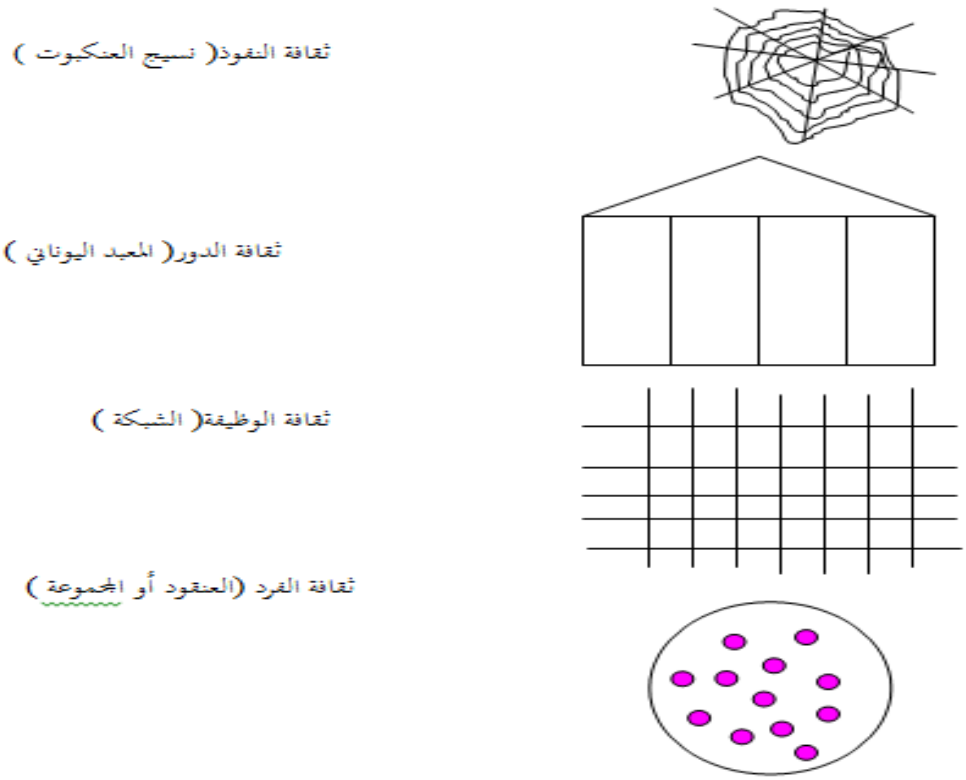
[1] ماجدة العطية ، سلوك المنظمة :**سلوك الفرد والجماعة** ، الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.ص334.

نلاحـــظ مـــن خـــلال الشـــكل أن الكاتـــب يركـــز بالخصـــوص علـــى الجانـــب الحســـي والعـــاطفي للأفـــراد لأن الثقافـــة قبـــل أن تكـــون ســـلوك هـــي شـــعور وإحســـاس ،لان ذلـــك يجعـــل الأفـــراد يلتزمون بها و بالتالي بناء ثقافة منظمة متماسكة .

11. أنـــواع الثـــقـافـــة التـنظيـــمية :

يقـــترح Handy أربعـــة أنـــواع للثقافـــة التنظيميـــة معتمـــدا علـــى عـــدة عوامـــل منهـــا : تـــاريخ المنظمـــة، الملكيـــة هيكـــل الســـلطة، التكنولوجيـــا، الأحـــداث الهامـــة الـــتي مـــرت بهـــا المنظمـــة وبالاعتمـــاد علـــى ذلـــك توصـــل إلى أربعـــة نمـــاذج للثقافـــة التنظيميـــة تمثلـــت في النفـــوذ، الـــدور، الوظيفة ،والفرد.

الشكل رقم (6): أنواع الثقافة التنظيمية حسب Handy



المصدر : Charls.B .Handy, **Gods of management**, Edition Arrow, London, 2000

نفـلا عـن و بتصـرف مـن حنـان علـي ضاضـا ، **دور القيـادة فـي تغييـر الثقافـة التنظيميـة** ، رسـالة مقدمـة لنيـل شـهادة الماجسـتير فـي إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية ،جامعة القاهرة ، 2002 ،ص 28.

أ. ثـقـافة النـفـوذ :

شـبه Handy ثقافـة النفـوذ بنسـيج العنكبـوت ويـنعكس هـذا النـوع مـن الثقافـة لـدى الأسـر الـتي تمتلـك مؤسسـات سـواء صـغيرة أو كبـيرة ، حيـث يتركـز النفـوذ والسـيطرة في يـد هاتـه الأسـرة وعليـه فـان المسـؤولية تنحصـر بـين أعضـاء الأسـرة المالكـة بـدل مـن الخـبراء في هـذا المجـال ويكـون النفـوذ واتخـاذ القـرارات في يـد مجموعـة محـدودة مـن الأفـراد الاسـتراتيجيين والأساسـيين وعليـه يصـبح هـؤلاء الأفـراد مركـز التـأثير والقـوة وتـرتبط قـدرة هـذه الثقافـة علـى التكيـف مـع متغـيرات المحـيط بمـدى وعـي وإدراك الأعضـاء الاسـتراتيجيين لضـرورة التـأقلم والتغيير وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير.

ب. ثقـافة الـدور:

شـبه handy هـذا الـنمط مـن الثقافـة بالمعبـد اليونـاني القـديم وهنـاك مـن يـرى أنهـا تشـبه الثقافـة البيروقراطيـة في شـكلها الحقيقـي، حيـث تمثـل قمـة المعبـد مركـز اتخـاذ القـرارات أمـا أعمـدة المعبـد فهـي تمثـل الوحـدات الوظيفيـة للمنظمـة والـتي يجـب عليهـا تنفيـذ القـرارات الـتي تم اتخاذهـا في القمـة ،وتـتم عمليـة التفاعـل بـين التخصصـات الوظيفيـة مـن خـلال توصـيف الوظـائف الإجـراءات ،القواعـد والـنظم ويعتـبر هـذا التنظـيم حسـب Handy الأكثـر انتشـارا . و السـلطة في هـذا النـوع مـن الثقافـة لا تبـنى لا علـى المبـادرة الفرديـة وإنمـا عـن طريـق احـتلال وظيفـة معينـة، ويعطـي Handy للتنسـيق بـين الوظـائف والوحـدات شـكل الربـاط الضـيق والمحـدود والـذي يمثـل رئـيس العـاملين وهـو المنسـق الجيـد والضـروري لتحقيـق التكامـل الضـروري في هـذا النـوع مـن الثقافـة، وتعتـبر المكانـة الوظيفيـة أكثـر أهميـة مـن المهـارات والقـدرات ،كمـا أن هـذه الثقافـة تعـرف بـالقوة الوظيفيـة أمـا القـوة الشخصـية فهـي أمـر مرفـوض وعليـه فهـي تجسـد النمـوذج البيروقراطـي لمـاكس فيـبر ،أمـا الفاعليـة التنظيميـة فتعتمـد علـى الالتـزام بالمبـادئ بـدلا مـن الشخصـيات. ويشـير Handy بـأن هـذه الثقافـة تـتلاءم مـع المنظمـات الـتي تتميـز بالاسـتقرار ولا تميل إلى التغير الدائم والمنظمات كبيرة الحجم.

ج. ثـقـافـة الـوظيـفة أو الـعـمل :

حسب نفس الكاتب" تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير وهذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية احتجاجاتها المستقبلية "[1].تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات والخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن ، كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم لذا يسميها Handy بالشبكة لكثرة الاتصال والتداخل بين الوظائف والأقسام. هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، و يعتمد تأثير الأفراد في هاته الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة ، مخابر البحث ومراكز الاستشارة.

د. ثقافة الفرد :

تبني هذا النمط من الثقافة يتطلب شروط خاصة بحيث" تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي ، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي فانه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم" [2]، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء. أن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.

أما تروم بينارز يصنف الثقافة التنظيمية انطلاقا من الثقافة الاجتماعية التي تتواجد بها المؤسسة إلى أربعة أنماط هي:

1.**الثقافة العائلية(la culture familiale)**:

يتميز هذا النوع بالتركيز الشديد على الفرد وكذلك على التدرج الهرمي للسلطة وهنا نجد أن لقائد المنظمة دور الأب أو رب العائلة وهو يتمتع بالخبرة وبسلطة واسعة على

[1] العطية، مرجع سابق،ص 30.
[2] نفس المرجع ،ص30.

أعضـــاء التنظـــيم كونـــه يعلـــم جيـــدا كيـــف يتصـــرف وكيـــف يقنـــع مرؤوســـيه، وبالمقابـــل نجـــد أن المـــرؤوس يحـــترم رئيســـه وينظـــر اليـــه كمعلـــم ومرشـــد وقائـــد وعليـــه فـــان القائـــد يـــؤدي دور مهـــم في تكـــوين ثقافـــة المؤسســـة فثقافـــة المؤسســـة ذات الـــنمط العـــائلي تهـــتم كثـــيرا بالمعرفـــة الحســـية بـــدل المعرفـــة العقليـــة وكـــذلك تعـــنى بتطـــوير الأشـــخاص بـــدل مـــن تبســـيط التنظـــيم ،ويـــتم تقســـيم هاتـــه المعـــارف انطلاقـــا مـــن وظائفهـــا التطبيقيـــة "[1] وباختصـــار يمكـــن تلخـــيص خصـــائص هـــذا النمـــوذج في النقاط التالية :

"– المعرفة الشخصية للآخرين أفضل من المعرفة عن طريق العمل

– البيانـــات والمعلومـــات الشخصـــية الضـــمنية أهـــم بكثـــير مـــن نظيرتهـــا الموضـــوعية أو المقننـــة أو الموجهة

– يمكن تحفيز الأفراد بالأساليب الأخلاقية والعاطفية أكثر من الحوافز المادية

– يميـــل الأفـــراد إلى تقســـيم الأخطـــار بيـــنهم ويقـــاومون أي برنـــامج للحـــوافز يمكـــن أن يهـــدد علاقتهم الأسرية داخل العمل "[2]

2. ثـقـافـة الـبـرج الـعـالـمـي (tour Eiffel) :

أهـــم مـــا يميـــز هـــذا الـــنمط التركيـــز الشـــديد علـــى التـــدرج الهرمـــي للســـلطة والعمـــل، بحيـــث يأخـــذ هـــذا التنظـــيم شـــكل الهرمـــي ذو قاعـــدة عريضـــة وكلمـــا اتجهنـــا نحـــو الأعلـــى يضـــيق، وهـــذا الشـــكل يمثـــل بصـــفة جيـــدة للتـــدرج الهرمـــي للنمـــوذج البيروقراطـــي للتنظـــيم وفي هـــذا الـــنمط التنظيمـــي نجـــد أن التـــدرج التنظيمـــي يختلـــف عـــن التـــدرج الهرمـــي في النمـــوذج العـــائلي بحيـــث كـــل مســـتوى تنظيمـــي يخضـــع إلى المســـتوى الأعلـــى منـــه وعليـــه كـــل شـــخص في التنظـــيم عليـــه أن يخضـــع إلى رئيســـه في العمـــل لأن دوره يتمثـــل في تقـــديم الإرشـــادات والنصـــائح إلى مرؤوســـيه، وهـــذه الوضـــعية تـــدعمها المؤسســـة مـــن خـــلال مـــنح الســـلطة اللازمـــة لكـــل فـــرد في التنظـــيم لكـــي يـــتمكن مـــن أداء وظيفتـــه، وبالتـــالي فـــان الخضـــوع يكـــون للوظيفـــة ولـــيس للشـــخص نفســـه ،كمـــا أن هـــذا الـــنمط التنظيمـــي يمكـــن الفـــرد الانتقـــال مـــن مســـتوى تنظيمـــي إلى مســـتوى تنظيمـــي أعلـــى ذلـــك أن الوظيفـــة في هـــذا الـــنمط تمـــنح عـــن طريـــق الاســـتحقاق ولا تكتســـب، والمكانـــة تبقـــى محصـــورة ضـــمن حـــدود المكتـــب ولـــيس خارجـــه علـــى عكـــس الـــنمط العـــائلي أيـــن يكـــون الخضـــوع

[1] penaars et .Hampden-turner, op-cit,p273

[2] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات إدارة الأعمال الدولية**. منشورات حلبي الحقوقية ، بيروت ، ص236.

للأشخاص أنفسهم ،وعليه فان ثقافة البرج العائلي "تقوم على بيروقراطية غير شخصية وهي نظام وعادل يخضع كل فرد فيها إلى القواعد التنظيمية ،وعلى التنظيم مراعاة هذه القواعد "[1] كما أن هذا النمط التنظيمي يعطي أهمية كبيرة للشهادات الجامعية والتي يمكن أن يتمكن الفرد من خلالها إلى الصعود إلى قمة الهرم التنظيمي، ويلاحظ هذا النمط بصفة جيدة بالمؤسسات الألمانية و النمساوية. بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تميز ثقافة البرج العائلي تتمثل في أن :

- توجه الأفراد يكون نحو الوظيفة وليس نحو الشخص
- العمل على تكديس المعارف والخبرات للتمكن من الصعود في السلم الهرمي
- التغير الحقيقي في هذا النمط يرتبط بتغيير قواعد العمل وليس بتغيير الأشخاص

وعليه فان التغيير يكون صعب ويتطلب وقت طويل و سيقابل بالمعارضة من قبل الأفراد لأنه يؤدي إلى التغيير في هيكلة المؤسسة (المناصب)

3.ثقافة الصاروخ الموجه (la culture du missile guide):

يتميز هذا النموذج بعدة خصائص أهمها أن توجه الأفراد يكون نحو المهمة المكلفون بها و إتمامها كون أن هذا النمط التنظيمي يعتمد على فرق العمل التي يتم تشكيلها من أجل إنجاز مشاريع معينة ،وعليه فان شغل الفرد لوظيفة ما لا يكون بصفة نهائية و إنما تنتهي بانتهاء المشروع وهنا على فريق العمل أن يعمل كل ما هو ضروري لتحقيق المهمة الموكلة إليه، وعليه أهم شرط يجب أن يتوفر في أعضاء الفريق هو الفاعلية ومدى مساهمتهم في تحقيق النتيجة المراد تحقيقها وكذلك مدى مساهمتهم في حل المشاكل، أي أن عملها يكون موجه نحو تحقيق الهدف المسطر لذا نجد هذا النمط يتماشى مع المؤسسات التي تعتمد على الإدارة بالأهداف .التغيير في هذا النمط الثقافي يكون سريع مقارنة مع النمط السابق كون أن مهمة الفرد تنتهي بانتهاء مهمة فريق العمل الذي ينتمي إليه، ويمكنه بعد ذلك الانضمام إلى فريق عمل آخر أما الحوافز فتكتسي أهمية كبيرة كون أن إتمام المهام الموكلة لكل فريق عمل يعتمد على حماسة الأفراد، لذا يجب تغذية هذه الحماسة عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.

1 penaars et .Hampden-turner ,op-cit , P ,277 .

4.الـثقـافـة الحـاضـنة (la culture couveuse):

ينتشـر هـذا الـنمط الثقـافي لـدى الـدول الـتي ينتشـر بهـا المـذهب الفـردي مثـل بريطانيـا والولايـات المتحـدة الأمريكيـة ،مـا يميـز هـذا الـنمط هـو أن حجـم المؤسسـات يكـون صـغير ووجـود الأفـراد يسـبق وجـود التنظـيم ،كـون أن هـذا الـنمط التنظيمـي ينشـأ عـن تجمـع مجموعـة مـن الأفـراد يتقـاسمون مجموعـة مـن الأفكـار الإبداعيـة والخـبرات بالإضـافة إلى تقاسـم المـوارد، مثـل مجموعـة مـن الأطبـاء ،المحـامين أو الخـبراء لـذا فـان هـذا التنظـيم يتميـز بصـغر حجـم التنظـيم وقلـة عـدد الأفـراد، والهـدف الأساسـي في هـذا الـنمط هـو تحريـر الأفـراد مـن الإكـراه اليوميـة مـن اجـل التفـرغ إلى تجسـيد أفكـارهم الإبداعيـة وبالتـالي يكـون توجـه هـذه الثقافـة نحـو الأفـراد والمسـاواة بالإضـافة إلى التشـجيع علـى النقـد والتطـوير الـدائم، فالثقافـة تسـاعد علـى خلـق الأفكـار الخلاقـة والمبدعـة. لـذا نجـد هـذا الـنمط يتميـز بانخفـاض المسـتويات التنظيميـة والسـلطة تكـون شخصـية أي مرتبطـة بالأشـخاص وبأفكـارهم ونظـرتهم للأشـياء أي أن مـا يـربط هـؤلاء الأفـراد هـو الالتـزام العـاطفي، أمـا بالنسـبة لعمليـة التغيـير فنجـدها تتميـز بالسـرعة لأن عمليـة التغيـير تقـوم علـى تبـني أعضـاء التنظـيم لأفكـار جديـدة إذا اقتنعـوا بهـا أو إلغاؤهـا في حالـة العكس.

خـلاصـة الفـصـل:

مـن خـلال كـل مـا تطرقنـا إليـه فيمـا يخـص الثقافـة التنظيميـة نسـتخلص أنهـا عبـارة عـن نتـاج حضـاري وإنسـاني فهـي تحمـل نفـس الخصـائص الـتي تميـز الثقافـة الاجتماعيـة، فهـي تتـأثر بثقافـة الأفـراد مـن خـلال الثقافـة الاجتماعيـة الـتي يحملونهـا إلى التنظـيم وتـؤثر فـيهم مـن خـلال عمليـة التنشـئة الاجتماعيـة الـتي يتلقونهـا عنـد انتمـائهم إلى المنظمـة، لـذا فهـي مهمـة في حيـاة الأفـراد والتنظـيم ككـل ،ونجـاح المنظمـة يتـأثر مباشـرة بالثقافـة التنظيميـة السـائدة، لـذا يجـب علينـا مراعـاة الجانـب الاجتمـاعي والثقـافي للمنظمـة عنـد تطبيـق نمـاذج تسـييرية معينـة، مـن حيـث توافـق النمـاذج التسـييرية مـع الثقافـة الاجتماعيـة مـن جهـة ومـن حيـث توافـق الثقافـة التنظيمية مع أهـداف المنظمة ككـل من جهة أخرى.

الفـصــل الثــالـــث

المــؤسســات المتعددة الجنسيات والتــعــددية الثــقــافيــة

مـحـتـوى الفـصـل:

- تمهيـد
- عـوامل ظهور المؤسسات المتعددة الثقـافات
- مـراحل تطور المؤسسات نحو العالمية والاتجاهات الثـقافيـة
- أهــم الـدراسـات التي تناولت التسيير في إطار التعددية الثـقافيـة
- أهــم النــمــاذج التــســيــيرية والـتـنـظـيـمـيــة فــي العالــم
- خــلاصــة

تمهيـد:

قبـل التطـرق إلى تسـيير المـوارد البشـرية في إطـار التعدديـة الثقافيـة أو علـى الأقـل الازدواجيـة الثقافيـة بالمؤسسـات الاقتصـادية ، يجـب التطـرق إلى نقطـة مهمـة ومرجعيـة تتمثـل في الظـروف والعوامـل الـتي أدت إلى ظهـور هـذا الـنمط مـن المنظمـات وأهـم الأشـكال والخصـائص الـتي تميزهـا ،ذلـك أن كـل شـكل مـن هاتـه الأشـكال يعكـس نمـط ثقـافي معـين وهـذا انطلاقـا مـن المقاربـات الأساسـية السوسـيوثقافية الـتي تناولـت الموضـوع بطريقـة مباشـرة أو غـير مباشـرة، وذلـك منـذ ظهـور موضـوع ثقافـة التنظيميـة في مجـال تنظـيم وتسـيير المؤسسـات الاقتصـادية ليتطـور مجـال البحـث إلى مجـال المنظمـة المتعـددة الثقافـات هـذا الـنمط التنظيمـي الـذي ظهـر بـالموازاة مـع عولمـة الاقتصـاد وظهـور المؤسسـات المتعـددة الجنسـيات أيـن يطـرح مشـكل التعدديـة الثقافيـة في هـذا الـنمط مـن التنظيمـات، ولمـا نتحـدث عـن عولمـة الاقتصـاد والمؤسسـات المتعـددة الجنسـيات قـد يتبـادر الى ذهـن القـارئ أن الموضـوع ينتمـي الى مجـال التسـيير أكثـر منـه الى علـم الاجتمـاع وهـذا ألأمـر صـحيح الى حـد مـا "ولكـن لا يمكـن حصـر موضـوع التسـير مـابين الثقافـات فقـط في مجـال التسـيير ...فالعديـد مـن البـاحثين في مجـال التسـيير كـان علـيهم القيـام بتكـوين في مجـال علـم الاجتمـاع وعلـم الـنفس وعليـه فمـن الطبيعـي أن يكون هذا الموضوع حقل بحث خصب للعديد من العلوم "[1]منها علم الاجتماع.

[1] Marc Bocsche , **Management interculturel**,2005 :www .peso.orange.fr. Consulté le 26/02/2012 à 20 :05

1 .عوامل ظهور المؤسسات المتعددة الثقافات :

يرى أوليفر ماير (O.Mier) أن أول عامل ساعد على البحث في هذا الموضوع هو ظاهرة العولمة الاقتصادية ، ذلك أن توجه اقتصاديات الدول نحو العالمية خلق حيوية اقتصادية بسبب المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية حول بعض الأسواق.

هذه الوضعية الجديدة للاقتصاد العالمي أجبرت العديد من المؤسسات على الخروج من الإطار المحلي إلى الإطار الدولي وذلك لأجل تطوير وتوسيع نشاطها كي تتجنب خطر الاعتماد على السوق المحلي فقط خاصة في حالة تشبعه ، وهذا من خلال توسيع نشاطها الى مناطق جغرافية مختلفة من دول العالم كخطوة أولى للبحث عن تشكيل تجمعات اقتصادية اندماجية مثل الاتحاد الأوربي و دول جنوب شرق آسيا أو عن طريقة إقامة شراكة مع مؤسسات في دول أخرى كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سوناطراك مع المؤسسات الأمريكية (مؤسسة بريترش بيتروليوم) أو إنشاء فروع بدول أجنبية مثل فرع مؤسسة كوكاكولا أو دانون بالجزائر .

وعليه فان " عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أعادا ضرورة البحث عن الاتحاد والتعاون في إطار تجميع الموارد وتطوير الكفاءات والمعارف التطبيقية المختلفة "[1]،فمع تطور حركة التكتلات والتجمعات الدولية زادت عملية بحث المؤسسات عن الامتيازات التنافسية بغية الحفاظ على مكانتها في السوق أو لاحتلال أماكن ووضعيات جديدة في أسواق جديدة بمناطق مختلفة من العالم، وقد تنطبق هاته الوضعية على المؤسسات التي تنتمي إلى اقتصاديات متطورة فقط. أما العامل الثاني فيتمثل في بحث بعض المؤسسات خاصة بالدول النامية عن شريك يتميز بقدرات عالية خاصة من الناحية التكنولوجية بالإضافة إلى الكفاءة التسييرية بغية استفادتها هاته من المعارف والخبرات الفنية والتكنولوجية .

[1] Oliver Meier. **Management interculturel : stratégie, organisation, performance,** 2e édition, Dunod, Paris,2006 ,p64.

إن التحولات العميقة والسريعة للاقتصاد العالمي بفعل تطور حركة الاستثمار الأجنبية وكذلك التطور في مجال وسائل الإعلام والاتصال، جعلت المؤسسات العالمية تتجه نحو تبني استراتيجية توسعية تتماشى والوضع العام للاقتصاد العالمي، والمتمثلة في السياسة الاندماجية ،الاتحادات ، الشراكة أو إنشاء فروع بدول أجنبية .الأمر الذي حتم عليها القيام بتعديلات مستمرة على المستوى التنظيمي وقد تمس تلك التعديلات حتى هوية المؤسسة ،ذلك أن تحول نشاط المؤسسة من الإطار المحلي نحو الدولي يحتم عليها احتواء واستقطاب موارد بشرية من جنسيات مختلفة ، الأمر الذي يحتم على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التنوع الثقافي للأفراد ،حتى تتمكن من تحقيق الانسجام والتعاون بين جماعات العمل ذلك أن هذا الانسجام ضروري لتحقيق هدف المؤسسة من جهة والتحكم في تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

وعليه فإذا كان توجه المؤسسات نحو العالمية تمكن من تقليص المسافات الجغرافية بفعل تطور شبكات الاتصال العالمية فلابد من تقليص المسافات الثقافية التي بقيت مغفلة لوقت طويل في مجال التسيير إلى غاية بداية سنوات الثمانينات من القرن الماضي ، ذلك أن هاته الأخيرة لم تطرح مشكل حقيقي قبل ذلك الوقت بالنسبة للفاعلين في التنظيم ،ولكن مع حركة العولمة والتطور السريع لشبكة الاتصال أصبح هذا المشكل مطروح بشكل واضح وجلي و لا يمكن تجاهله بحيث أصبحت هذه المؤسسات تشهد تعدد في القيم والمعايير الثقافية والتنظيمية بسبب التنوع في الموارد البشرية ،وهنا وجدت المؤسسات نفسها أمام رهان جديد يجتاز كل الإشكاليات العملية المطروحة ويدفعها للبحث عن رؤى جديدة للتسيير والتنظيم.

2.مـراحل تـطور المـؤسسات نحـو العـالمية والاتجاهـات الثـقـافيـة

1.2.مـراحل تـطـور المـؤسـسات نحـو العـالمـيـة :

يـــرى مـــاير بـــأن "أدولـــة المؤسســـات تكتســـي عـــدة حـــالات ويمكـــن تفســـير هـــذا التحـــول كســـيرورة زمنيـــة وديناميكيـــة ،وهاتـــه الســـيرورة نحـــو العالميـــة تســـلك عـــدة مراحـــل" [1] وتتمثـــل هـــذه المراحل فيما يلي :

-المرحلـــة الأولـــى: مرحلـــة للتطـــور نحـــو العالميـــة تمـــر بهـــا المؤسســـة تـــرتبط بسياســـة التصـــدير أي أن سياســـة المؤسســـة في هاتـــه المرحلـــة تتجـــه نحـــو التصـــدير، لكـــن المنـــتج يصـــنع وفـــق خصـــائص الســـوق المحلـــي ويصـــدر بـــنفس الخصـــائص ودون أي تعـــديل للأســـواق الأجنبيـــة وتـــتم عمليـــة التصدير وفق الطرق التالية:

_التصدير المباشر الذي يتجنب الوسطاء (المشاركة في المعارض خارج الوطن، استئجار أُجَراء للقيام بذلك)

_التصدير الغير مباشر أي عن طريق المؤسسات التجارية الدولية التصدير عن طريق الشراكة (اتجاهات المصدرين)

-التصدير عن طريق الشراكة (اتجاهات المصدرين)

المـــــرحلة الثـــــانية :تـــرتبط هـــذه المرحلـــة بتطـــور شـــبكة التوزيـــع بالخـــارج ،ويبقـــى الإنتـــاج ينـــتج في البلـــد الأصـــلي ويـــوزع خـــارج الـــوطن عـــن طريـــق شـــبكة التوزيـــع الـــتي تأخـــذ عـــدة أشـــكال أهمهـــا التصـــــريح الـــــدولي (مـــــنح الإذن) (franchise) أو عـــــن طريـــــق الشـــــهادات الأجنبيـــــة (marcque) ولكـــن حركيـــة الاســـتثمار تأخـــذ مـــدلولاتها الحقيقيـــة عنـــد إنشـــاء فـــروع للإنتـــاج كَمُكَمـــل لشـــبكات التوزيـــع بالخـــارج ،وببلـــوغ المؤسســـات هـــذه المرحلـــة تتحـــول المؤسســـة مـــن المؤسســـة الوطنيـــة المصـــدرة إلى المؤسســـة الدوليـــة (l'entreprise-internationale) وهـــي عبـــارة عـــن تنظـــيم يتميـــز باحتفـــاظ المؤسســـة الأصـــلية بمركـــز القـــرارات والنظـــام الإنتـــاجي والتجـــاري علـــى كـــل النشـــاطات التابعـــة لهـــا داخـــل وخـــارج الـــوطن .وفي هـــذا النـــوع مـــن التنظـــيم نجـــد أن المعـــارف والكفـــاءات تكـــون قـــد تطـــورت في البلـــدان الأصـــلية لتحـــول فيمـــا بعـــد إلى الوحـــدات

[1] Meier , OP-Cit ,p102.

التابعة لها في الخارج وبالتالي فان الحصول على الموارد (تقنية الإنسانية ،التنظيمية)يكون من خلال الاعتماد على المؤسسة الأصلية .

يتوافق هذا التنظيم من المؤسسات مع المؤسسات التي ترغب في تحديد تطورها في بعض الدول من خلال تحديد تكاليف الإنشاء والتنسيق ،أو المؤسسات التي ترغب في تقليص المخاطر التي قد تتعرض لها خلال تحول نشاطها نحو العالمية،فهي تتعلق بأول مرحلة من تطور المؤسسة خارج حدودها الوطنية. و في هذه المرحلة من التطور التي يتم التركز على النشاط التجاري خارج حدود الوطن ،والإشكال الثقافي بين المؤسسة الأم وفروع شبكات التوزيع بالخارج لا يطرح إلا بشكل محدود ماعدا ما يتعلق بقيم وسلوكات وكلاء البيع في تحديد العلاقة ما بين البائع والمشتري .

-المرحلة الثالثة: في هاته المرحلة لا تكتفي المؤسسة بالعملية التجارية خارج الحدود الوطنية وإنما تنتقل إلى مرحلة الإنتاج والتوزيع في نفس الوقت وهنا تتحول المؤسسة من مؤسسة دولية إلى مؤسسة متعددة الجنسيات ،والمؤسسات المتعددة الجنسيات عبارة عن تنظيم تملك فروع إنتاجية وتجارية في دول مختلفة من العالم، فهي تعتمد على الاستثمار المباشر بغية إنشاء فروع ووحدات خارج الوطن أو إنشاء عقود تحويل تكنولوجيا مع شركاء أجانب.

في هذا النمط التنظيمي نجد المؤسسة الأم تحتفظ بالقرارات الإستراتيجية في حين يعهد بتسيير بقية النشاطات إلى الوحدات المحلية،وهنا نجد أن المؤسسة الأم تهتم بتطوير إستراتيجيتها المتعددة المراكز نحو خدمة التوقعات واحتياجات الأسواق الأجنبية مقر نشاط الفروع التابعة لها ،وهنا نشير إلى أن الاستراتيجيات المنتهجة تختلف من بلد إلى آخر وذلك حسب الخصوصيات الاجتماعية والثقافية لكل بلد، وهنا يشير المختصون أن نجاح هذا النمط من المؤسسات يتوقف على مدى نجاح العلاقة بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها،وكذلك على مدى فهم واستيعاب المسيرين القائمين على تلك الفروع للثقافة الاجتماعية المحلية ، و تجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة يطرح إشكالية التعددية الثقافية بشكل واضح وقوي خاصة من ناحية تسيير الموارد البشرية.

-المرحلة الرابعة: في هاته المرحلة من التطور تحاول المؤسسة أن توجه نشاطها نحو العالمية (**l'entreprise-transnationale**) ويمكن تعريف هاته الأخيرة على " أنها عبارة عن المنظمة التي تفقد هويتها الوطنية شيئا فشيئا منتهزة الاختلاط بين الثقافات المختلفة ،وهي تشكل مرحلة متقدمة من سيرورة المؤسسة نحو العالمية والبحث عن التوفيق بين قوى الإدماج الشامل مع خصائص بعض الأسواق الدولية " [1] وهذا النموذج من المؤسسات يحاول خلق إستراتيجية عامة وشاملة تستجيب لاحتياجات السوق الدولية ومن هنا تحاول المؤسسة الخروج من الطابع المحلي نحو الطابع الدولي بغية خلق سياسة تنافسية ذات بعد دولي، ويشير المختصون إلى أن سر نجاح هذا النمط من التنظيمات يتوقف على مدى قدرتها في الحفاظ على الصرامة للاندماج في السياق الدولي .

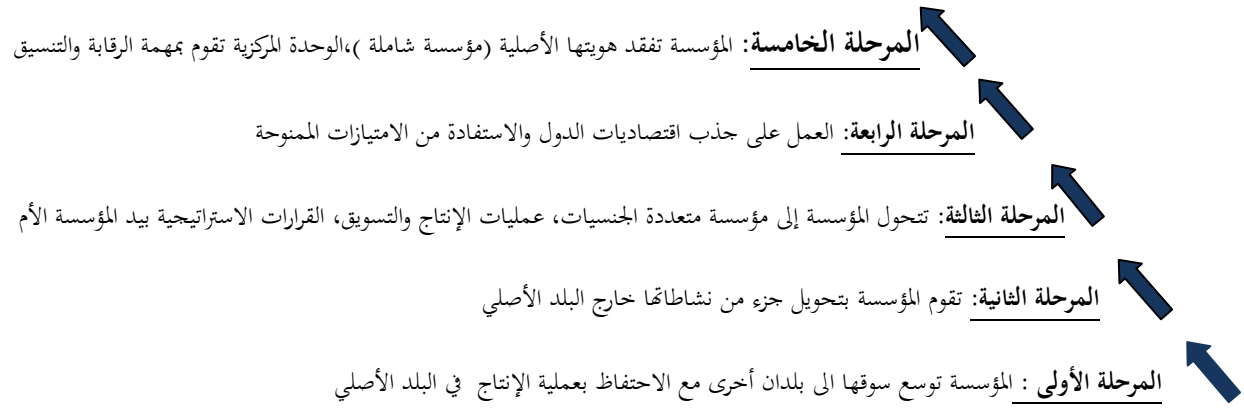
-المرحلة الخامسة: تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة من التطور لتتحول المؤسسة إلى مؤسسة عالمية **l'entreprise-mondiale /globale** "وهي عبارة عن التنظيم الذي ينبني على إستراتيجية تميل إلى العالمية وكذلك حول سياسة معيارية وتوفير الموارد البشرية والمادية ،والإستراتيجية الشاملة أو العالمية تعتمد على مجموعة من العوامل أهمها التواجد التجاري والصناعي للمؤسسة على المستوى العالمي،التنسيق المركزي للنشاطات .

إن نجاح هذا النوع من التنظيمات يعتمد على مدى قدرة المؤسسة في خلق هوية حقيقية متجاوزة مرحلة الاختلاف الثقافي بالإضافة إلى الاعتماد على نمط تسييري عالمي وهذا كله يتطلب إدماج المورد البشري ضمن نفس السياق العالمي وهذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية شاملة أو عالمية .

رغم أن هذا النمط التنظيمي يتماشى وحركة العولمة التي مست مختلف أوجه الحياة إلا أنه في حقيقة الواقع نجد أن هذا الشكل التنظيمي لا يمثل إلا نسبة قليلة جدا مقارنة مع بقية الأشكال التنظيمية الأخرى وهذا راجع إلى صعوبة تطبيقه في الواقع.

[1] Meier, Op-cite, p106.

الشكل رقم (7): مراحل تطور المؤسسات الدولية



Source : Meier, Op-cite, p106

2 .2. الأشكال الثقافية الناتجة عن الأنماط التنظيمية السابقة :

ان الأنماط التنظيمية السابقة الذكر هي نتاج لتطور التبادلات التجارية الدولية وعولمة الاقتصاد، الأمر الذي يحتم على المؤسسات ذات الطابع الدولي التحكم في سير العلاقة بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها في الخارج وذلك وفق قواعد ومبادئ محددة تراعي التنوع الثقافي والتنوع في الوظائف ،وهذا الأمر عقد من مهمة المؤسسات الأم في علاقتها مع الفروع التابعة لها، خاصة في مجال التسيير ،الرقابة ،الاتصال ذلك أن المؤسسة الأم عليها مواجهة عدة متغيرات ثقافية واجتماعية بالبلدان المستضيفة،خاصة ما تعلق بالاختلافات الثقافية لفرق العمل وفي النهاية مواجهة احتياجات السوق المحلي. ويرى ستيفان شميد أن " هذا النمط من المؤسسات يمكن أن تكون لها عدة سياسات والتي ترتبط أساسا بذهنية الفريق المسير افتراضاته قيمه اعتقاداته واستعداده للعمل ضمن الاطار الدولي"[1] وانطلاقا من العلاقة القائمة بين المراكز والفروع (المركزية واللامركزية) يمكن أن تنتج عن طبيعة هاته العلاقة أربعة نماذج ثقافية وهذا وفقا لما أشار اليه Howard

[1] Stefan Shmid, " l'internationalisation et les décisions des dirigeants", **ESCP-EAP Working** No :11 .Juilly ,2005.www.escp-eap.de. consulté le 09/ 05 / 2014 à 11 :00

H. PERLMUTTER والـذي لخصـه في مخطـط يمـاه EPRG وكـل حـرف مـن هـذه الأحـرف يمثـل نموذج معين وهي كالتالي :

1.2.2.النموذج المركزي (le modèle ethnocentrique) :

يلخـص سـتيفان شميـد السياسـة التـي يعمـل بهـا المسـيرون في هـذا الـنمط مـن المؤسسـات في العبـارة التاليـة "كمـا تعمـل هنـا عنـدنا يجـب أن تعمـل كـذلك في البلـد الأخـر "[1]وعليـه هـذا النمـوذج يرتكـز حـول الثقافـة الأصـلية للمؤسسـة الأم حيـث أن هـذه الأخـيرة تحـتفظ بالسـلطة الرئيسـية (مركـز اتخـاذ القـرارات)، كمـا تعمـل علـي نشـر قيمهـا ومبادئهـا بـين مختلـف الفـروع التابعـة لها.وهنـا نجـد أن القـرارات الإسـتراتيجية تتخـذ انطلاقـا مـن أهـداف ومنفعـة المؤسسـة الأم .فالمؤسسـة هنـا تبحـث قبـل كـل شـيء عـن تعمـيم التنظـيم السـائد بالمؤسسـة الأم علـى مختلـف الفـروع التابعـة لهـا ، وعليـه فـان الثقافـة التنظيميـة للمؤسسـة الأم تعتـبر ثقافـة مرجعيـة بالنسـبة للفـروع التابعـة لهـا دون الأخـذ بعـين الاعتبـار الثقافـة المحليـة للبلـد المضـيف، ولأجـل الحفـاظ علـى تطبيـق ثقافـة المؤسسـة الأم بـالفروع التابعـة لهـا تسـهر هاتـه الأخـيرة علـى تـأمين رقابـة مسـتمرة ودائمـة علـى الفـروع وذلـك مـن خـلال المجـيء بمسـيرين مـن المؤسسـة الأم وتعيينهم علـى رأس الفـروع التابعـة لهـا، وعليـه فانـه مـن خـلال هـذا النمـوذج يـتم تسـخير كـل الوسـائل للقيـام بعمليـة التحويـل الثقـافي مـن المركـز إلى الفـروع .وعليـة فـان هـذا النمـوذج يحـاول مـن خـلال السياسـة المتبعـة "توحيـد مجمـوع الفـاعلين حـول الثقافـة الأصـلية (ثقافـة المؤسسـة الأم)...من خلال إنشاء نظام موحد للسلطة...يعطي صورة شاملة ومتناسقة "[2].

ويـرى البـاحثون في هـذا المجـال أن هـذا النمـوذج يحقـق الفاعليـة عنـد مـا تنشـط في محـيط بسـيط ومسـتقر نسـبيا بحيـث تسـتطيع الفـروع الاعتمـاد علـى خـبرة وكفـاءة المؤسسـة الأم. وقـد عـرف هـذا الـنمط بالمؤسسـات الغربيـة مـع حلـول سـنوات السـتينات إلى سـنوات الثمانينـات مـن القـرن الماضـي أيـن قامـت بعـض المؤسسـات بإنشـاء فـروع لهـا بالـدول المجـاورة بسـبب التقـارب في الـرؤى بـين الفـروع والمؤسسـة الأم أو إنشـاء فـروع بـبعض الـدول الناميـة بسـبب

[1]Shmid ,op-cit

[2] Meier, Op-cit p108.

البحـــث عـــن أســـواق وكتـــل حليفـــة في ظـــل الاعتمـــاد علـــى إطـــارات مكونـــة بصـــفة جيـــدة بالمؤسسة المركزية ، الأمر الذي ساعد على تطوير هذا النموذج .

ويمكن تلخيص خصائص هذا النموذج من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم(2): الثقافة التنظيمية بالمؤسسات ذات النموذج المركزي

الوضعية بين المركز والفـروع	الخصائص
_القيـادة التنظيمية _طبيعة القرارات _الرقابة، التنسيق	_السلطة والقرارات تنبع من المركز (المؤسسة الأم) _مراقبة مركزة على الفروع _تطوير ثقافة مشتركة بين المؤسسة والفروع
اتجاه الاتصال وانتشار المعلومات	من المركز نحو الفروع
تسيير الموارد البشرية	احتلال إطارات المؤسسة الأم للمناصب المهمة بالفروع
السياسة التسويقية والتجارية	اعتماد إستراتيجية تطويرية انطلاقا من معايير البلد الأصلي

source : Meie, Op-cit ,**P 109**.

2.2.2.النموذج متعدد العرقيات: (modèle polycentrique)

مـــا يميـــز هـــذا النمـــوذج هـــو "انـــه علـــى عكـــس النمـــوذج الأول النمـــوذج المتعـــدد العرقيـــات يتجـــه نحـــو البلـــد المســـتقبل ...ويُـــؤَقلم سياســـته مـــع الحقيقـــة المحليـــة ،لـــيس لـــه ثقافـــة مؤسســـة واحـــدة بـــل يتكـــون مـــن تنظـــيم متعـــدد الثقافـــات "[1] ، وعليـــه فـــان القـــرارات الاســـتراتيجية للمؤسســـة تتحـــدد وفقـــا للثقافـــات المحليـــة للفـــروع التابعـــة لهـــا والـــتي تكـــون أقـــرب إلى الواقـــع المحلـــي، لـــذلك فـــان هـــذا النمـــوذج يمـــنح المؤسســـات الفرعيـــة اســـتقلالية تنظيميـــة وثقافيـــة كبـــيرة، بحيـــث تعتـــبر مؤسســـة وطنيـــة لهـــا تـــأثير حقيقـــي في اتخـــاذ القـــرارات ، ويتجســـد ذلـــك بصـــفة جليـــة مـــن خـــلال

[1] Shmid, Op -cit

مـــنح مســـؤولية إدارة الفـــروع للإطـــارات والكـــوادر المحليـــة، ومـــن هنـــا تكـــون رقابـــة المركـــز علـــى الفـــروع رقابـــة محـــدودة تقتصـــر علـــى الجانـــب التطبيقـــي والتقـــني للنشـــاط ،ورغـــم أن المؤسســـات الفرعيـــة تتمتـــع باســـتقلالية كبـــيرة في التســـيير والعمـــل وفـــق معـــايير الثقافـــة المحليـــة إلا أنهـــا تجـــد صـــعوبة في التوفيـــق بـــين القـــيم المحليـــة والممارســـة التطبيقيـــة للنشـــاط وبالتـــالي صـــعوبة الوصـــول إلى طريقـــة فعالـــة، هـــذا علـــى المســـتوى الجزئـــي ، أمـــا علـــى المســـتوى الكلـــي، رغـــم أن الاســـتقلالية الـــتي تمنحهـــا المؤسســـة الأم للفـــروع والـــتي تســـاعد علـــى التـــأقلم و المبـــادرة إلا أنـــه ســـيكون عليهـــا مواجهـــة عـــدة عوائـــق أهمهـــا محدوديـــة التعـــاون بـــين المراكـــز والفـــروع وصـــعوبة الشـــعور بالانتمـــاء إلى نفـــس المجموعـــة ، كمـــا أن غيـــاب الانســـجام الـــداخلي يشـــكل نقطـــة ضـــعف حساســـة بالنســـبة للمؤسسة، و يمكن عرض أهم مميزات هذا النمط بصفة وجيزة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3):الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المتعددة العرقيات

الوضعية بين المركز والفروع	الخصائص
_القيادة التنظيمية _اتخاذ القرارات _المراقبة،التنسيق	_استقلالية كبيرة للفروع لاتخاذ القرارات الحفاظ على الثقافة التنظيمية والوطنية للفروع
الاتصال وانتشار المعلومات	انتشار محدود بين المركز والفروع
تسيير الموارد البشرية	الإطارات المحلية في المناصب العليا
السياسة التسويقية والتجارية	تأقلم السياسة التسويقية والتجارية مع الخصوصية المحلية

SOURCE : Meier Op-cite, p110.

3.2.2.النموذج الجهوي (le modèle régiocentrique):

يعتـــبر هـــذا النمـــوذج نمـــوذج تـــوفيقي بـــين الـــرؤى العالميـــة والـــرؤى المحليـــة وذلـــك بغيـــة الاســـتجابة للتكـــتلات الجغرافيـــة والـــتي تتميـــز نســـبيا بالتجـــانس، وعليـــه فـــان هـــذا النمـــوذج يـــأتي اســـتجابة للتغيـــيرات الجيوإقتصـــادية دون إهمـــال الحقيقـــة الثقافيـــة لهاتـــه المنـــاطق الجغرافيـــة ،فحســـب

هذا النموذج لا يمكن إلغاء الفعل الثقافي المحلي لكن في إطاره الإقليمي وذلك من خلال تجميع الدول ذات الثقافات المتقاربة أو المتشابهة أي الدول التي تتشابه من حيث الخصائص الثقافية وتتقارب كذلك جغرافيا كأن تشترك في (التاريخ المشترك ،القيم والمعايير الثقافية...الخ) .فالمقاربة الجيومركزية هدفها مواجهة التكتلات الاقتصادية الجهوية مثل:أوربا،أمريكا الشمالية ،جنوب شرق آسيا ...الخ هنا تجدر الإشارة إلى أنه خلال عملية تجميع الدول ضمن إطار جهوي معين يأخذ بعين الاعتبار الثقافة المشتركة ,نمط التنظيم والتسيير والنشاط الاقتصادي وهذا الإطار الإقليمي أو الجغرافي يخضع على المستوى التسييري إلى مركز جهوي يشرف على مختلف المراكز التابعة له والتي تقع بالدول المتجاورة جغرافيا وثقافيا ويمكن تلخيص الخصائص التنظيمية الثقافية التي تميز العلاقة بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (4): خصائص النموذج الجهوي

الوضعية بين المركز والفروع	الخصائص
القيادة التنظيمية ,اتخاذ القرارات ,المراقبة ,التنسيق	تتمتع المراكز الجهوية بسلطة قوية مع إمكانية المساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة
الاتصال وتدفق المعلومات	يكون من المديريات الجهوية نحو الدول المضيفة
تسيير الموارد البشرية	المناصب العليا في التنظيم يشغلها الإطارات من المنطقة الإقليمية
السياسة التسويقية والتجارية	يبدأ انطلاقا من التعاون بين الدول التي تقع ضمن نفس المنطقة الجغرافية

SOURCE : Meier Op-cite, p111.

4.2.2. النموذج الجيو مركزي (le modèle géocentrique):

هذا النموذج يجعل المؤسسة تعمل وفق رؤى عالمية وهي تدرج مختلف الفاعلين سواء على مستوى المركز أو الفروع في سيرورة لاتخاذ القرارات وبالفعل في هذا النمط نجد أن

القرارات الإستراتيجية تدمج ضمن سياق عام لاتخاذ القرارات وذلك عن طريق بناء شبكة للمعلومات بين مختلف الفروع والمراكز على المستوى العالمي .

ويظهر هذا النموذج لدى المؤسسات التي تعرف مرحلة متقدمة من التقدم نحو العالمية ,أين نجد ان عملية التوظيف أو الحصول على مناصب إدارية عليا لا يخضع إلى معيار الجنسية بل يتم على أساس الخبرة والكفاءة دون إعطاء أي اعتبار لأصل الثقافي للعنصر البشري ويمكن تلخيص خصائص هذا النموذج في الجدول التالي :

الجدول رقم(5):الخصائص المميزة للنموذج الجيومركزي

الوضعية بين المركز والفروع	الخصائص
القيادة التنظيمية، اتخاذ القرارات ،المراقبة ،التنسيق	نظام شامل وعام لاتخاذ القرارات يساعد الإطارات من المركز والفروع على بناء ثقافة المجموعة ضمن المخطط العالمي
الاتصال وتدفق المعلومات	تبادل المعلومات بين المركز والفروع
تسيير الموارد البشرية	توظيف الإطارات وفقا لمعايير الخبرة والكفاءة دون أي اعتبار للجنسية والثقافة
السياسة التسويقية والتجارية	إستراتيجية التطوير تكون على مستوى عالمي مع خلق ترابط قوي بين المركز والفروع

SOURCE : Meier ,Op-cite ,**113**

وفي الأخير يمكن تلخيص كل المقاربات التسييرية و الثقافية التي يمكن تميزها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم رقم(6):ملخص للثقافة المميزة للنماذج التسييرية الأربـعة

المقاربة / المعايير	Ethnocentrisms النموذج المركزي	Polycentrism متعدد العرقيات	Régiocentrisms الجهوي	Géocentrisms الجيو مركزي
الهوية التنظيمية	مؤسسة ذات ثقافة وطنية قوية مع مركزية للسلطة قوية	تنظيم متعدد الأقطاب يعتمد على جنسيات الدول المستقبلة -السلطة المركزية محدودة	تنظيم متعدد الأقطاب يدور حول منطقة جغرافية كبيرة متجانسة ثقافيا (مركز جهوي)	مؤسسة ذات ثقافة عالمية
تسيير العلاقات بين المركز والفروع	اتصال نازل مع توجيه كبير من قبل المركز	استقلالية كبيرة على مستوى الفروع -ضعف الاتصال مابين المؤسسات الفرعية	ترابط استراتيجي على المستوى الجهوي اتصالات كثيفة مابين المراكز الجهوية والفروع	ترابط استراتيجي على المستوى العالمي اتصال قوي وتدفق كبير للمعلومات فيما يخص العلاقات بين الفروع والمراكز
نظام التقييم والمراقبة	-تحدد مؤشرات الأداء ،الفاعلية والرقابة من قبل المركز -الرقابة على النشاطات تكون من قبل الاطارات والمسؤولين التابعين للمؤسسة الأم	مؤشرات الداء والفاعلية تحدد محليا انطلاقا الحاجات والخصوصيات المحلية -مراقبة النشاطات تكون من قبل الاطارات المحلية	مؤشرات الأداء والفاعلية تحدد من قبل المراكز الجهوية -الرقابة تكون من قبل مسؤولين جهويين وإقليميين	مؤشرات الأداء والفاعلية هي مؤشرات عامة شاملة تحدد انطلاقا من الإكراهات المحلية والدولية -الرقابة تكون وفقا للمتطلبات الواجبة بغض النظر عن هوية البلد المستضيف

Source: Meier , op-cit p114 .

3. أهم الـدراسـات المرجعية الخاصة بإدارة الأعمال ما بيـن الثقافـات :

لمـا نتحـدث عـن العلاقـة مـابين القـيم الثقافيـة الاجتماعيـة والتسـيير بالمؤسسـة لابـد لنـا مـن الرجـوع إلى أهـم دراسـة في هـذا المجـال والـتي تعتـبر كمرجـع حقيقـي لمختلـف الدراسـات الـتي تناولـت هـذا الموضـوع ونقصـد بـذلك الدراسـة الـتي قـام بهـا هوفسـتاد بالإضـافة إلى الدراسـة الـتي قـام بهـا فليـب دريبـارن، فـرغم ظهـور العديـد مـن الدراسـات بعـد هاتـه الدراسـة والـتي حاولـت تفسـير العلاقـة مـابين القـيم الاجتماعيـة والثقافيـة وأنمـاط التسـيير عـبر مختلـف الأنمـاط الثقافيـة لـدول العـالم ،إلا أن أفكارهـا تبقـى مسـتقاة مـن دراسـة هوفسـتاد، وسـنحاول فيمـا يلـي عـرض مختصـر لأهـم المقاربـات السيوسـيوثقافية الـتي تناولـت الاختلافـات الثقافيـة كمصـدر لاخـتلاف أنمـاط التسـيير ،تكمـن أهميـة عـرض هـذه المقاربـات أو النمـاذج في كونهـا تمثـل شـبكة تحليـل حقيقيـة لمختلـف النمـاذج التسـييرية في العـالم انطلاقـا مـن القـيم والمعـايير الثقافيـة المميـزة لكـل مجتمـع وبالتـالي شـبكة تحليـل حقيقيـة لتحليـل وتفسـير سـلوكات الأفـراد داخـل التنظـيم والـتي تمثـل دعامـة علميـة أساسـية في دراسـة إدارة المـوارد البشـرية المتعـددة الثقافـات ،وأول دراسة أو مقاربة نبدأ بها هي :

1.3.دراســة هـوفستــاد: (G .Hofstede)

تعتـبر هـذه الدراسـة مـن الدراسـات الإحصـائية المقارنـة معتمـدة في ذلـك علـى أربـع متغـيرات أساسـية في تسـيير الأفـراد، و يرجـع تـاريخ هـذه الدراسـة إلى 1982 أيـن قـام هوفسـتاد بالدراسـة الميدانيـة بمجمـع IBM وكـان حجـم العينـة 116000مـن العمـال الإداريـين مـوزعين علـى فـروعIBM في72دولـة مـن دول العـالم يتكلمـون 20 لغـة ،وتتمثـل المتغـيرات الأربعـة الـتي اعتمـدت عليهـا هاتـه الدراسـة في: البعـد التـدرجي ،الفردانية/الجماعيـة ،الـذكورة /الأنوثـة، مراقبة عدم اليقين.

1- *البعـد التـدرجـي:* **(La distance hiérachique)**

- يرى هوفستاد أن البعد التدرجي يكون كبير انطلاقا من عدة مؤشرات وهي :
- عندما تكون السلطة عبارة عن فعل اجتماعي قاعدي.

- وجود اللاّمساواة والتبعية بين أفراد المجتمع
- من خلال إعطاء أهمية كبيرة للمكانة السوسيواقتصادية التي يرافقها وجود سلطة خارج التنظيم أي السلطة والمكانة داخل التنظيم هي امتداد للسلطة والمكانة خارج التنظيم .

مـن الـدول الـتي تتميـز ببعـد تـدرجي كبـير نجـد دول البحـر المتوسـط ، الـدول اللاتينيـة ،العربيـة ،أمريكـا اللاتينيـة ومـن الـدول الـتي تتميـز ببعـد تـدرجي قصـير نجـد الـدول الأنجلـو سكسـونية ،الإسـكندنافية ، الأراضي المنخفضة .

2 – الفردانية /الجماعية:(communautaire/l'individualisme)

تظهـر الفردانيـة مـن خـلال أهميـة المسـؤولية الشخصـية ،المبـادرة الفرديـة،احترام الحيـاة الشخصـية وفصـلها عـن الحيـاة المهنيـة كمـا تظهـر مـن خـلال تفضـيل المنفعـة الفرديـة في التنظـيم ،البحـث عـن الوقـت الحـر للحيـاة الشخصـية والبحـث عـن الحريـة في التصـرف والمبـادرة الشخصـية ،وعلـى العكـس مـن ذلـك نجـد أن مفهـوم الجماعيـة يتجسـد مـن خـلال الشـعور القـوي بالانتمـاء إلى المؤسسـة وفي مشـاعر التضـامن ،كمـا تظهـر مـن خـلال بحـث الأفـراد عـن أداء دور اجتمـاعي داخـل التنظـيم،وفي هاتـه الحالـة نجـد أن المنفعـة الجماعيـة تفضـل عـن المنفعـة الفرديـة ،وعلـى العمـوم نجـد أن غالبيـة الـدول الغربيـة تتميـز بالفردانيـة في حـين أن دول أمريكـا اللاتينية ، العربية ، الأسيوية والأفريقية تتميز بالحياة الجماعية.

3–لـذكـورة/الأنـوثـة: (masculinité –féminité)

يعتـبر هـذان المتغـيران مهمـان جـدا في تحديـد نمـط الحـوافز لـدى الأفـراد وذلـك انطلاقـا مـن القـيم الثقافيـة ذات الطـابع ألـذكوري أو الأنثـوي للأفـراد ، وهنـا لابـد مـن الإشـارة إلى "أن الـذكورة والأنوثـة تسـتطيع أن تـدل لـدى هوفسـتاد علـى الفـارق الجنسـي بالنسـبة للـدور الـذي يؤديـه كـل منهمـا في الحيـاة السوسـيومهنية ،ولكـن هـذا لا يعـني بالضـرورة أن الـذكورة هـي الاسـتعدادات الخاصـة بالرجـل والأنوثـة الاسـتعدادات الخاصـة بالنسـاء"[1] وتتميـز الثقافـة الذكرية بالخصائص التالية :

[1] Benoit Thery, **manager dans la diversité culturelle**, édition d'organisation, Paris, 2004, P165.

-تأكيد الذات وغياب الحياء أو الخجل

-إعطاء أهمية كبيرة للنجاح، المال، الصورة الخارجية

-الطموح و الإرادة لتحقيق الشخصية

بالمقابل من ذلك نجد الثقافة الأنثوية حسب هوفستاد يتركز محور اهتمامها على المحيط السوسيومهني أو نوعية الحياة المهنية ،ونحو تحقيق الانسجام الاجتماعي والتضامن والعدالة مابين أفراد التنظيم ، كما تركز كثيرا على العلاقات الإنسانية على عكس الثقافة الذكرية التي تركز على النجاح الاقتصادي(الكفاءة والفاعلية) ومن الدول التي تتميز بالثقافة الذكرية نجد اليابان ،إيطاليا ،الدول الأنجلوسكسونية دول غرب المتوسط والدول العربية ،أما الثقافة الأنثوية فهي تميز على الخصوص الدول الاسكندينافية ،الأراضي المنخفضة ،البرتغال.

4- مراقبة عدم اليقين:(le controle de l'incertitude)

يشير هوفستاد إلى أنه "يمكن ملاحظة هذا المتغير من خلال العلاقة بين المؤسسة ومحيطها أي قدرتها على مواجهة الأحداث الغامضة "[1] وعليه فان مراقبة عدم اليقين تشير إلى الارادة في الضمان من المخاطر والتي يمكن أن تترجم فيما يلي:

-تفضيل التنظيم المستقر، الصلب و ذو سلطة أبوية.

-الاهتمام بإعداد طرق وإجراءات واضحة دقيقة ومفصلة من أجل تجنب المصادفات عن طريق التخطيط والتنبؤ.

-البحث عن النظام و الانضباط.

وعليه فان "مفهوم مراقبة عدم اليقين يستطيع أن يكتسي عدة أشكال وذلك حسب الدول المعنية ،فهناك بعض الثقافات تتجه نحو المخاطرة و هاته الثقافات تتميز بمراقبة ضعيفة لعدم اليقين وأخرى تتجنب المخاطرة وتسعى إلى التحكم في المستقبل و هاته الثقافة تتميز بمراقبة قوية لعدم اليقين "[2] ومن الدول التي تتميز بمراقبة قوية لعدم

[1] Meier, Op-cite, P 35.

[2] ibid, p 36

اليقين نجد الدول اللاتينية ، اليابان في حين نجد أن دول مثل الدول الأنجلوسكسونية، الاسكندينافية والدول الإسلامية تتميز بمراقبة ضعيفة لعدم اليقين .

إن التحليلات المقارنة التي قام بها هوفستاد فيما بين الدول انطلاقا من الأبعاد الأربعة السابقة الذكر مكنته من استخلاص أربعة نماذج تسييرية تنتشر عبر مختلف دول العالم وتختلف فيما بينها من حيث ما يلي:

- نمط القيادة الذي تتحدد وفقا لمعيار البعد التدرجي، الفردانية /الجماعية
- نمط التحفيز الذي يحدد من خلال متغير الذكورة /الأنوثة ،مراقبة عدم اليقين
- نمط التنظيم يمكن تحديده من خلال متغير مراقبة عدم اليقين والبعد التدرجي

2.3. دراسة فليب دريبارن:(Philippe d' iribarne)

لقد قام ف.دريبارن بدراسة تناول فيها العلاقة بين القيم الاجتماعية والتنظيم الإداري للمؤسسة، ومن خلال هاته الدراسة قارن بين ثلاثة بلدان وهي فرنسا ، الولايات الأمريكية المتحدة وهولندا(البلدان المنخفضة). إن الفكرة التي قامت عليها هاته الدراسة هي أن سلوكات الأفراد داخل التنظيم أو الممارسات الإدارية تخضع إلى إطار مرجعي يمتد عبر التاريخ . وقد اعتمد دريبارن في تحليلاته للسلوكات الإدارية على المرجعية التاريخية التي تخص البلدان السابقة الذكر والتي سنوجزها فيما يأتي :

أ. الإدارة الفرنسية و منطق الشرف:(La logique de l'honneur)

لا يمكن الحديث عن الإدارة الفرنسية دون التطرق الى دراسة دريبارن وقد "لقد لخص دريبارن النمط الإداري الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة(منطق الشرف) وهي تعني انه كل فرد يكرس للقيام بعمله، وذلك يجعله يتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه المباشرة، لذلك توجب إيجاد أشكال تحريضه خاصة تجنب الشعور بفقدان استقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة"[1] ويقصد دريبارن بالشرف أن ينجز العامل المهام الموكلة إليه دون أن يشعر بفقدان كرامته أو أن يحط ذلك من نفسه، وهذا المنطق الذي

[1] Ph. D'Iribarne، **la logique de l'honneur : gestion des entreprise et tradition nationales**، Seuil، Paris ، 1989 P 98-99.

يسير سلوكات العامل الفرنسي مرتبط بتاريخ الفكر الإصلاحي الفرنسي مثل: أعمال مونتيسكيو، ووفقا لذلك فان المنطق يلح على الفرد القيام بالواجبات التي يحددها العرف على خلاف منطق الفضيلة الذي يلح على كل فرد في هذا المنطق أن لا يتصرف عكس ما ينص عليه ،كأن يدافع الفرد عن منصبه ومصالحه وحقوقه بطريقة دنيئة ، وإنما يقوم الأفراد بواجباتهم انطلاقا من العلاقات المتسلسلة بين أفراد التنظيم بطريقة تؤدي إلى خضوع المرؤوسين للرئيس ، ولكن في نطاق يشعر فيه الفرد بروحه الحرة ، بحيث لا يقوم بواجباته أو الأعمال التي تطلب منه انطلاقا من الخوف أو الإكراه بقدر ما يدفعه إلى ذلك الحب والرغبة ، و إذا كان هذا الأمر ينطبق على المرؤوسين فهو كذلك ينطبق على الرؤساء الذين عليهم احترام الواجبات التي يحددها الشرف لذلك يقومون بتشجيع المرؤوسين في المستويات الدنيا عن طريق الشغف .

ب. الإدارة الأمريكية:

عندما نتطرق إلى طرق التسيير بالولايات المتحدة الأمريكية فإننا نتطرق إلى نوع آخر من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تقوم هاته العلاقات على أساس تعاقدي وتأخذ العلاقة بينهما شكل زبون _ممون (Client-Fournisseur) وهذا الشكل من العلاقات مرتبط بنمط العيش الأمريكي أين نجد للإجراءات القانونية والعدلية مكانة هامة ورئيسية، وقد استعان دريبارن في تحليلاته بالتاريخ ، حيث رجع إلى فجر التاريخ الأمريكي عند نزول المهاجرين الأوربيين على سواحل أمريكا وقيامهم بتدوين عقد يتضمن ضرورة تشكيل مجتمع سياسي يتصف أفراده بالحرية والمساواة والعدل رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة ، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه للمجتمع، لذا نجد العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية تتميز بالتبادلات العادلة ، أي أن الفرد يأخذ بالقدر الذي يعطي، وفكرة العدالة هذه تنص على انه لا يجب أن يحرم الفرد من ثمرة جهده و أن لا يتم استغلال الآخرين ، لذا فان هذه العلاقات مبنية على احترام كرامة الأفراد ،أما فكرة المساواة فتتجسد من خلال عدم التفاوت في المراتب فكل فرد في التنظيم إذا ما أراد التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة يجد كل التسهيلات لذلك.

ج. البلدان المنخفضة ومنطق التراضي :

يرى دريبارن أن العلاقات في المؤسسات بهولندا (البلدان المنخفضة) تخضع إلى عادات وتقاليد هذا المجتمع خصوصياته الاجتماعية والسياسية ومن أهم هذه الخصوصيات هي الديمقراطية بالتراضي وتنص هذه الفكرة على أن المجتمع يتكون من عدة كتل اجتماعية منفصلة عن بعضها البعض ولكل منها حقوقها الخاصة ، ورغم ذلك فهي تكون ركائز المجتمع لذا يكون اجتماعها ضروري لتوجيه وتوحيد البنية الوطنية عن طريق الاتفاق المسبق بين مختلف الكتل الاجتماعية من كاثوليك ، بروتستانت ،أرثوذكس ، الأحرار والاشتراكيون من اجل قيادة البلاد ، وتحاول كل كتلة فرض نفسها والحصول على المكانة المستحقة عن طريق الحصول على الحق في تسيير عددا من المنشآت الوطنية (مدارس ، أحزاب سياسية ، مستشفيات ، قنوات البث الإذاعي والتليفزيوني) وكذلك من خلال تسيير الشؤون العامة للوطن وكل هذا يتم عن طريق التراضي بين مختلف الكتل الاجتماعية السابقة الذكر واستبعاد مبدأ (الحكم للأقوى) والعمل دائما لضمان التراضي والالتحام فيما بينهما .

وانطلاقا من ذلك فان المؤسسات في البلدان المنخفضة تشجع على روح التراضي بين أعضائها، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التراضي الهولندي لا يأخذ نفس الشكل الذي يأخذه في المؤسسات اليابانية "فهو لا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل إلى تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر"[1]،وهذا راجع إلى طبيعة الهولنديون الذين ينفرون من الضغوطات والأوامر، والتي لا يرجعونها إلى السلطة بل إلى الاستماع ،التفسير والإقناع يلجأ لها المسؤول حتى انه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه (الاستماع ،التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي ، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت الكافي للمعنيين بالأمر فهمها وتقبلها) وكلها تعتبر أبعاد جد هامة في الطريقة الهولندية

[1] D'Iribarne, Op-Cite, P56.

لاحـــترام الآخـــرين . والتعامـــل بـــين أعضـــاء التنظـــيم لا تحـــدده الانتمـــاءات الاجتماعيـــة والمراكـــز التنظيميـــة بـــل يـــتم بشـــكل عـــادي ، كمـــا أن الاتصـــال يـــتم بطريقـــة مباشـــرة ودون أي حـــواجز ودون اســـتعمال قواعـــد الإتكيـــت ويســـاعد علـــى ذلـــك تصـــرفات الـــذين لا يبـــدون أيـــة هيبـــة تجـــاه المرؤوســـين ، بـــل يســـعون دومـــا إلى تزويـــد المرؤوســـين بمعـــارف ومعلومـــات قصـــد تحســـين معـــارفهم وكفاءاتهم.

مـــن هنـــا يظهـــر جليـــا دور الثقافـــة الاجتماعيـــة كمركـــب رئيســـي في تحديـــد الثقافـــة التنظيميـــة والـــتي تتجســـد مـــن خـــلال علاقـــات الســـلطة بـــين أعضـــاء التنظـــيم ، الاتصـــال ، التحفيز وعملية اتخاذ القرارات ... الخ والتي تجسد بدورها نمط معين من التسيير .

3.3.دراســة هــال و هــال Hall &Hall:

رغـــم أن هـــذه الدراســـة لم تلقـــى نفـــس الانتشـــار الـــذي عرفتـــه الدراســـتين الســـابقتين ،إلا أنهـــا تضـــمنت نتـــائج مهمـــة بالنســـبة للبـــاحثين في هـــذا المجـــال ، وقـــد تضـــمن محتـــوى هاتـــه الدراســـة على ثلاث عناصر أو متغيرات مهمين في تحديد نمط العمل والتنظيم.

العنصر الأول خاص بتنظيم الوقت إذا ما كان متزامن أو متعاقب.

العنصر الثاني مرتبط بالسياق المرجعي الخاص بالاتصال إذا ما كان غنيا أم فقيرا.

والعنصـــر الثالـــث: مـــرتبط باتجاهـــات الأفـــراد تجـــاه الحيـــز المكـــاني أي هـــل يفضـــلون الفضـــاء المشترك مع الأخرين ،أم الحيز الخاص بهم .

3.3. 1. تنظيم الوقت :

يـــرى هـــال أن تنظـــيم الوقـــت يمكـــن أن يأخـــذ شـــكلين متعاكســـين لـــدى الأفـــراد وذلـــك حســـب الثقافـــة الاجتماعيـــة الـــتي ينتمـــون إليهـــا ،و في هـــذا الصـــدد اي فيمـــا يخـــص عنصـــر الـــزمن مـــن حيـــث أهميتـــه بالنســـبة الى تســـيير المؤسســـات تقـــول فرجينيـــا دريمونـــد (virginia- drummond)"مـــن المســـتحيل ان نتصـــور التســـيير دون استحضـــار عنصـــر الـــزمن ...ونحـــن نـــرى

ان الســـياق الـــديني عامـــل مـــؤثر في ادراك الـــزمن و في تســـييره "[1]ويـــرى هـــال أن تنظـــيم الوقـــت يأخذ الشكلين التاليين :

3. 3. 1. 1. المتعاقب (monochronisme) :

يتمثـل هـذا الـنمط مـن التنظـيم في قيـام الفـرد بفعـل واحـد في وقـت واحـد وهنـا يكـون تنظـيم الوقـت séquentielle أي تسلســلي أو متتــابع ، وهــذا يتطلــب مــن الفــرد ،قبــل قيامــه بــأي عمــل أو مهمــة التخطـيط المسـبق لهـا وذلـك وفـق خطـوات متتاليـة ودون انقطـاع ولا ننتظـر أن يكـون هنـاك مناسـبة حـتى نخطـط لـه ، وفي هـذه الثقافـة نجـد مـثلا أن تنظـيم الاجتماعـات يجـب التعامـل معـه مسـبقا والمواعيـد تأخـذ مسـبقا وبدقـة وصـرامة كبـيرة ، والآجـال تكـون محترمـة فـالأفراد يأخـذون كـل الاحـترازات لأجـل الحفـاظ علـى الوقـت والمكـان والتركيـز في العمـل .ونجـد هـذا التنظـيم يميـز المجتمـع الألمـاني بصـفة كبـيرة وبدرجـة أقـل الدول الأنجلوسكسونية (أمريكا وبريطانيا)

3. 3. 1. 2. المتزامن(polychronisme):

هــذا الــنمط مــن التنظــيم معــاكس للتنظــيم الأول، حيــث أن الفــرد يقــوم بعــدة مهــام في نفــس الوقــت فالأحــداث هنــا تكــون متجــددة وتتميــز بالانقطــاع وعليــه فــان تنظــيم الوقــت يتميــز بالمرونــة والارتجاليــة دون إعــداد مســبق للأحــداث وهنــا نجــد أن احــترام الآجــال والمواعيــد يكــون أمــر نســبي، ينتشــر هــذا الــنمط بــدول البحــر الأبــيض المتوســط (اللاتينيــة والعربيــة) ولكــن هــذا لا يعــني أن تكــون بــنفس الحــدة أو الدرجــة وينتشــر علــى نطــاق واســع بــالمجتمع الفرنســي ويمكــن تلخيص هذه الفكرة وتوضيحها من خلال الجدول الموالي:

[1] Virginia Drummond, **le management interculturel :gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise**, Gereso, paris ,2010,p114 .

الجدول رقم (7): مقارنة بين تنظيم الوقت المتزامن وتنظيم الوقت المتعاقب

تنظيم الوقت متعاقب(monochronique)	تنظيم الوقت متزامن(polychronique)
– إنجاز مهمة واحدة في وقت واحد – توجيه كل التركيز حول المهمة المنجزة – علاقات العمل موجهة نحو تنفيذ المهام – العمل منهجي دقيق ومضبوط	– إنجاز عدة مهام في نفس الوقت –القدرة على المرور من مهمة إلى أخرى مع إمكانية الانقطاع المتكرر – العلاقات موجهة نحو الشخص المعني بالمهمة – عمل مكثف مع وجود وقت للمبادرة الشخصية

Source : Meier , op-cit , p4 .

3. 3. 2. السيـاق المـرجـعـي للاتـصال :

يعرفـه بونـوا تـيري و يقـول "السـياق المرجعـي للاتصـال هـو عبـارة عـن معيـار لتنظـيم المعلومـة الـتي يمكـن أن تكـون ضـمنية(implicite) في حالـة وجـود سـياق مرجعـي غـني بالاتصال أو أن تكون تصريحيه (explicite) في حالة سياق فقير للاتصال"[1] .

3. 3. 2. 1. السياق المرجعي ضعيف الاتصال:

في هاتـه الحالـة نجـد أن المعلومـات الـتي تمـرر عـبر عمليـة الاتصـال تكـون معلومـات تصـريحية ورسميـة ،أي أن المعلومـات تنتشـر عـبر القنـوات الرسميـة أو الأشـخاص الـذين يمتلكـون المعلومـة بقـدر كـافي ، أي الـذين يقومـون بتقـديم المعلومـات للأشـخاص المعنيـين بتقـديم تفسـيرات مفصـلة حـول أهـداف و مشـاريع المؤسسـة...الخ وعليـه فـان المعلومـة تكـون أكثـر دقة وتفصيلا و اكتمالا. كما يفضل أن تكون هذه المعلومات مكتوبة.

[1] Thery, OP-cit,.P177.

وهذا النمط من الاتصال يميز المجتمع الألماني ، الإسكندنافي في وبصفة أقل المجتمعات الأنجلو سكسونية، وفي نفس السياق يشير هال إلى وجود علاقة بين تنظيم الوقت الذي يأخذ الشكل المتتابع ونمط الاتصال الذي يعتمد على المعلومة التصريحية والرسمية.

3.3. 2. 2. السياق المرجعي الغني بالاتصال :

في هاته الحالة أين يكون الوسط غني بعلاقات الاتصال نجد أن المعلومات التي تنتقل وفق هذه العملية تكون معلومات ضمنية وغير رسمية عكس الحالة الأولى، وهاته الأخير تكون مرتبطة بنظام معلومات يتميز بالتلقائية والعفوية الأمر يجعل المعلومات تنتقل في وقت قصير بين أكبر عدد من الفاعلين، ورغم إيجابيات هذا النمط الاتصالي والمتمثلة في تهيئة الأفراد على الاستعداد النفسي لتنفيذ المهام المطلوبة منهم خلال عملية الاتصال الرسمي لأنهم يكونون على دراية مسبقة بها وبالتالي يكونون على استعداد مسبق للتنفيذ،إلا أن هذا النمط له عيوب أو سلبيات من بينها أن المعلومات تصل ناقصة أو غير صحيحة و أحيانا تكون عبارة عن شائعات. نجد أن هذا النمط من الاتصال ينتشر لدى مجتمعات البحر الأبيض المتوسط (اللاتينية والعربية) بما في ذلك فرنسا.

ولقد جاءت دراسات بعد ها ركزت كثيرا على نمط المعلومة وطرق انتقالها داخل التنظيم من خلال إدارة المعرفة ل **إيكاجيرو نوناكا** (I.Nonoka) من خلال الدراسة التي قام بها سنة 1991 والتي ربطت طبيعة المعلومة وطرق انتقالها ، بحيث يميز نونانكا بين نوعين من المعلومات أو المعرفة :

أولا المعرفة الصريحة: "وهي المعرفة الرسمية القياسية المرمزة النظامية الصلبة المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعليم...والتي نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها،طرق وإجراءات العمل ومعايير تقييم عمالها"[1]

"ثانيا المعرفة الضمنية :وهي غير الرسمية ، و الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية والغير قابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والجماعات

[1] نجم عبود نجم ،**إدارة المعرفة :المفاهيم الاستراتيجية والعمليات.** الوراق للنشر والتوزيع عمان ،2005،ص44.

"[1] و، انتشار أحد هذين النمطين بالمؤسسة تحدده الثقافة الاجتماعية السائدة في المجتمع حيث يرى **نوناكا** أن المجتمعات الشرقية تركز على الاتصال الغير لفضي و الذي يعتمد على الحركة والحدس والاعتماد على المعلومة الضمنية على عكس المجتمعات الغربية التي تركز على نمط اتصال لفضي تعاقبي زمني رقمي منطقي وتحليلي رشيد ولهذا تكون المعلومات تصريحيه .يمكن القول أن الثقافة الاجتماعية تعكس بشكل كبير نمط الاتصال ،طبيعة المعلومات، وطرق تنظيم الوقت وهي العناصر التي تعكس إلى حد ما ثقافة المؤسسة .ويمكن تلخيص مقاربة هال من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم(8):مقارنة بين السياق الثري والفقير للاتصال

الخصائص	سياق ثري بالاتصال	سياق فقير للاتصال
نمط الاتصال	غير رسمي،ذاتي،غير واضح ،الاعتماد على الإشارات و تعابير الجسم	رسمي،هادف،دقيق،مكتوب،بلغة واضحة ومختصرة
طبيعة الرسالة	الاعتماد على الحديث الذي يكون نوعي وضمني	كمية وتصريحيه
المحتوى	أهداف متطورة حسب الظروف، استخدام الرموز مثل الحركات الابتسامة، الصمت...الخ، المرونة في الوسائل والتخطيط، الانقطاع محتمل	أهداف محسوبة،أسئلة مدققة أجوبة مفصلة،احتمال استعمال معلومات مشفرة ،أهمية الوسائل والتخطيط، احترام التواريخ والآجال
تبادل المعلومات	شبكة واسعة من المندمجين في عملية الاتصال،تبادل دائم للمعلومات على كل المستويات ،انتشار المعلومات يتم بسرعة وحرية	عن طريق إشارات مدققة ومفصلة للمعلومات وعلى مرة واحدة ، تبادل المعلومات يكون على بين عدد محدود من الأشخاص ،المعلومة تنتقل بتمهل وعن طريق قنوات محددة للاتصال

[1] عبود نجم، مرجع سابق،ص44.

أهميـــــــة الجانـــــب القانوني	قليلة الأهمية	ذات أهمية كبيرة
اســـتعدادات الأفراد	القدرة على الصبر والتحمل ،التصنع التكلف،المرونة	البحث عن الفاعلية،تصرفات صارمة وإرادية
العلاقــة مــع الآخر	روابط عميقة ،تفهم ومعرفة جيدة للآخر	علاقــات رسميــة لمــدة محــدودة ،الفصــل بــين العلاقات المهنية والعلاقات الخاصة

Source : Meier ,po-cit, p46

3. 3. 3. اتجـاه الأفـراد تجـاه الحيز المكانـي :

مــن بــين العناصــر الــتي اعتمــد عليهــا هــول في دراســته هــو الحيــز المكــاني ذلــك أن "الفضــاء عامــل محــدد للمحــيط الخــاص بكــل شــخص والمســافة مــا بــين الأشــخاص...وقد لاحــظ هــول فروقــات كبــيرة فيمــا يتعلــق باتجاهــات الأفــراد تجــاه الفضــاء أو الحيــز المكــاني"[1] ففــي بعــض الثقافــات نجــد أن الأفــراد يحرصــون علــى احــترام الحيــز المكــاني الخــاص بهــم وينزعجــون جــدا مــن اختراقــه مثــل مــا هــو الحــال بالنســبة للألمــان الــذين يفضــلون أن يكــون مكــان العمــل شخصــي ومغلــق علــى الغــير علــى عكــس بعــض الثقافــات الــتي يكــون فيهــا الحيــز المكــاني والشخصــي في العمــل غــير واضــح أو محــدد بشــكل دقيــق مثــل مــا هــو الحــال بالنســبة للأمــريكيين أو الفرنســيين، بحيــث نجــد المســافات مــا بــين الأفــراد أقــل أهميــة وهنــا نجــد أن الحيــز المكــاني يكــون منفــتح علــى العــالم الخــارجي ممــا يســهل عمليــة التفاعــل بــين الأفــراد و كــذلك إنشــاء علاقــات حميمــة في محــيط العمــل وهــذا الاخــتلاف أدى إلى صــدام مــا بــين الأفــراد المختلفــين ثقافيــا، وفي هــذا الصــدد يقــول تي هــول "إن سياســة البــاب المفتــوح للعمــل الأمريكــي و أنمــاط البــاب المغلــق لثقافــة العمــل الألمانيــة تســبب صــدامات في الفــروع والشــركات التابعــة للمؤسســات الأمريكيــة

[1]Ulrik Mayrorhofer et Sabine Urban , **management international :des pratique en mutation** ,Pearson éducation ,paris ,2011,P 214.

في ألمانيـا، تبـدو الفكـرة بسـيطة جـدا لكـن الفشـل في اسـتيعابها سـبَّب خلافـات كبـيرة وسـوء تفاهم ما بين المدراء الأمريكان والألمان "[1] .

3. 4. دراسـة تـرومبينارز و هابدن تورنار (F.Trompenaars & Hampden-Turner)

تصـب هاتـه الدراسـة تقريبـا في نفـس الاتجاهـات السـابقة لدراسـات هوفسـتاد، دريبـارن وهـال وقامـت هاتـه الدراسـة باسـتجواب حـوالي 750مسـير مـوزعين علـى 28 بلـد مسـتخدمة في ذلـك اسـتمارة معلومـات احتـوت أسـئلتها علـى 8معـايير ثقافيـة مختلفـة 7منهـا أعطـت نتـائج ذات دلالـة إحصـائية ومـن بـين السـبعة معـايير نجـد أربـع منهـا قريبـة جـدا مـن المعـايير أو المؤشـرات الـتي ركـزت عليهـا دراسـات هوفسـتاد، دريبـارن وهـال والمتمثلـة في المسـاواة/ البعـد التـدرجي الفردانيـة /الجماعيـة ،تنظـيم الوقـت المتـزامن /تنظـيم الوقـت المتتابع،المكانـة الممنوحـة /المكانـة المسـتحقة وحـتى لا نقـوم بـالتكرار سـنحاول شـرح المعيـار الأخـير بـالمتعلق بالمكانـة الممنوحـة مقابـل المكانـة المسـتحقة ،رغـم أن هـذا المعيـار يظهـر في تحلـيلات دريبـارن مـن خـلال المقارنـة مـابين الثقافـة الأمريكيـة الثقافـة الفرنسـية إلاَ أن هـذه الدراسـة تم تعميمهـا علـى بقيـة المجتمعات والدول.

أ-المكـانة المستحقـة (le statu mérité):

المكانـة المسـتحقة" هـي مكانـة مرتفعـة جـدا علـى الصـعيد السوسـيومهني تعطـى أو تمـنح مقابـل الكفـاءة والفاعليـة الفرديـة ، فهـي تـرتبط بمـا يسـتطيع أن يحققـه الفـرد داخـل التنظـيم"[2]،وكـون أن هـذه الثقافـة تـثمن كثـيرا الكفـاءة والفاعليـة فهـي تسـتعمل الجـزاء والعقـاب وفقـا لنتـائج العمـل المحققـة، بحيـث نجـد أن العـلاوات والمكافئـات تمـنح للأفـراد الـذين يقـدمون الـدليل الملمـوس علـى كفـاءتهم في العمـل وتشـير هـذه الدراسـة الى أن هـذا الـنمط مـن الثقافة التنظيمية ينتشر بالمؤسسات الأمريكية ، الأنجلو سكسونية والإسكندنافية.

[1] ادوارد تي هول ،**البـعـد الخـفي** ،(ترجمة لميس فؤاد اليحيى)، الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ،2007 ،ص 186.

[2] Thery, Op-cite, P 79.

ب-المكانة الممنوحة(le statu octroyé) :

على العكس من مفهوم المكانة المستحقة نجد أن المكانة المكتسبة أو الممنوحة فهي المكانة التي تكتسب بفضل المكانة الاجتماعية للفرد،وعليه فان المكانة السوسيومهنية هي امتداد للمكانة الاجتماعية،وهنا يمكن الإشارة إلى أن هناك معايير فرعية محددة للمكانة الاجتماعية تختلف باختلاف المجتمعات نجد منها على سبيل المثال الجنس ،السن،الطبقة الاجتماعية،نمط التكوين ،الأصل العائلي ،الجغرافي ،الديني ...الخ وعليه فان هاته المكانة تمنح حسب المسار المهني ،الأقدمية ،الشهادات العلمية،الأصل الاجتماعي وفي بعض الأحيان حسب الجنس أين يفضل الرجال على النساء .

تنتشر هذه الثقافة في العديد من الدول وهي تختلف باختلاف الأهمية التي يوليها المجتمع للمعايير السابقة الذكر وعلى العموم فهي تنتشر بالدول اللاتينية ، العربية (دول المتوسط)،الدول الأسيوية ،فعلى سبيل المثال نجد أن المكانة داخل التنظيم تمنح وفقا لمعيار التكوين القاعدي بحيث تمنح الأفضلية للأفراد المتخرجين من أكبر المدارس كما نجد العديد من الدول الأسيوية مثل الصين اليابان ماليزيا تحدد المكانة التنظيمية وفقا لمعيار السن ، الجنس الأقدمية ...الخ

3. 5. دراسة (kluckhoon et strodteck)حول القيم الموجهة :

لقد ركز هذا الباحث في تحليلاته على ربط العلاقة مابين القيم الثقافية و أنماط التسيير على المتغيرات التالية :اتجاه الأفراد تجاه الطبيعة ،العلاقة مع الزمن ،التركيز على الفرد أو المهمة ، العلاقة مع الأخر .

أ. **اتجاهات الأفراد تجاه الطبيعة** :من خلال هذا المتغير يمكن الفصل أو التمييز بين الثقافات التي تتجه نحو مراقبة الطبيعة والتحكم فيها وإخضاعها لإرادتها وبين الثقافات التي تتجه نحو تأمل الطبيعة والانسجام، وقد ميز هذا الكاتب من خلال تحليلاته ثلاث اتجاهات في علاقة الإنسان بالطبيعة هي :الخضوع للطبيعة ،الانسجام مع الطبيعة ، السيطرة على الطبيعة،ويشير إلى أن النمط الأول ينتشر بالخصوص لدى الدول الإفريقية

أين نجدا لأفراد في تبعية للطبيعة فالطبيعة هي التي توجه وتبني اختياراتهم الشخصية والمهنية وعليه فان الأفراد يأخذون وضع إدماجي ضمن الطبيعة ويخضعون لقواعدها،أما الاتجاه الثاني يتمثل في علاقة الانسجام القائمة مابين الأفراد والطبيعة،حيث نجد أن سلوكات الأفراد تتجه نحو التفتح على الطبيعة وتطويرها ،وينتشر هذا النمط لدى الدول الأسيوية أين نجد هاته المجتمعات تعيش في انسجام مع الطبيعة .

الاتجاه الثالث يمثل الثقافات التي يتجه أفرادها نحو التحكم والسيطرة على الطبيعة، تنتشر هذه الثقافة بالدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية .

ب.العلاقة مع الزمن: من المتغيرات المهمة في تحديد الاختلافات الثقافية هو عنصر الزمن أي كفية تعامل الأفراد مع هذا المغير المهم بحث "يعتبر الزمن متغير تفسيري للاختلافات الثقافية الموجودة بين بعض الأنماط التسييرية للمؤسسات ، بحيث نجد أن مفهوم الوقت بالنسبة للعديد من التنظيمات التقليدية يأخذ شكل دوري (**cyclique**)بحيث نجد أن المجتمعات التي تخضع إلى هذا النمط تخضع إلى القانون الطبيعي وهنا أفعال الأشخاص تأخذ شكل دائري كونها متكررة تشبه تكرار الظواهر الطبيعية ،لذا فان هذه المجتمعات تنظر إلى الزمن على أنه عنصر متجدد"[1] وعلى العكس من ذلك نجد أن عنصر الوقت بالنسبة إلى المجتمعات أو الحضارات الحديثة عنصر ثمين ونادر لذا يجب تسييره وتنظيمه بطريقة جيدة لتجنب ضياعه فهو يأخذ اتجاه مستقيم.

ويمكن ملاحظة هذه الاختلافات في اتجاهات الأفراد تجاه الزمن على الواقع من خلال ملاحظة مثلا الفرق بين المؤسسات الغربية والأفريقية أين نجد أن الغرب ينظرون إلى التغيير على أنه قيمة ايجابية عكس المجتمعات الأفريقية التي تعتبر الماضي والنظام العشائري مقدس وثابت وعليه فان هاته الاختلافات هي التي تحدد علاقة الأفراد مع محيطهم ،فهناك مجتمعات تضحي وتسعى نحو التغيير والتطوير و التقدم وأخرى تثمن الماضي وتسعى للمحافظة عليه كونها ترى أن الإرادة الإلهية وحدها قادرة على تغيير الكون.

[1] Meier ,Op-cit,p45

ج. الاهتمام بالشخص مقابل الاهتمام بالمهام : يظهر هذا المتغير الفرق بين الثقافات التي تركز اهتمامها على الشخص والتي تركز اهتمامها على المهام الموكلة للشخص، بحيث نجد أن الثقافات التي تركز المهمة (tache) هي الثقافات التي تبحث عن الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف التي وجد من اجلها التنظيم وعليه فان العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تكون لأجل تحقيق المهام أو الأهداف المتعلقة بالعمل وهذا ما نجده بالولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا .

وعلى النقيض من ذلك نجد أن الثقافات التي تركز على الشخص وعلاقات الثقة تكون موجودة بين الأفراد الفرق والجماعات حتى قبل الانضمام إلى هاته الجماعة والعمل معها ،ذلك أن هذا النمط من الجماعات تنبني على علاقات الثقة المتبادلة وانجاز المهام يأتي بعد وجود هاته العلاقة المسبقة،وهذا ما نجده بالدول الأسيوية واللاتينية.

د. العلاقة مع الآخر: يرى نفس الكاتب أن العلاقة مع الآخر أي علاقة الفرد مع الآخرين، تتحدد حسب السياق الثقافي في ثلاثة اتجاهات رئيسية تتمثل في علاقة الخضوع، الارتباط المتبادل، الاستقلالية. في النمط الأول نجد العلاقة غير متماثلة أو متوازنة بين الطرفين أين أحدها يسيطر على الآخر (علاقة سيطرة) وبالتالي لابد من خضوع أحد الطرفين للآخر، النمط الثاني يخضع إلى علاقة الارتباط المتبادل أو المتوازن ذلك أن هذا النمط من العلاقات يبنى على أساس المنفعة المشتركة أو المتبادلة ،أما في النمط الأخير من العلاقات نجد أن الفرد حر في أفعاله وتصرفاته ويأخذ على عاتقه تطوير نفسه بنفسه لأجل الحصول على منافعه الخاصة ، وكل هاته العلاقات تصب في أنماط التفكير الخاصة بتحديد العلاقة بين الفرد والجماعة وذلك حسب أولوية المنفعة الفردية أو الجماعية فعلى سبيل المثال بالولايات المتحدة الأمريكية أين يسود المذهب الفردي نجد أن كل فرد بالمؤسسة يقوم ببناء إستراتيجيته الخاصة والتي تتمحور حول منفعته الشخصية (الحوافز والامتيازات)دون الأخذ بعين الاعتبار علاقته مع الآخرين ، فهو يعتمد على نفسه لتحديد دوره بالمؤسسة ،وتنحصر علاقته مع الآخرين في العلاقة الوظيفية التي تحددها منفعة كلا الطرفين ، وعلى

العكـس مـن ذلـك نجـد بعـض الثقافـات تمجـد التبعيـة الاجتماعيـة مثـل الـدول الأسـيوية أوربـا الوسطى والغربية أين نجد أن مكانة الفرد تتحدد بالمنظمة وفقا لعلاقاته مع الآخرين .

3. 6. نظريـة(المـأزق) لتـشارل همبدن _فـون تـرومبينارز(la théorie du dilemme)

الفكـرة الاساسـية الـتي تقـوم عليهـا هـذه النظريـة هـي أنـه عنـدما نكـون في مؤسسـة متعـددة الثقافـات ،ونقـع في مـأزق ونكـون أمـام عـدة حلـول ذات مرجعيـات ثقافيـة مختلفـة او بـدائل مـاهي الحلـول إلي نأخـذ بهـا. انطلقـت الأبحـاث في هـذه الدراسـة أو النظريـة خـلال سـنوات الثمانينـات واسـتغرقت حـوالي ثلاثـين سـنة ،حيـث قـام الباحثـان مـن خـلال هاتـه الدراسـة باسـتجواب أكثـر مـن 45000 فـرد مـوزعين علـى خمسـين بلـدا ،واحتـوت اسـتمارة المعلومـات علـى سـتة خصـائص ثقافيـة مفتاحيـه تميـز الثقافـات المختلفة للأفراد محل الدراسة وهي كالتالي:

-ثقافـة الخصوصـية (particulariste):وهـي تشـير الى انـه يجـب تبريـر كـل الأفعـال أو الأشـياء الاسـتثنائية او الغير عادية

مقابـل ثقافـة العموميـة (universalists)أي يجـب أن تكـون القواعـد مطبقـة علـى الجميـع مـن أجـل أن يقـوم المجتمع بوظائفه بطريقة جيدة

- ثقافـة الفردانيـة :(individualiste) تفضـيل المنفعـة الفرديـة علـى المنفعـة الجماعيـة مقابـل ثقافـة الجماعيـة (collectivist)العمـل علـى تحقيـق مسـتوى معيشـي عـالي لكـل أفـراد المجتمـع مـن أجـل تحقيـق التعـاون وتفضيل المنفعة العامة على المنفعة الشخصية

- ثقافة الرؤية الفصلة (vision de detail):يجب تقسيم المشاكل من أجل تحليلها جيدا وفصل الحياة الخاصة عن الحياة المهنية مقابل ثقافة الرؤية العامة أو الجماعية (vision d'ensembls):يجب ادراك الأشياء في عموميتها فهم كيفية الارتباط بينها

- ثقافة المكانة المستحقة (statut acquis)مقابل ثقافة المكانة الممنوحة) (statut attribute)

- ثقافة الحوافز الداخلية (motivation endogéne) : أي أن القوة موجودة داخلنا ونحن نتحكم بالمحيط مقابل ثقافة الحوافز الخارجية (motivation exogéne)القوة موجودة في الطبيعة وعلينا أن نتعلم كيف نروضها ونتأقلم معها

– ثقافة مفهوم الزمن المتعاقب(conception séquentielle du temps):يجب انجاز الأشياء واحدة تلوى الأخرى مقابل مفهوم ثقافة الزمن المتزامن (conception synchrone du temps)يجب انجاز الأشياء معا وفي الوقت المناسب .

مـــن خـــلال ملاحظتنـــا لهـــذه المتغـــيرات الثقافيـــة نلاحـــظ أنهـــا خلاصـــة الدراســـات الســـابقة في هـــذا المجـــال و فهـــده المتغـــيرات قـــد وردت في الدراســـات الـــتي ســـبق ذكرهـــا لكـــن الجديـــد في هاتـــه الدراســـة هـــو أنهـــا لم تكتفـــي بتصـــنيف ثقافـــات المجتمعـــات وفقـــا للمتغـــيرات الثقافيـــة الســـابقة الـــذكر أو الحـــديث عـــن الصـــدام الثقـــافي بـــين الأفـــراد ذوي الثقافـــات المختلفـــة و أنمـــا معالجـــة الكاتبـــان لنقطـــة مهمـــة وحساســـة كـــون أن الاخـــتلاف الثقـــافي بـــين الأفـــراد حقيقـــة موجـــودة ولا مفـــر منهـــا بالمؤسســـات المتعـــددة الجنســـيات تمثلـــت هاتـــه النقطـــة في البحـــث عـــن الطـــرق الـــتي يمكـــن مـــن خلالهـــا التوفيـــق بـــين هاتـــه المتغـــيرات الثقافيـــة المختلفـــة مـــن أجـــل التوصـــل الى رؤيـــة جديـــد في حـــل المشـــاكل الـــتي تواجههـــا المؤسســـة وبالتـــالي تحقيـــق الفاعليـــة بالمؤسســـة وهـــو يقـــول في هـــذا الصـــد "هنـــاك نصـــف حقيقـــة هـــي فكـــرة القيمـــة المضـــافة في المؤسســـة مـــن وجهـــة نظـــر آدم سميـــث ،هـــذه الفكـــرة قديمـــة ومهجـــورة فـــالتطور وطـــرق الانتـــاج الحـــديث أصـــبحت معقـــدة لأن القـــيم مختلفـــة ...إنهـــا فكـــرة كاذبـــة ،مـــاهي القـــوة الـــتي تقـــوم بإدمـــاج هاتـــه القـــيم نحـــن نـــرى؟ أنهـــا تخلـــق مـــن طـــرفين متسلســـلين التحليـــل أو التركيـــب ومـــن بنـــاء قواعـــد أو إيجـــاد اســـتثناءات(طرق غـــير مؤلوفـــة)ومن غـــير الممكـــن إضـــافة قاعـــدة إلى اســـتثناء أو إضـــافة تركيـــب الى تحليـــل فهـــي بحاجـــة الى الانســـجام والتوفيـــق بـــين الطـــرفين وعليـــه يجـــب دمـــج الاســـتثناءات في قاعـــدة جديـــدة ،مثـــل الأفـــراد في جماعـــة ،العناصـــر المحللـــة في تركيـــب جديـــد"[1] وعليـــة هاتـــه النظريـــة أو المقاربـــة هـــي مقاربـــة توفيقيـــة حاولـــت تحقيـــق التوفيـــق والانســـجام بـــين الثقافـــات المختلفـــة داخـــل المؤسســـة الواحدة .

[1] Charles hampden-turner, et Fons trompenaars**, Au-delà choc des cultures :dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble,**(traduit du best-seller anglais),éditions d'organisation paris,2004,p29.

4. أهم النماذج التسييرية والتنظيمية في العالم :

انطلاقا من الدراسات السابقة الذكر والتي تربط بين القيم السوسيوثقافية للمجتمعات ونمط التسيير يمكن أن نميز عدة نماذج تسييرية منتشرة عبر مختلف دول العالم،بحيث كل منطقة جغرافية تضم مجموعة من المجتمعات التي تتشابه وتتقاسم بعض القيم الاجتماعية والثقافية والتي لها تأثير مباشر على نمط التسيير والثقافة التنظيمية بمؤسساتها وانطلاقا من ذلك يمكن أن تستخلص عدة نماذج تسييرية عبر العالم :

4. 1. نموذج أمريكا الشمالية :

من النماذج البارزة في مجال التسيير و"لما نتحدث عن ثقافة أمريكا الشمالية فانه يتبادر إلى أذهاننا مباشرة وجود أو سيادة الذهب الليبرالي –دعه يعمل اتركه يمر –هذا الأخير الذي يعطي أهمية للفرد وللنظام التعاقدي في العمل والحياة السوسيومهنية ككل "[1]وهنا نجد أن نمط التسيير الكندي والولايات المتحدة ألأمريكية يتقاسمان مجموعة من الخصائص أولها التبادلات الاقتصادية الحرة بحيث نجد أن مؤسسات هذين البلدين تتمتع بدرجة كبيرة من الحرية في نشاطاتها إذا أخذنا بعين الاعتبار دور الدولة والنقابات وهو الشيئ الذي يجعلها تتمتع بروح المنافسة والبحث قبل كل شيئ عن الفاعلية الاقتصادية فهي تشجع كثيرا على روح المبادرة الفردية والمخاطرة، وهذا ما جعل الأفراد في هاته المجتمعات يركضون وراء المخاطرة من أجل خلق المشاريع الخاصة،كما نجد أن عنصر الفشل ينظر إليه على أنه أحد العناصر المكونة للمسيرة المهنية للفرد أو هو جزء من الحياة اليومية للفاعلين بالمؤسسات.

يرتبط نشاط المؤسسات الأمريكية بحركة الاستثمارات والبحث عن الربح وكذلك عن الإرضاء المباشر للمساهمين الذين يمثلون شركاء للمؤسسة، هاته الوضعية جعلت المؤسسة تنظر للأفراد كموارد تخدم المؤسسة .وبما أن سوق العمل هو سوق حر ومتقلب

[1] Meier ,Op-cit ,P50

يتغير وفقا لتغير وتطور سياسة المؤسسات،والاستجابة للظروف التنافسية لهاته الأخيرة نجد أن الأفراد بهاته المنطقة معتادون على تطوير استراتيجياتهم الخاصة حتى يتأقلمون جيدا مع هاته الوضعية، وذلك من خلال تبني سلوكات فردية وانتهاز الفرص لمواجهة عرضية سوق العمل. وبسبب عدم الاستقرار في مناصب العمل وغياب المسؤولية الاجتماعية للدولة نجد أنه من الممكن أن يشتغل الفرد عدة نشاطات مهنية حتى يتمكن من تأمين دخل مقبول و هاته المرونة في مجال سوق العمل ولدت دوران سريع لليد العاملة وتباين في مستويات الأجور، وما يميز هذا النموذج كذلك هو الصرامة المهنية الكبيرة تتجسد من خلال الفصل الواضح بين الحياة الفردية الخاصة والحياة المهنية للفرد ورغم ذلك فهي تتميز ببعد تدرجي ضعيف حيث العلاقة بين الأفراد بالمؤسسة هي علاقة مباشرة تميزها روح المنافسة للوصول إلى الفاعلية .

إن الخصائص السالفة الذكر والمميزة للنموذج السوسيوثقافي لمجتمعات أمريكا الشمالية جعل منه نموذجا متميزا جدا بالمقارنة مع الثقافات الأكثر اجتماعية أو المجتمعات الجماعية .

4. 2. النموذج ألأنجلوسكسوني:

لقد انبثق عن النموذج السابق نموذجين هما النموذج ألمقاولاتي (**entrepreneurial**) والنموذج الشبكي (**réseau**)وهما يجسدان و جهة النظر الأنجلوسكسونية .

4. 2. 1. النموذج ألمقاولاتي:

يستمد هذا النموذج خصائصه انطلاقا من الواقع المرتبط بالسوق من حيث الإكراهات والفرص، وهو يعتمد في جوهره على المنطق النفعي (البارغماتي) ويركز في نشاطه على الأهداف القصيرة المدى ومعيار النجاح في هذا النموذج لا يعتمد على الأقدمية في العمل والمكانة الاجتماعية بقدر ما يعتمد على الكفاءة والمبادرة ،ويرتبط التنظيم ألمقاولاتي بصفة كبيرة بروح المخاطرة (مراقبة ضعيفة لعدم اليقين) والإبداع وببعد تدرجي ضعيف فهو يركز كثيرا على العلاقات الأفقية كما يتميز بحركية ومرونة كبيرة وكل هاته المبادئ تتطلب درجة كبيرة من الاستقلالية واللامركزية ومستوى عالي من الثقة في الأفراد العاملين بالتنظيم ،من

خلال إشراكهم في سيرورة اتخاذ القرارات وتطوير المؤسسة ،وهذا كله يرافقه نظام تحفيزي يأخذ بعير الاعتبار الناحية المادية والنفسية للأفراد بشكل كبير.

4. 2. 2. النموذج الشبكي:

ما يميز هذا النمط هو أن العلاقات الهرمية محدودة جدا (بعد تدرجي ضعيف)بسبب اعتماد هذا النمط التنظيمي على شبكة الإنترنيت في عملية الاتصال وإمكانية حفظ المعلومات ،كما يتميز هذا النمط بمراقبة ضعيفة لعدم اليقين وهذا يعني تميزه بروح المخاطرة وهذا المنطق أدى إلى ظهور آليات جديدة في التنظيم بحيث أصبحت الأهداف ومعايير الفاعلية غير ثابتة بصفة نهائية بسبب الظروف المحيطة بالمنظمات ونقصد بذلك تغيرات السوق والمنافسة الداخلية والخارجية،فحتى المهام لم تعد واضحة بشكل دقيق،فهذا النموذج يعتمد على الكفاءات التكميلية والتي تقوم بالعمل بطريقة غير رسمية ،ومن هنا أصبحت العلاقات الداخلية بين الأفراد علاقات تكاملية تبادلية فالأفراد يتقاسمون الأهداف والأفعال وهذا ما يجعل هذا النظام نظام تعاوني حقيقي.

4. 3. النموذج الأسيوي :

يرى ماير ان " تقديم الثقافة الأسيوية على أنها ثقافة موحد أو أنها تتكامل كلها لتشكل نموذج موحد أمر فيه الكثير من الجرأة بالنظر إلى التنوع الذي تعرفه هاته المنطقة، فهي تعرف عدة اختلافات من حيث النشاط التجاري ،المجال العسكري ،السياسي والثقافي (الديني)"[1] فهناك مناطق تتأثر بصفة كبيرة بالدين الإسلامي مثل ماليزيا واندونيسيا في حين نجد أن البوذية تتواجد بقوة لدى مجتمعات برمانيا ، اليابان و الصين ،ولا يقتصر الاختلاف على الناحية الدينية فقط وإنما نجد هناك اختلافات من ناحية تقدم أو تطور هاته المجتمعات ،فهناك دول على مستوى عالي من التقدم مثل اليابان وأخرى تعاني من الفقر والتخلف مثل كمبوديا وعليه فان المقاربة التي تعتمد على نمط السلطة ،دور الدولة ،القواعد الاجتماعية تظهر بأن آسيا بعيدة كل البعد بأن تكون كتلة متجانسة فهي قارة

[1]Meier , Op-cit ,P52

متنوعة سياسيا اقتصاديا وثقافيا وعليه فان تقديم هذا النموذج يقتصر على الجانب الأعمال ومن الخصائص المشتركة لدى هاته المجتمعات نجد تأثير الكمونات الصينية في المنطقة وكذلك المبادئ الكونفشيوسية وهكذا فان التنظيمات الآسيوية يتمحور بناؤها حول الروابط العائلية المتينة وسيطرة التدرج الهرمي والتوجه نحو الجماعة بدل الفرد التي تحمل هوية جماعية وهذا الأمر يؤدي إلى محو شخصية الفرد أمام هذا التنظيم الجماعي،وهنا نجد أن القيم المتعلقة بالنجاح الفردي هي قيم دون اعتبار كونها تتعارض مع المنفعة الجماعية وعليه فان المؤسسات الأسيوية تحمل قيم اجتماعية قوية جدا وتتلاءم مع طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في التنظيم ، كما تتميز هذه المجتمعات بقوانين وواجبات مابين العمال والمسؤولين ، فعلى المسيرين استقبال العمال جيدا والاستماع والإصغاء إلى أرائهم واقتراحاتهم ، بالمقابل على العمال أن يتحلوا بالنزاهة والتضامن والنظام والانضباط ،هذا من الناحية المعنوية من الناحية المادية نجد أن المؤسسات تحمل مسؤولية اجتماعية تجاه عامليها من حيث التكفل بهم وبعائلاتهم من خلال المساعدات التي تقدمها لهم والتي تتعلق بالسكن ،المنح والامتيازات الاجتماعية ...الخ وفكرة التضامن هذه لا تنطبق على الأفراد فحسب و إنما على المؤسسات تجاه المؤسسات الحديثة النشأة حتى تقف على قدميها، وهاته العلاقات يتم تدعيمها من خلال النظام التربوي والتعليمي وغرس هذه القيم في نفوس النَشئ وبهذا استطاعت خلق نموذج أسيوي متميز .

4. 5. النموذج الأوروبي:

نفس الشيء الذي قلناه عن النموذج الأسيوي يمكن أن ينطبق على النموذج الأوروبي لكن عوامل الاختلاف ليست نفسها وانطلاقا من ذلك يمكن أن نميز النماذج التالية :

4. 5. 1. النموذج الفرنسي:

يقول ماير "لما نتحدث عن النمط الفرنسي لابد من العودة أو الرجوع إلى المراحل المهمة في تطور العلاقة بين الحكومة والفرنسية ومؤسساتها وشدة تأثيرها عليها ،بحيث أن المؤسسات الفرنسية حافظت طيلة مدة من الزمن على الروابط المتينة مع الحكومة ،وذلك من خلال مسيريها الذين تنحدر غالبيتهم من أهم وأكبر المؤسسات التكوينية المنتمية إلى الحكومة

الفرنسية ،والذين يبدؤون مسيرتهم المهنية في إدارة المؤسسات "[1] هذا من جهة من جهة أخرى فان التقارب مابين المؤسسات الفرنسية وجهاز الدولة على عدة مستويات وذلك من خلال مساهمتها في رأسمال المؤسسات و مفاوضة هذه الأخيرة الدولة حول أكبر العقود، وكذلك من خلال الإعانات التي تقدمها الدولة لتمويل المشاريع ،كل هذا جعل تأثير الدولة قوي على المؤسسات الاقتصادية ولكن مع التطور الذي عرفته الدولة الفرنسية اتجهت نحو تقليص هذا التأثير (من من خلال الخصخصة والتحرر من التزاماتها) وبذلك بدأت هذه المؤسسات تعرف نوع من المرونة خاصة مع تقدم نمط الإدارة بالأهداف ،ولكن مع ذلك بقت الدولة هي الموجه والوصي وتقدم العون للعديد من المؤسسات التي بقت تحتفظ ببنائها وتنظيمها الهرمي،ويشير المختصون في مجال التنظيمات إلى أن التنظيم الهرمي الفرنسي للمؤسسات يستمد قواعده من البادئ التي جاء بها المنظر الفرنسي هنري فايول (**H .Fayol**)(صاحب نظرية التقسيم الإداري) والتي تركز على مركزية القرارات ، وحدة القيادة ،والحفاظ على النظام والانضباط وهنا نجد أن الشكل الإداري يتخذ الشكل الهرمي من حيث توزيع السلطة وهذا أدى الى ظهور نظام تسييري موجه ، تلعب فيه المكانة السوسيومهنية دور دهم في تحديد المصادر الرئيسية للسلطة في التنظيم ،كما يتميز ببعد تدرجي كبير جدا (حسب دراسة دريبارن)ومراقبة قوية لعدم اليقين (حسب هوفستاد)، وعليه فان التعليمات تأخذ مسار هرمي وبإشراف مباشر من الإطارات على العمال التنفيذيين وبهذا يأخذ الاتصال شكل عمودي ،كما نجد أن هذا التنظيم الهرمي يعتمد على نظام المكافئة والعقاب الذي يدعم روابط التبعية و إجبار الأفراد على التوافق مع القواعد التنظيمية ،وحسب فايول فان تحيق التبعية ،ووحدة القيادة ستؤدي إلى تحيق الاستقرار التنظيمي وتركيز الجهود نحو وحدة الهدف .

ولكن مع تطور حركة التبادلات الاقتصادية التكنولوجية والاجتماعية تقلصت عمومية هذا النظام وفرضت قواعد تنظيمية جديدة ،أين أصبح التسيير يبنى حول المشاريع

[1] Meier ,Op-cit ,P54.

وتحيد مسؤولية كل فرد وجماعة في التنظيم وهذا يستلزم الاعتماد على التعاون وإصلاح مستمر يركز على الإبداع والمرونة ، وعليه فقد توجهت المؤسسات الفرنسية إلى إحداث إصلاحات فعلى المستوى الداخلي قام التنظيم الهرمي بإعادة توزيع للمهام والأدوار داخل التنظيم وهو الأمر الذي أدى الى خلق صراعات داخلية مابين الفاعلين في التنظيم فالقطيعة ما بين الأفراد الذين يحتلون قمة الهرم التنظيمي ويمتلكون السلطة وبين الخاضعين لهم قاد أعضاء المؤسسة إلى تبني أحد السلوكين وذلك حسب موقعه في السلم التنظيمي إذا ما كان يحتل القمة أو القاعدة النمط الأول يسعى إلى تدعيم وتعزيز سلطته من خلال استعمال وسائل الإخضاع أو من خلال انتقاء الأفراد التابعين والأوفياء ، أما النمط الثاني يبحث عن تطوير العمال الموجودين في القاعدة للوصول إلى مستويات أعلى عن طريق التحاف مع أعضاء آخرين في التنظيم .ومن هنا نشأ نظام من العلاقات يركز ليس على الكفاءات ولكن على المصالح الخاصة بجماعات معينة على حساب جماعات أخرى، وهذا أمر طبيعي كون أن هذا النظام يعتمد على بناء هرمي مفتوح قليلا على المحيط الخارجي وينتظم حول الامتيازات، وهذا التنافس مابين الأفراد يزيد قوة كلما كانت الموارد محدودة وفي يد أقلية تسعى بكل الطرق إلى المحافظة على سلطتها وامتيازاتها وهذا ما عبر عنه مشال كروزيي في مؤلفه الفاعل والنسق حيث يقول"إن معرفة الوضعية الاجتماعية للفاعل بالمؤسسة تسمح له باستثمارها في مختلف الميادين أ ي اللعب على علاقات السلطة المتعددة "[1].

4. 5. 2. النموذج الرياني (le modèle rhénane) :

قبل التطرق إلى خصائص هذا النموذج التسييري نشير إلى أن هذا النمط يخص المناطق الواقعة حول نهر الراين، وهي ألمانيا ،سويسرا، ودول البنيليكس، إذا نظرنا إلى هذا النموذج من منظور النسق الاقتصادي العام نلاحظ أن هذا النموذج مرتبط بالدولة وبالقاعدة الشعبية ،التي لها دور مهم في إدارة المنشآت الاجتماعية والاقتصادية خاصة فيما

[1] Michel Crozier &Erhard Freidberg, **L'acteur et le système**, édition du seuil, paris .1977, P64

يتعلق بنظام الحماية الاجتماعية ونظام المعاشات ،فالرأسمالية الراينانية هي رأسمالية مدمجة ضمن النظام الاجتماعي من حيث المشاركة في نظام التسيير ،حماية الأفراد،توزيع عائد النمو على أكبر عدد من الأفراد ،وتحقيق العدالة و المساواة،أما على المستوى الجزئي نجد أن التوافق مابين النظام الاقتصادي والاجتماعي يتجسد من خلال التسيير المشرك (**cogestion**) أين نجد أن المسيرين والمساهمين ،والعمال ،والنقابات يتقاسمون أو يتشاركون التسيير والبحث عن الإجماع من خلال تقاسم المنفعة العامة ،وعليه فان المؤسسة تقوم على أساس المشاركة الفعلية للمنافع ما بين مالكي رأس المال ،الإدارة والعمال وتقوم هذه على الأجهزة التالية :مجلس الإدارة ،مجلس المراقبة ،والمجلس الاستشاري الذي يستشار في كل المسائل الاجتماعية هاته الأخيرة التي تساعد على خلق حوار اجتماعي والذي يستطيع أن يشكل وزن ثقيلا ومع ذلك يمكن أن يشكل عامل تنافسي كل هاته الخصائص تقوم على أساس الاتفاق والمشاركة في التسيير بين مختلف الشركاء الاجتماعيين وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على وضعية العمال من خلال ارتفاع الأجور ،وضعف التباين في الأجور ،الاهتمام بنظام التكوين المتخصص ففي ألمانيا مثلا: نجد أن نظام العلاوات يقوم على أساس التأهيل و الأقدمية ومن هنا نستنتج أن النظام المسيطر في هذا النموذج هو المسار المهني الذي يتكون داخل المؤسسة ،وعلى العموم ما يميز هذا النموذج هو الانضباط والصرامة في العمل الدقة والكفاءة وعلاقات عمل تقوم على التراضي وهذا كله يدخل ضمن تقاليد المؤسسات الألمانية الصارمة ذات البعد العقلاني كونها مستوحاة من القواعد التي نصت عليها النظرية البيروقراطية للمنظر الألماني ماكس فيبر.

4. 6. النموذج الإفريقي:

يمثل النموذج الافريقي النموذج التقليدي في التسيير ذلك انه "لما نتحدث عن النموذج الأفريقي في التسيير فإننا نتحدث عن ذلك النموذج الذي يندرج ضمن المفهوم العائلي للمؤسسة كون أن هذا الأخير ينشأ نتيجة للعلاقات الاجتماعية ذات الطابع الأبوي "[1] وهذا النموذج هو نموذج موجه يتميز ببعد تدرجي قوي و هو ما يجعل هاته

[1] Mier , op-cit, p59.

المؤسسات تأخذ شكل هرمي كما يتميز هذا النموذج بمراقبة قوية لعدم اليقين وينتشر هذا النموذج بصفة خاصة بالدول التي تضع العائلة ، التقاليد والدين قبل الكفاءة والفاعلية الاقتصادية ،والعلاقات في هذا النموذج تبنى وتنظم حول رب العمل أو قائد المؤسسة الذي يمثل بالمؤسسة رب العائلة أو رئيس القبيلة ،فهذا الأخير يراقب كل الوضعيات المفتاحية أو الحساسة للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بمركزية اتخاذ القرارات ،وكانت نتيجة ذلك وجود علاقات هرمية قوية بسبب السلوكات الأبوية لقائد المؤسسة الذي يمثل رب الأسرة أو قائد العشيرة الذي يعمل على حماية أسرته أو قبيلته إن الخصائص السالفة الذكر لهذا النموذج ساعدت على خلق الانسجام وإعطاء الأفراد نوع من الشعور بالقوة والحماية ،كما أن تدخل الاعتقادات الأساطير الرموز والطقوس الجماعية في عملية التسيير ساهم في خلق شعور دائم ومثالي لدى أعضاء التنظيم كما يجعلهم يشعرون بالفخر الشديد ،ومن أهم الأبعاد المشتركة في هذا النمط التسييري هو احترام التقاليد النزاهة تجاه القائد وروح التضامن .

الخـــلاصـــة :

يمكـــن أن نســـتخلص ممـــا ســـبق أن المؤسســـات الـــتي تنشـــط علـــى المســـتوى الـــدولي هـــي مؤسســـات تعكـــس مفهـــوم العولمـــة في جانبهـــا الاقتصـــادي ،فهـــي مؤسســـات لا تعـــترف بالحـــدود، ولكـــن في تطورهـــا تمـــر بعـــدة مراحـــل وكـــل مرحلـــة تجســـد نمـــط تســـييري يعكـــس نمـــوذج ثقـــافي وتنظيمـــي معـــين، وبعـــد أن أكـــدت الدراســـات في الميـــدان تـــأثير الثقافـــة الاجتماعيـــة علـــى الأنمـــاط التســـييرية والتنظيميـــة تعقـــدت مهمـــة القـــائمين علـــى هـــذا الـــنمط مـــن المؤسســـات كونهـــا مؤسســـات تعـــرف تعـــدد في العرقيـــات وبالتـــالي تعـــدد في الثقافـــات ،وتظهـــر هـــذه الصـــعوبات بالخصـــوص علـــى مستوى تسيير الموارد البشرية ،وسوف نتطرق إلى هاته النقطة بالتفصيل في الفصل الموالي .

الفـــصـل الـرابـــــع

تسيير الموارد البشرية في إطارالتعددية الثـقـافـيـة

محـتـوى الـفـصـل

- **تمهـيد**
- **إيجابيـــات وسـلبيات التعـددية الثـقافيـة بالمـؤسسة**
- **الآليات المحركة للصراعات الثقافية بالمؤسسات المتعددة الثقافات**
- **بعـض العناصر التي تساهم في تحريك الصراع**
- **النتائج الممكنـة لعمـليـة الصراع الثـقافـي علـى التـنظيـم والجمـاعات**
- **تسييـر المـوارد البشـرية المتعددة الثـقـافـات**
- **تأثير التعددية الثقافية على وظيفة تسيير الموارد البشرية**
- **استراتيجية تسيير الاختلافات الثقافية**
- **خـلاصـة الفصل**

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الثاني إلى ثقافة المؤسسة وبينا خصائصها ومكوناتها وكيف أن الثقافة الاجتماعية تساهم بشكل واضح في رسم معالمها،وتطرقنا في الفصل الثالث إلى المؤسسات المتعددة الثقافات والمراحل التي تمر بها وأهم المقاربات الثقافية التي عالجت الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تأثير التعددية الثقافية على تسيير الموارد البشرية من خلال معالجة سلبيات وإيجابيات هذه الظاهرة ،وأهم العوائق الثقافية التي يمكن أن تقف في وجه تشكيل ثقافة تنظيمية موحدة بسبب التعددية الثقافية ،وتأثير ذلك على المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا،بالإضافةإلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها للتقليل من المشاكل الناجمة عن هاته الظاهرة التي تزامنت مع عولمة الاقتصاد وتطور المؤسسات نحو العالمية،وتجسدت من خلال المؤسسات المتعددة الجنسيات أو مع ظهور علاقات الشراكة بين مؤسسات من دول مختلفة أو من خلال إنشاء فروع لمؤسسات عالمية بدول أجنبية ،بحيث أن كل هاته التحولات أثرت بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية بهاته المؤسسات، مما فرض عليها هذا الوضع الخروج من الإطار المحلي نحو الإطار العالميالأمر الذي يجعلها تقف أمام رهانات وتحديات جديدة .ذلك أنه سيكون على إدارة الموارد البشرية لهذا النمط من المؤسسات معالجة عدة مسائل وقضايا أهمها ، مدى استجابة الموارد البشرية المحلية التي تنشط بفروع المؤسسات الأجنبية مع ثقافة المؤسسة الأم لهاته الفروع بالإضافةإلى مسألة الصدام الثقافي الناتج عن التقاء ثقافات مختلفة الأمر الذي يطرح تحد حقيقي لإدارة الموارد البشرية ذات الطابع الدولي .

1.إيجابيات وسلبيات التعددية الثقافية بالمؤسسة :

من بين المسائل المطروحة على المسيرين الذين يقودون فرق عمل متعددة الثقافات هو تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة هذا الفريق وهذا يرجع الى " أن مسألة الاختلافات المطروحة على مستوى الفرق المتعددة الثقافات هي مسألة أساسية وجوهرية ذلك أنها تتعلق بجانب غير ملموس ... الأمر الذي يخلق صعوبات على المستوى التسييري ذلك أن البعد الثقافي يدخل في لب العلاقات التي تنشأبين الأفراد " [1].

وترى فرجينيا دريموندو بأنه "حتى يكون هناك تسيير جيد في إطار متعدد الثقافات وقادر على تأمين علاقات ما بين ثقافية ناجحة يجب تعزيز علاقات الثقة ،ومفاوضات فعالة وتعزيز الاندماج بين مختلف الأطراف ...وتقاسم المعلومات وتقبلها"[2]فالاختلاف هنا لايتعلق بالجانب المهني أو التقني وإنما يتعلق ببعد آخر يتجسد من خلال الاختلاف بين العناصر الثقافية للأفراد والمتمثلة في القيم ، الاعتقادات ، المعايير ، نمط التفكير ...الخ ، و هاته المتغيرات تعتبر مرجع مهم لتفسير سلوكات الأفراد في التنظيم .

فالتنوع الثقافي يستطيع أن يعقد كثيرا من حركية جماعات العمل لأنه بإمكانه أن يولد مشاكل وعدم التفاهم على مستوى العلاقات الرسمية والغير رسمية بين الأفراد،بحيث يكفي أن يكون هناك سوء ترجمة لرسالة أو لموقف ما حتى ينشأ توتر على المستوى التنظيمي للمؤسسة ، ولكن رغم ذلك لايجب أن ننظر إلى التنوع الثقافي في التنظيم على أساس أنه يمثل أحد الإكراهات والعوائق التنظيمية فقط ، فالتنوع الثقافي يستطيع أن يشكل امتياز تنافسي حقيقي بالنسبة للمؤسسة ويمكن تلخيص أهم المزايا التي يمنحها التنوع الثقافي للمؤسسة فيما يلي :

[1] Meier,op-cit, ,P74.

[2]Virginia Drummond, **le management interculturel: gérer la diminution multiculturelle dans l'entreprise**, Gereso, paris , 2010 ,p109.

1.1.الإيجابيات:

1.1.1.مساعدة المؤسسة على التأقلم مع المحيط السوسيو إقتصادي للبلد المستضيف :

للتنوع الثقافي دور مهم بالنسبة للمؤسسة في فهم و معرفة تفضيلات و أذواق المستهلكين المحليين و التي تتطور بتطور الدول و المجتمعات،فالمؤسسات المتعددة الثقافات تمتلك أحسن معرفة و فهم للسوق المحلي و ذلك من خلال معرفة عادات المجتمعات المضيفة. و منه فان تشكيل جماعات عمل متعددة الثقافات لا يقتصر على معرفة أو اكتشاف الآخر و إنما يسمح للمؤسسة بالموازاة مع ذلك من الظهور, بمظهر محلي أمام الزبائن و بأسلوب هادف. و ذلك عنطريق الأفراد الذين يتكلمون لغة البلد المضيف و الذين لهم دراية واسطة بتقاليده و عاداته و قواعد التحدث و الإقناع بفعالية مع الشركاء المحليين للمؤسسة (الشركاء.الموردين.السلطة المحلية...الخ) و منه يمكن للمؤسسة أن تحتل مكانة هامة و دائمة في السوق المحلي.

2.1.1.التعددية الثقافية تعتبر مصدراللإبداعبالمؤسسة:

تحتل عملية الإبداع بالمؤسسات الحديثة مكانة هامة و محورية ذلك أن هذه الأخيرة لها القدرة على خلق الفارق التنافسي ما بين المؤسسات، والتنوع الثقافي يعتبر عنصر إيجابي لهذه العملية ذلك أن"الاختلاف بين الثقافات يشكل بالفعل وسيلة لتوسيع قاعدة المعارف لجماعات وفرق العمل و ذلك من خلال الوصول إلى قيم و اعتقادات و معايير جديدة"[1] وفي نفس السياق يؤكد "أدل ان الفرق المتعددة الثقافات و بفضل امتلاكها لخاصية التنوع الثقافي يكون بإمكانها طرح اكبر عدد من الأفكار مقارنة مع الفريق المتجانس ثقافيا "[2].

و عليه فان خلق معارف جديدة يشكل اليوم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة كونه يستطيع خلق امتياز تنافسي لهاته الأخيرة .وعليه فان الأفكار الإبداعية يمكن أن تنشأ من خلال المواجهة (confrontation)مابين الآراء ووجهات نظر الأفراد الحاملين لثقافات مختلفة حول مسألة أو مشكلة ما، هؤلاء الأفراد الذين من خلال تنقلهم بين فروع

[1] Meier,OP-Cit,p75.
[2]Gabrielle Gérard,**Le management interculturel,Séminaire d'échange des Pratiques** ,2005www.mcoures.com , Consulté le 25 / 04/ 2013 à 11 :44.

المؤسسة أو بين المؤسسة الأم وفروعها سيحملون تجارب وأفكار مختلفة وجديدة وبالتالي فان التنوع الثقافي هو تنوع في الأفكار والخبرات والتجارب،بالإضافةإلى ذلك فان التنوع في الآراء يساعد المؤسسة في الحصول على اكبر قدر ممكن من البدائل الممكنة من الحلول للمشاكل المعقدة التي تواجهها المؤسسة خاصة وأنها تنشط في محيط ثقافي مختلف عن محيط بلد المنشأ.

3.1.1.يعتبر عامل جذب للإطارات الكفؤة :

يستطيع التنوع الثقافي أن يخدم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، ذلك أن هذا التنوع يساعد على جذب الإطارات ذات القدرات والكفاءات العالية وذلك بغرض منح فرصمهمة لتلك الإطارات لتطوير مسيرتها المهنية مستقبلامن خلال العمل والتنقل بين فروع المؤسسات ذات الطابع الدولي، وهذا يعتبر ميزة وحافز في حد ذاته لهذا النوع من المؤسسات ، فاعتماد بعض المؤسسات على الأجور العالية لاستقطاب الكفاءات وحده لا يكفي للاحتفاظ بها ، ذلك أن هاته الإطارات لا تردد في ترك المؤسسة حالة حصولها على عروض عمل بأجور أعلى ، وفي هذا الصدد وعلى سبيل المثال نجد أن مجمع دانون Danoneالعالمي صنع من التنوع الثقافي محاور استراتيجية في توجيه سياسة تسيير الموارد البشرية نحو العالمية، وذلك من خلال توجيه هذه السياسة نحو تطوير مسيرين عالميين ذوي قدرات وكفئات عالية وهذا يشكل عامل جذب للإطارات التي لها طموح نحو العالمية.

وعليه يمكن للتعددية الثقافية أن تكو عامل جذب للكفاءات بفعل خصوصية العمل في هاته المؤسسات والتي تعمل على تطوير المسيرة المهنية لهاته الفئة، بحيث تتيح لهم فرصة العمل في محيط يتميز بالتغير السريع أين يجدون أنفسهم في كل مرة يقيمون علاقات جديدة ومعقدة من خلال التنقل بين فروع المؤسسة التي تعمل في محيط سوسيوثقافي مختلف الأمر الذي يتيح لهم تعلم كيفية التأقلم السريع مع المحيط وبالتالي تعلم كيفية التعامل مع عدم اليقين (incertitude)والوضعيات المعقدة، وبالتالي يتمكنون من اكتساب الخبرات التي تجعلهم يتميزون بالتسامح،التفتح على الآخر والقدرة على التأقلم ومن الناحية المهنية يتميزون بالمبادرة ، صلابة الرأي والالتزام و"عليه فان العمل في في محيط

متعدد الثقافات يسمح باكتساب ثقافة عامة والتعلم من الأخريين...كما العمل في هذا المحيط يسمح للأفراد بامتلاك نظرة واسعة حول عمله ومحيطه "[1]

2.1.سلبيات التنوع الثقافي على المؤسسة :

رغم أن التنوع الثقافي له عدة مزايا بالنسبة للمؤسسة إلا أنه من الصعب استغلال هاته المزايا على أرض الواقع وهذا يعود لسببين رئيسيين :

الأول: أن هذه المزايا قد ترتبط بمؤسسات معينة (حالات خاصة) على المستوى العالمي والتي قد تختلف عن بقية المؤسسات الحديثة الظهور.

الثاني : ضرورة الحفاظ على الانسجام بالمؤسسة مع التنوع الثقافي يمكن أن يؤثر سلبا على التنظيم والتسيير بالمؤسسة .

ومن بين السلبيات التي قد تظهر في هذا النوع من التنظيمات نجد مايلي :

1.2.1.ظهور اللاآتفاهم بين الأفراد في التنظيم (incompréhensions):

عندما يتقاسم أعضاء جماعة سوسيومهنية نفس الثقافة الاجتماعية والتنظيمية فانهم لا يستغرقون وقتا في اقتراح حلول للمشاكل التي تصادفهم، مما يجعلها تتميز بالسرعة ولا تتطلب مجهود كبير .بالمقابل نجد أن التنوع الثقافي بالنسبة لفريق العمل يستطيع أن يؤثر على سيرورة تلك العملية من حيث السرعة والجهد المبذول للوصول إلى حل أو اقتراح بسبب عدم التفاهم بين أعضاء الفريق ومحدودية الاتصال وصعوبته بين الأعضاء، وكل هذا راجع إلى صعوبة فهم اللغة الأجنبية من جهة والاختلاف في نمط التفكير ووجهات النظر من جهة أخرى والتي تعود في الأصل إلى الاختلاف الثقافي. فكل عضو له تحليلاته الخاصة لوضعية أو مشكلة ما وذلك وفقا للثقافة التي يحملها. فهذا الاختلاف أو التباعد الثقافي يمكن أن يؤدي إلى سوء التفاهم بين أعضاء الجماعة أو فريق العمل.

[1]Gérard ,Op-cit

2.2.1.تحريك الخلل الوظيفي (dysfonction):

من بين السلبيات التي قد تنجر عن التعددية الثقافية للموارد البشريةبالمؤسسة هو تحريك الخلل الوظيفي وهذا نتيجة"اصطدام الموارد البشرية بالنظم القانونية والمالية والتنظيمية أشكال الاتصال والذهنيات وكذلك طرق العمل الأجنبي والمختلف"[1]وعليه فان" التبادل المستمر مابين الثقافات (interculturel)يمكن أن يطرح مشكل تنظيمي حقيقي وهذا بسبب صعوبة فهم النظام المرجعي للأفراد ذوي الجنسيات المختلفة ، فعندما يسلك فرد ما سلوك تعاوني مع الآخر فان هذا السلوك لايخص الفرد كفرد و إنما يمكن إدراج هذا السلوك ضمن سياقه الثقافي (الثقافة المرجعية للفرد)"[2] أي يجب أن ننظر إلى هذا الفرد على أنه عضو في وحدة اجتماعية ثقافية فمن خلال سلوكاته فهو يجسد خصوصياته اللغوية ، القانونية ، الاجتماعية الأخلاقية والدينية ...الخ وبهذا فهي تستطيع أن تشكل خلل وظيفي على مستوى نمط التسيير ، إذا أخذنا بالحسبان القيم التفضيلية الخاصة بكل ثقافة فهاته الأخيرة هي التي تحدد الاختلافات الموجودة مابين الدول على مستوى المبادئ التنظيمية وتطبيقاتها في مجال التسيير (اتخاذ القرارات ،البناء الهرمي ،طرق العمل ...الخ)وهذا ما أشارت اليه بوضوح الدراسة التي قام بها هوفستاد حول القيم الاجتماعية وتأثيرها على نمط التسيير وكذلك الدراسة التي قام بها فليب دريبارن حول نفس الموضوع فنجد أن الفرد الفرنسي يخضع إلى منطق الشرف والأمريكي يخضع إلى فكرة التعاقد والياباني يعمل وفق النظام العشائري ...الخ .

3.2.1.تسريع وتيرة دوران العمل:

يتوقف استقرار الأفراد بالتنظيم على مدى قدرة هاته الأخيرة في خلق شروط الحماية والاستقرار ضمن إطارها التنظيمي للعمل، وهذا بدوره يتطلب على وجه الخصوص إمكانية تأمين إطار دقيق وواضح للأفعال، وهنا تطرح كذلك مسألة طبيعة ونوعية العلاقات مابين الفاعلين في التنظيم من حيث الاتصال وسهولته ومن حيث تماسك جماعة العمل وتضامنها،كل هاته العوامل تساهم تدريجيا في تحقيق الاستقرار التنظيمي الذي تدعمه روح الجماعة والتعاون مابين أعضاء الفريق ، ولتحقيق هذا الوضع فان المؤسسة تحتاج إلى فاعلين ملتفين حول نفس الهدف ويعون جيدا أن تجمعهم واتحادهم يجب أن يعلوا على خلافاتهم. ولكن مع دخول أفراد جدد إلى المؤسسة يحملون ثقافات مختلفة عن

[1]Christoph Barmeyer**,Management interculturel et styles d'apprentissage :étudiants et dirigeants en France, Allemagne et Québec**, Les presses de l'université Laval ,Québec ,2007,p43 .
[2] Meier, Op.cit.,p80.

طريق عمليات الشراكة أو الاندماج مابين مؤسسات من دول مختلفة فان ذلك يمكن أن يؤثر على استقرار المؤسسة ويخلق توترات ومنافسة مابين العمال الجدد والقدماء وكذلك بين الجماعات السوسيوثقافية، وهذا انطلاقا من وضعيات واستراتيجيات هؤلاء الفاعلين في التنظيم ونتيجة ذلك هو التسارع في دوران العمل وعدم الاستقرار كما يؤدي إلى إضعاف الثقافة الأصلية للمؤسسة وفقدان الحافز للعمل وغياب الالتزام وتناقص كفاءة المؤسسة .

4.2.1.توليد الصراعات:

من بين النتائج الحساسة التي يمكن أن تنتج عن التنوع الثقافي هو الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين الأفراد والجماعات المختلفة ثقافيا وذلك بسبب عوامل المنافسة الداخلية والخارجية والاختلاف الثقافي مابين هؤلاء الأفراد حول بعض العناصر التنظيمية الحيوية مثل معايير الكفاءة والفاعلية وطرق حل المشاكل ...الخ ، وعليه فان غياب روابط التقارب مابين جماعات العمل يمكن أن يؤدي إلى تحريك الخلافات ذات طابع ثقافي وخلق صراعات مدمرة لقيم التنظيم.

ونظرا لحساسية هذا العنصر وخطورته على التنظيم سنحاول التطرق إليه بنوع من التحليل والتفصيل خلال العنصر الموالي.

2.الآليات والعناصر المحركة للصراعات الثقافية بالمؤسسات المتعددة الثقافات:

يرى ماير بأنه ليس من السهل تسيير العلاقات مابين الأفراد في محيط تنظيمي يتميز بالتعددية الثقافية (relation interculturelle) وهذا راجع إلى المستبقات العاطفية والسلوكية للأفراد والتي تكون ذات طبيعة مولدة للضغوطات مابين الجماعات بسبب ما تولده من مشاعر الخوف من الاختلاف،الأحكام المسبقة، الحكم على القيم الثقافية للآخر وتصنيفها ،وكل هذا سيقف عائق وحاجز للتفتح على الآخرين واكتشاف ثقافاتهم وعليه فان العلاقات التي تنشأ في محيط عمل متعدد الثقافات من الممكن أن تشكل خطر على التنظيم بسبب ميل بعض الثقافات نحو السيطرة على ثقافات أخرى، أو بسبب الصراعات الخطير الناشئة عن مقاومة بعض الجماعات الثقافية لجماعات ثقافية أخرى مسيطرة .وعلى العموم فان عملية الصراع تقوم وفق آليات معينة نذكر منها ما يلي:

1.2.التفيئة الثقافية (la catégorisation culturelle):

نقصد بالتفيئة الثقافية تقسيم الأفراد الذين يشتغلون في نفس الإطار التنظيمي إلى فئات وذلك وفقا للثقافة التي ينتمون إليها، بحيث يحمل أفراد الفئة الواحدة نفس الخصائص الثقافية، و هاته العملية يقوم بها الفرد اعتمادا علي معارفه المسبقة حول ثقافة الآخر.وتكتسي هاته العملية أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد ذلك أن الفرد الغير قادر على القيام بهذه العملية سيضيع الكثير من الوقت لضبط علاقته مع الآخرين، ذلك أن التعامل مع الآخر يتطلب معرفة الفئة السوسيوثقافية التي ينتمي إليها حتى يستطيع استنتاج الخصائص الثقافية التي يحملها ذلك الفرد لتحديد كيفية التعامل معه.

وعليه فان منطق التفيئة الثقافية يسمح للفرد بوضع نظام عام لكل ما يحيط به وهذا يحدد توجهاته أفعاله وسلوكا ته مع الآخرين ، وبالتالي تحديد الأشخاص الذين يفضل التعامل معهم وعليه فان هذه العملية ضرورية لعملية الضبط الاجتماعي للأفراد كونها تساعد الفرد على تحديد كيفية التعامل مع الآخر ليس كفرد وإنما كعضو في جماعة اجتماعية.ولكن رغم أهمية هاته العملية بالنسبة للأفراد في ضبط علاقاتهم مع الآخرين إلا أنه من الممكن أن تكون لها نتائج عكسية سلبية بسبب مبالغة البعض في هاته العملية، بحيث يعتبرون أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الفئة السوسيومهنية يتماثلون تماثلا تاما ولا وجود للفروقات الفردية ، ومع ترسخ هذه الفكرة في الآشعور ستجعل الأفراد يتصرفون مع أفراد الفئة الواحدة بنفس الطريقة، دون إعطاء أي اعتبار للفروقات الفردية،والنتيجة المترتبة عن ذلك هي سوء الفهم والصراع مع الآخر .

2.2.المقارنة والترتيب الهرمي للقيم الاجتماعية:

من بين أهم الأمور الحساسة التي يقوم بها الأفراد في التنظيم هو المقارنة بين الجماعات السوسيوثقافية، وذلك انطلاقا من القيم الثقافية التي تميز تلك الجماعات الثقافية وهاته العملية تسمح للأفراد التعبير وإبداء آرائهم حول بعض القيم،وهذا الأمر يساعدهم على تحديد الجماعة التي يمكن الانتماء إليها، أي الجماعة التي تحمل نفس القيم(in-group)،وفي نفس الوقت وجود جماعات أخرى خارج الجماعة التي ينتمي(out-group)إليها الفرد يساهم في وعي الفرد شعوره بالانتماء إلى جماعتهالسوسيوثقافية،وهذا كله يتم عن طريق منطق أو عملية المقارنة مابين السوسيوثقافية،وذلك من

خلال تحليل العناصر الثقافية،وانطلاقا من هاته العناصر الثقافية يمكن أن يتجمع الأفراد أو أن يتفرقوا،كما تساهم هاته العملية كذلك في خلق نوع من التمييز ما بين الجماعات وهذا قد ينتج عنه التعلق المفرط لبعض الأفراد بالقيم التي تميز جماعة ثقافية معروفة في التنظيم مقابل التخلي عن القيم المرجعيةوذلك بهدف الوصول أو احتلال مكانة الآخر أو يؤدي بالبعض إلى تعمد الانقاص(تحقير)(dévaloriser)من قيمة الخصائص الثقافية المميزة للجماعات الأخرى حتى يظهر تفوق النظام القيمي للجماعة التي ينتمي إليها الفرد،ولايتوقف عند هذا الحد بل يعمل على تجسيد ذلك في الواقع ،وهذا يؤدي إلى تحريك الصراع ما بين الجماعات السوسيوثقافية.

3.2.اتساع الهوة الثقافية مابين الجماعات(distance culturelle):

يمكن لبعض الوضعيات الثقافية للجماعات السوسيوثقافية بالتنظيم أن تساهم بشكل كبير فيالتمييز مابين الجماعات خاصة في حالة وجود مجموعتين ثقافيتين في وضعية منافسة،ذلك أن المنافسة مابين جماعتين يمكن أن تؤدي إلى تغيير في الموافق والسلوكات وتعديل دائم للمفاهيم ،وهذه الوضعية يمكن تفسيرها من خلال طبيعة الرهان (الحصول على فوائد)والمخاطر المشتركة (فقدان الشرعية أو الهوية الخاصة بالمجموعة)،وبسبب هذا التهديد يلجأ كل فرد أو عنصر في الجماعة إلى الالتفاف حول القيم الخاصة بالجماعة والدفاع عن الجماعة التي ينتمي إليها،ومن هنا يصبح الاختلاف رهان لامتلاك السلطة والسيطرة.وهذا التحدي يدفع كل فرد إلى العمل على زيادة سلطة الجماعة التي ينتمي إليها ومن النتائج التي يمكن أن تترتب عن هاته المنافسة:"

- تأثير التهديد المستمر على منفعة الجماعة التي ينتمي إليها
- تطور مشاعر الحقد نحو الجماعة الأخرى
- تدعيم الحدود مابين الجماعات بغرض حماية منافعها
- نمو وتطور الأفكار المسبقة السلبية نحو الجماعة الأخرى"[1]

وعليه فان المنافسة بين مجموعتين مختلفتين ثقافيا من شأنه أن يخلق مسافة ثقافية بين المجموعتين وهذا بسبب بحث أعضاء كل الجماعة عن تدعيم مركزها ومكانها في التنظيم من خلال احتلال مراكز السلطة والنفوذ و إثبات الهوية.

[1] Meier, OP-Cit,p187.

وعليه لابد من وجود سلطة عليا تؤمن قدر من الحرية لكل فرد في التنظيم من شأنه أن يساهم في التقليل من خطرالمنافسة بين الجماعات الثقافية في التنظيم وبالتالي تقليص المسافات الثقافية.

3.بعض العناصر التي تساهم في تحريك الصراع:

رغم أن الصراع بين الجماعات السوسيوثقافية لا يقتصر على المؤسسات والتنظيمات التي تضم أفراد من جنسيات مختلفة فالصراع قد يحدث في المؤسسات التي ينتمي أفرادها إلى نفس الثقافة ، إلا أن الصراع في المؤسسات المتعددة الثقافات قد يحمل طابع خاص وحساس جدا وذلك بسبب تداخل وتشابك عدة عناصر في تحريك عملية الصراع،ومن بين العناصر المساهمة في زيادة حدة الصراع وهي ذات علاقة بنمط تفكير الأفراد نجد مايلي:

1.3.المستبقات (les stéréotypes):

تعتبر المستبقات أو الأفكار المسبقة من بين أهم العوامل المسببة لعملية الصراع بين الجماعات السوسيوثقافيةبالتنظيم "وعبارة stéréotypeكلمة يونانية وهي تنقسم إلى قسمينstéréosوتعني قاسي وصلب وtypos تعني نمط أو نموذج ...فهي ترتبط بأحكام تصدر على الأفراد وسلوكاتهم عن طريق السياق الثقافي الخاص "[1]وعليه فان هاته الأخيرة هي عبارة عن اعتقادات آنية لفرد أو جماعة اجتماعية نحو فرد أو جماعة اجتماعية أخرى، ومن خلال هاته الاعتقادات الآنية أو الأفكار المسبقة يكون الفرد فكرة أو صورة عامة عن أفراد مجتمع ما وهذه الفكرة أو الصورة تخزن في ذاكرتهم .ومن خلال هاته المستبقات فان الفرد ينظر إلى أفراد المجموعات الثقافية الأخرى على أساس أنهم متماثلين ويحملون نفس الخصائص الثقافية العامة دون الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية .

و المستبقات الثقافية تكون أكثر رسوخا وتأثيرا خاصة في العلاقات المابين ثقافية بحيث تكون هذه المستبقات مخزنة في ذاكرة الأفراد كمرجع ليتم اللجوء إليها عند أول تبادل أو لقاء يتم بين أفراد من جنسيات مختلفة ولتوضيح الفكرة بشكل أحسن نأخذ كمثال عن ذلك :مثلا الألمان ينظرون إلى الفرنسيين على أساس أنهم لايحبون العمل ، غير منظمين،

[1]Drummond,op-cit,p72

حسنوا التصرف واللياقة ،كثيري التذمر بالمقابل فان الفرنسيين ينظرون إلى الألمان على أنهم يتميزون بالصلابة،الفاعلية،الانضباط والصرامة في العمل ,والمشكل الذي يمكن أن تسببه الأفكار المسبقة هو كونها تعطي صورة جامدة عامة وغير مكتملة عن الآخر دون النظر إلى الخصائص الذاتية لهذا الآخر ومن هنا ينشأ سوء الفهم والصراع بالتنظيم وعليه فان الأفكار المسبقة قد تشكل خطر كبير على التنظيم بسبب ظهور هاته الأخيرة كحقيقة عامة مقبولة بالإجماع .

2.3.الأحكام المسبقة(les préjugés) :

تدل عبارة الأحكام المسبقة على إعطاء حكم قبلي مسبق أي الوصول إلى نتيجة حول موضوع يتعلق بشخص ما حتى قبل معرفة هذا الشخص ويتم ذلك وفق منطق ذاتي يعتمد في أحكامه على تقييمات عامة تعبر عن تفضيلا ته وآرائه الشخصية دون التأكد منها على أرض الواقع .وهذا المنطق الفكري يجعل الفرد يقوم بالتقييم انطلاقا من انتمائه إلى مجتمع ما أو فئة ما ويصدر أحكاما في حقه انطلاقا من محيطه الخاص وانطباعاته الشخصية ، والفرق بين المستبقات(stéréotypes)والأحكام المسبقة (préjugés) هو أن الأولى عبارة عن اعتقادات آنية تحمل محتوى خاص عكس الأحكام المسبقة التي هي عبارة عن تقييم يسيطر عليه الانطباع الشخصي وكلا هما يعمل على تجميع الأفراد تحت نفس الفئة واعتبارهم متشابهين من حيث الخصائص السوسيوثقافية، فالتماثل الجماعي هنا يسمو اعلى الخصوصيات الفردية،مثال :النظر إلى الشعب الألماني على أساس أنهم منضبطين وصارمين هذه الفكرة تمثل المستبقات أو الأفكار المسبقة ، الحكم على الفرد الألماني بأنه شخص منضبط لأنه فقط ألماني هذه الفكرة تعبر عن حكم مسبق .

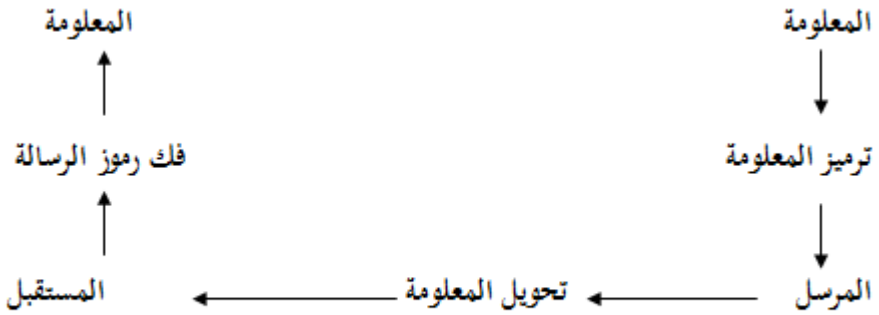
3.3.مشكلات الاتصال:

من بين االنقاط الحساسة التي تطرح على مستوى تسيير الفرق المتعددة الثقافات هي الاتصال ذلك بسبب الاختلاف في السياق الثقافي لكل ثقافة بحيث يقول"Humboldt1956 حتى تستطيع أن تفهم تفكير شعب ما يجب أن تتحدث لغتهم وعليه تعتبر اللغة وسيلة جد هامة في عملية الاتصال لكن اللغة وحدها لا تكفي بل يجب فهم السياق الثقافي لهذه اللغة "[1]هذه المقولة تعبر بشكل جيد

[1]Hans Merkens et Jacques Memorgon **Les Cultures d'entreprise et management interculturel**, www ofaje .org Consulté le 17/10/2010 à14 :00

عن أهمية الثقافة الاجتماعية كأحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح أو فشل عملية الاتصال والتي تمر بالمراحل الممثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(8):سيرورة عملية الاتصال



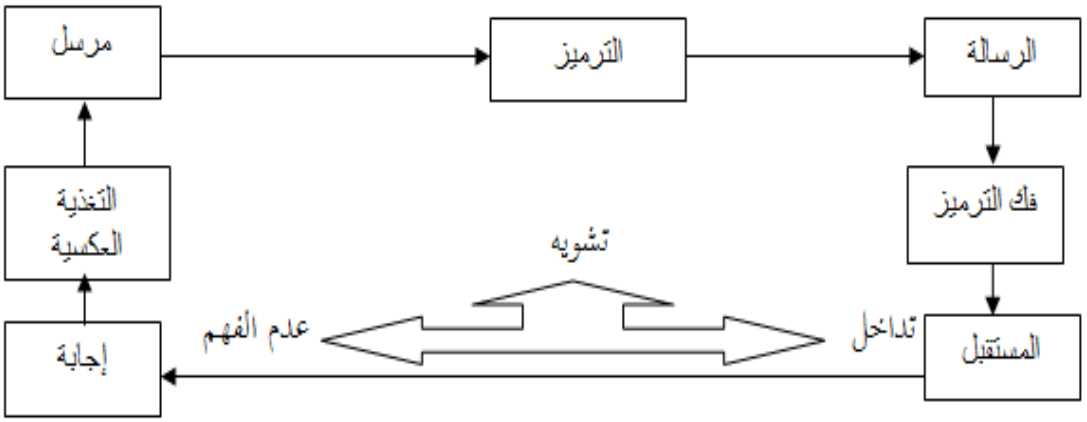
Source :merkens et demorgon ,op-cit

يشير المخطط السابق إلى المراحل التي تمر بها المعلومة خلال عملية الاتصال بحيث تنطلق العملية من عند المرسل الذي يرسل المعلومة إلى المستقبل في شكل رموز عن طريق تحويلها إلى لغة ، أشكال،رسومات ...الخ، ليقوم المستقبل باستقبال هاته الرسالة وترجمة معانيها .

إن سوء الفهم الذي يمكن أن يحدث بين المرسل والمستقبل مرتبط بطريقة بفك رموز الرسالة من قبل المستقبل لذا يجب أن يكون هناك تطابق بين العمليتين أي بين الترميز وفك رموز الرسالة على نحو يضمن وصولالمعلومة دون تحريف أو تشويه وبالتالي تجنب سوء التفاهم ، وعليه فان أول تنافر يحصل مابين هذين الأخيرين يرجع إلى عدم التجانس مابين نية أو قصد المرسل من الرسالة وبين فهم الرسالة وترجمتها من قبل المستقبل فأحيانا يعجز الفرد المرسل في إيجاد عبارات مناسبة لتوصيل رسالة إلى فرد أو أشخاص معينين. وهذا الإشكال يظهر بصفة جلية في المؤسسات التي تعرف تعددية ثقافية ، أي في الحالة التي

يكـــون فيهـــا المرســـل والمســـتقبل ينتميـــان إلى ثقافـــات مختلفـــة وهـــذا راجـــع إلى أن طريقـــة ترميـــز الرســـالة وفـــك وقراءتهـــا أو فـــك رموزهـــا تـــتم بطـــريقتين مختلفتـــين ويمكـــن توضـــيح ذلـــك مـــن خـــلال الشكل الموالي :

الشكل رقم:(9) عملية الاتصال في وسط متعدد الثقافات



Source : merkens et demorgon, op_cit

فمثلا من خلال الدراسة التي قام بها كل من jacques Demorgan et Hans Merkens علىالمؤسسات المشتركة مابين الفرنسيين والألمانتوصلاإلى أن الألمان خلال عملية الاتصال يركزون كثيرا على وضوح ودقة الرسالة بحيث تكون الرسالة موجهة نحو معلومة واضحة و تصريحيةinformation explicitعلى عكس الفرنسيين الذين تكون رسائلهم مبهمة لاحتوائها على معلومات ضمنية implicitلتترجم فيما بعدضمنالسياق العام للرسالة ،ويظهر ذلك جليا في تصرفات كلا الطرفينبحيث نجد أن الألمانيقدرون كثيرا الانضباط،احترام الوقت ويترجمون ذلك من خلال الحضور الدائم واليقظة والانتباه المستمر عكس الفرنسيين أين نجد أن إمكانية التغيب واردة في سلوكاتهم غير أنهم يسعون بطريقة أخرى في إظهار تقديرهم عن طريق إشارات تتميز بالحميمية وهنا يقعون ضحية سوء التفاهم ، و عليه فان فهم لغة الآخرين لايكفي وحده لكي نفهم محتوى أو مضمون الرسالة بل يجب أن نفهم بالموازات مع ذلك السياق الاجتماعي والثقافي لصاحب الرسالة ، ومن هنا يمكن القول بأن عملية الاتصال بالتنظيمات المتعددة الثقافات هي عملية معقدة تعتمد بصورة كبيرة ليس فقط على الرسالة أو المعلومة وإنما كذلك على فهم الرسالة وفك رموزها وفقا للسياق الثقافي للمرسل أو صاحب المعلومة. أما كرستوفر بارماري فيرى ان

"عملية الاتصال والتفاعل تكون دائما محددة إلى درجة ما بوضعيات القيم والتاريخ الخاص بالثقافة وكذلك بأصل الطرق والتجارب المختلفة للأشخاص المعنيين بعملية الاتصال والتفاعل"[1].

4.النتائج الممكنة لعملية الصراع الثقافي علىوالجماعات التنظيم,

قد يترتب على عملية الصراع عدة نتائج ،والتي قد تأثر بدورها على وضع الأفراد والجماعات داخل التنظيم ومن النتائج المحتملة الوقوع نجد مايلي.

1.4.الامتثال للثقافة المسيطرة :

من بين الحالات الناتجة عن الصراع الثقافي بين الجماعات المختلفة ثقافيا هو امتثال الجماعة الضعيفة للجماعة القوية والخضوع إلى معاييرها وقيمها الخاصة، وهنا نجد أن الجماعة القوية تحتل موقع تنظيمي معين وتحاول تحديد القطاع الخاص بها أو الإقليم الخاص، وهنا تبدأ كل جماعة بالبحث عن امتلاك النفوذ انطلاقا من خصائصهاالثقافية ولاتردد في استعمال القوة إذا كان الأمر ضروريا "ذلك انه في هاته الحالة نجد أن قيم الجماعات المسيطر عليها تميل إلى الاختفاء بفعل استغلال القيم المسيطرة "[2]،وفي هاته الحالة تتم عملية التقليل من الاختلافات الثقافية بين الجماعات الاجتماعية لايكون من خلال البحث عن الإجماع والتوافق في الآراءوإنما من خلال السيطرة التي تكون من الجماعة القوية على بقية الجماعات الأخرى والاحتفاظ بنظامها القيمي ومعاييرها الخاصة ، وهذا الأمر يفرض على أعضاء الجماعات الأخرى التعديل في مواقفها وسلوكاتها بما يتوافق ومعايير وقيم الجماعة المسيطرة وتكون نتيجة ذلك وجود جماعات في موقف ضعف لاتملك الوسائل لفرض وجهات نظرها الخاصة بالمقابل نجد جماعات مسيطرة تلجأ في بعض الأحيان حتى إلى التعسف في حق الجماعات الأخرى والراغبة في إنشاء علاقات مناظرة أو مماثلة من أجل المحافظة على مكانتها التنظيمية ن وهذه الحالة من الممكن أن تؤدي إلى ظهور و تطور مشاعر الرفض لدى أعضاء الجماعات الأخرى حتى لبعض الخصائص التي تعود عليها بالمنفعة .

[1]Barmeyer ,OP-cit ,p51.
[2]David Martial, **identité et politique culturel :regards sure une société plurielle** ,L'Harmattan, paris,2002,P27 .

ونصادف هاته الحالة على وجه الخصوص في حالة قيام مؤسسة أجنبية بشراء مؤسسة ببلد آخر أين تكون السيطرة للجماعات التي تنتمي إلى المؤسسة التي قامت بعملية الشراء على حساب الجماعات التي تنتمي إلى المؤسسة التي بيعت .

2.4.تحقيق الإجماع أو البحث عن التسوية:

إن البحث عن الإجماع أو التسوية بن الجماعات المتصارعة في التنظيم يؤديإلى رغبة هاته الأخيرة في البحث عن الاتفاق لتجنب الصراع القائم بينها ،ذلك أنه خلال عملية التفاعل بين الجماعات المختلفة ثقافيا كل جماعة تمارس ضغط على الأخرى من أجل الوصول إلى اتفاق مقبول من الجميع ،ولكن خلال هاته العملية التفاعلية نجد أن هناك جماعة مسيطرة وجماعة خاضعة ممتثلة نتيجة الضغط الممارس عليها من قبل الجماعة المسيطرة ، إن السعي نحو الاتفاق أو التوحيد يؤدي إلى التأثير المتبادل خلال عملية التفاعل القائمة مابين أعضاء كل جماعة ، ونصادف هاته الحالة عندما الشريك لايمتلك الكفاءات اللازمة أومكانة خاصة وبالتالي لايمتلك الشرعية لفرض آراءه على بقية الأعضاء ، وعليه فان غياب الوسائل لطرح وجهات النظر ، بالإضافةإلى الخشية من المواجهة ،جعل هذه الجماعات تتجنب الصراع و إقصاء العوامل المؤدية إلى عدم التفاهم والاتفاق ، ويمكن ملاحظة لدى الشركاء الأسيويين مثل الصينيين واليابانيين ،الذين يفضلون الاستراتيجيةالإدماجية وبالتالي البحث نتيجة ترضي الطرفين للتجنب الصراع.

3.4.إتاحة الفرصة لظهور الأقليات المبدعة(l'innovation minoritaire):

في حالة افتقار أغلبية أعضاء التنظيم إلى مقاربة أو وجهة نظر حول القضايا والمشاكل التنظيمية المطروحة،في حين تكون هناك أقلية تسعى للحصول على مكانة خاصة ومميزة في التنظيم ،في هاته الحالة فان التنظيم في عمومه يلجأ إلى الابتكار بتبنيه لأفكار وأراء الأقلية ،ذلك أن مجموعة الأغلبية لا تمتلك معيار قادر على الاستجابة للمشاكل المطروحة ، على عكس جماعة الأقلية التي لها القدرة على اقتراح معيار جديد يستجيب لهاته الحالة،وهنا بإمكان الأقلية الوصول إلى ممارسة تأثير على الأغلبية وبالتالي يكون للأقلية أفضلية قيادة هذا الصراع أو النزاع.

وعليه فان القدرة على حل وإزالة المشاكل تعتبر من العوامل الرئيسية التي تحدد عملية التأثير داخل جماعات العمل في التنظيم بغض النظر عن عدد الأفراد المكونين للجماعة.

4.4.التغير في القطبية (le changement de la polarisation):

في حالة وجود أغلبية وأقليات في التنظيم يدافعون عن وضعيات مختلفة لحل المشاكل المطروحة ولكنهم يتقاسمون بعض القيم والمعايير المشتركة مثل القيم الدينية ،هذا الوضع سيساعد على خلق وضعية تنظيمية جديدة ومشتركة بين الجماعتين ، وهكذا إذا كان للأفراد في التنظيم ذوي ثقافات مختلفة و مقاربات ووجهات نظر يدافعون عنها ويحاولون تطبيقها فان النقاش بين هؤلاء الأفراد سيوصلهم إلى إيجاد حل أو مقاربة مشتركة وبالتالي الوصول إلى العديد من نقاط الاتفاق المشتركة ،هذه النقاط تتبلور حول قاعدة عامة تضم في طياتها مخلف وجهات النظر ،وبالتالي الوصول إلى مقاربة جديدة للعمل ومن هنا يمكن تجنب ظهور أقطاب للصراع الداخلي .

كنتيجة لكل ما جاء حول نتائج الصراع الثقافي في التنظيم يمكن القول أنه حينما نتحدث عن السيطرة الثقافية هذا لايعني بالضرورة أن الجماعة المسيطرة تتحكم في أراء وسلوكات بقية الجماعات وفي نفس الوقت لا يعني أن المجموعات التي تحتل موقف ضعيف هي ذات ثقافة حليفة .وعليه فان السيطرة الثقافية لا تعني في كل الأحيان أنها تحضي بالقبول ،ذلك أنه في بعض الأحيان نجد أن جماعة الأقليات تسعى جاهدة وبثبات لأجل الحفاظ على نظام القيم الخاص بها ،وذلك من خلال استغلال الفرص في إيجاد حلول ابتكاريه للمشاكل المطروحة على مستوى التنظيم .و"من أجل تسيير الصراعات من الضروري الأخذ في الحسبان الحاجات الخاصة بالعلاقات ما بين الأفراد أي الأخذ بالحسبان الاختلافات ما بين الأفراد من حيث الشعور بالانتماء "[1]ورغم أن الصراع يظهر كعامل محدد للخلل الوظيفي إلا أنهوفي نفس الوقت يعتبر عامل للتغيير يستطيع خلق مساحة للابتكار وخلق وضعيات جديدة في التنظيم .

[1]Manel Abdeljalil et Sébastien Din, **diversité culturelle :du conflit a l'avantagecompétitif ?**,2005 www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp, consulté le 02/ 05 /2014 à 12 :40

5.تسيير الموارد البشرية المتعددة الثقافات:

كما ذكرنا سابقا قد كان لعولمة الاقتصاد والمؤسسات تأثير قوي على أ تسيير الموارد البشرية ذلك أن "تسيير الموارد البشرية ضمن اطار عالمي يلعب دور مهم و حاسم في تسير العلاقة مابين المؤسسة الأم فروعها ...وهذا يتطلب مهارات خاصة خاصة ما تعلق بالتوظيف وتسيير السيرة المهنية "[1]،من بينها توظيف المؤسسات لعمال من دول وجنسيات مختلفة وبالتالي من ثقافات مختلفة وهذا الاختلاف لابد له وأن يكون له تأثير قوي على تسيير المؤسسة بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة،وبالتالي التأثير على تأدية الأفراد لمهامهم مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل ذلك أن"تسيير موارد بشرية متداخلة الثقافات يتطلب مواجهة واقع وسلوكات خاصة ذلك لأن التنوع يطرح على مستوى الأصل الثقافي للأعضاء "[2]والذي يمكن أن يؤثر على العناصر والوظائف الأساسية لتسيير المؤسسة ونقصد بذلك التخطيط،اتخاذ القرارات ،التحفيز، تسيير الموارد البشرية.

1.5.تأثير التعددية الثقافية على وظيفة التخطيط:

إن المؤسسة كتنظيم تضم مجموعة من الأفراد يشكلون فرق عمل ،وكل فريق عمل مكلف بتسيير وتنظيم عدد من المهام بغرض تحقيق هدف مشترك .وحتى تتمكن المؤسسة من أداء وتحقيق مهمتها بطريقة جيدة وتفادي المفاجآت يجب أن يكون لها تخطيط مسبق لكل المهام التي تساعد في تحقيق هذا الهدف أو هاته المهمة، ويتم ذلك من خلال برمجة كل الوسائل والإمكانات المادية والبشرية خلال فترة زمنية محددة من أجل إنجاز تلك الأهداف وكذلك من خلال توزيع المهام والمسؤوليات ولكن هذه الإجراءات قد تختلف باختلاف الثقافة التنظيمية التي تختلف باختلاف الثقافة الاجتماعية ككل،وعليه فان المؤسسة التي تعرف تعددية ثقافية ستواجه مشكلة في وظيفة التخطيط من حيث الاختلاف في الافتراضات والتوقعات الخاصة بفرق العمل ويظهر هذا بشكل واضح وجلي من حيث تسيير الوقت وخاصة فيما يتعلق باحترام إنجاز المهام في وقتها،ويعد الوقت

[1]Ulrike Mayrhofer et Sabin Urban, **management international:des pratique en mutation ,** Pearson éducation , paris, 2011.p178.

[2]Désiré Loth, **le management interculturel**, Edition l'harmattan, paris, 2006, P93.

المستغرق لإتمام المهام مؤشر أساسي في تحديد الاختلافات الثقافية ،وهنا يجب على المسير أن يستفهم حول تأثير هذه الاختلافات على أداء الوظائف وعلى فعالية فرق العمل التي يشرف عليها لأن فهم ذلك يسمح له بالعمل معهم بطريقة أفضل،وقد يظهر الاختلاف كذلك على مستوى طرق تنظيم الوقت في إعداد المهام والتحضير لها وهذا وفقا لمبدأ الاتصال إذا كان وسط الاتصال غني أو فقير (اطلع على الفصل السابق)وكذلك بالنسبة إلى مفهوم الوقت الذي يختلف باختلاف الثقافات،ففي هذا الصدد يقول إدوارد تي هولالعالم الأنثروبولوجيالأمريكي"نحن الأمريكيون لانفصل ا المواعيد فقط ولكنا ننظر إلى الأماموجهين نحو المستقبل بشكل كامل تقريبا...ويعامل الوقت معنا بشكل أقرب إلى تعاملنا مع مادة ما فنحن نكسبه ونصرفه ونوفره ونهدره وبالنسبة لنا أن يكون أمران يحدثان في الوقت نفسه هو امر غير أخلاقي إلحد ما أما فيالدول اللاتينية فليس من غير الشائع بالنسبة لشخص واحد أن يكون لديه عدد من المتزامنة التي يقوم بإنجازها من مكتب واحد ويصرف جزءا صغيرا من الوقت لكل منها "[1]

2.5.سيرورة اتخاذ القرارات:

يتفق أغلب الباحثين في مجال التنظيمات على أن عملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل، انطلاقا من ظهور المشكلة والنقد إلى اتخاذ القرار وحل المشكلة وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- معرفة المشكلة و صياغتها
- البحث عن البدائل وتقييمها
- اختيار بديل من تلك البدائل
- وضع القرار قيد التنفيذ والانتهاء من ذلك
- المراقبة

نظريا نجد ا ن هاته المراحل موحدة بين اغلب التنظيمات بحيث تأخذ شكل خطي لكن إذا نظرنا إلى داخل كل مرحلة من هاته المراحل نجد أن الإجراءات التي تتعلق بكل مرحلة تختلف باختلاف الثقافة الاجتماعية خاصة ماتعلق بمرحلة البحث عن البدائل وكذلك المراقبة فعلى سبيل المثال نجد أن الفرنسيين يأخذون وقتا طويلا خلال البحث عن البدائل

[1]إدوارد تي هول، اللغة الصامتة، ترجمة لميس فؤاد اليحيى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ،2007،ص9.

الممكنة وتقييمها وهذا راجع إلى أن الموظفين المكلفين بإعداد الملفات الخاصة بالبدائل الممكنة لاتخاذ القرار لأنه عليهم تقديم نتيجة بحثهم أمام رؤسائهم الذين بدورهم يأخذون في الحسبان نصائح وتوصيات مساعديهم ،لذا نجد المرؤوسين يبذلون ما في وسعهم حتى يظهروا بصورة جيدة أمام رؤسائهم كما يحاولون أن يظهروا ذكائهم وقدراتهم في البحث عن الحلول الغير عادية ذلك أن الثقافة الفرنسية تثمن كثيرا الحلول الذكية أو الخارقة للعادة وهذا انطلاقا من السنوات الأولى للدراسة.

6.تأثير التعددية الثقافية على وظيفة تسيير الموارد البشرية:

لقد راينا في النقطة السابقة تأثير التعددية الثقافية على الموارد البشرية كجماعات اجتماع داخل التنظيم ،وفيما يلي سنحاول التطرق الى تأثير التعددية الثقافية على وظيفة تسيير الموارد البشرية .

1.6.الانتقاء:

ترى سوزان شنايدر " انه لمن الصعب العثور على شخص يشغل منصب معين ويتميز بالكفاءة اللازمة ويحمل ثقافة تتماشى وثقافة المؤسسة ، خاصة اذا لم يكن لدينا معرفة أو دراية بطبيعة سوق العمل والموارد البشرية المتاحة"[1] لذا فعلى أصحاب العمل أن لا يحصروا بحثهم على بعض الأوساط للحصول على الشخص المناسب من حيث القدرات، السلوك، الاعتقادات، والقيم.

من أجل القيام بعملية التوظيف على المستوى الدولي على المؤسسات فهم الطريقة التي من خلالها يستطيعون خلق فرق عمل كفؤة وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في نظام التربية والتكوين كون أن هذا الاختلاف يخلق صعوبة الانسجام مابين أعضاء التنظيم ، ويدخل في هذا الإطار عدة متغيرات منها متغير السن لحاملي الشهادات والذي يتغير حسب مدة الدراسة الجامعية فنجد على سبيل المثال مدة الدراسة بألمانيا طويلة نوعا ما بالمقارنة مع بعض الدول حيث تصل إلى ستة سنوات بالنسبة لطلبة الاقتصاد و اذا أضفنا لها مدة التمهين ومدة الخدمة الوطنية فان المرشح لمنصب العمل

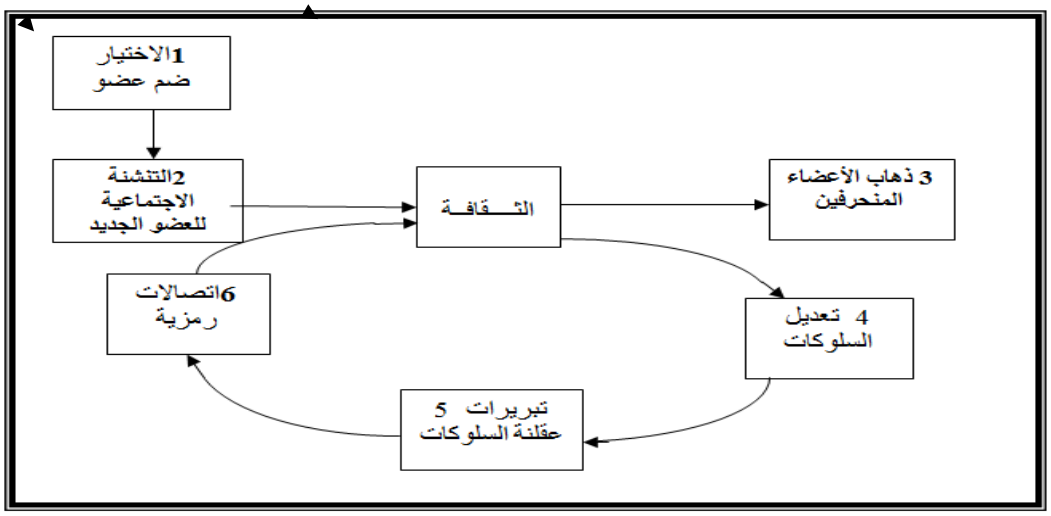
[1] Susan Scheider & Jean-Louis Barsoux, management interculturel, (traduction : Valérie Lavoyer)2ém édition, , Pearson éducation ,paris ,2003 ,P157 .

يكون قد وصل إلشمانية وعشرون سنة ، على عكس الفرد الياباني أو البريطاني الذي لا يتجاوز سنه عند التخرج سن الاثنان وعشرون سنة ، وهذا التفاوت في سن المترشحين لمناصب العمل من شأنه أن يخلق مشاكل مستقبلا على مستوى العلاقات التنظيمية بين أعضاء التنظيم ،فاذا كان هناك شخص أصغر سنا وأكثر تجربة يتحكم في أشخاص أكبر سنا ولهم مستوى جامعي فان هذه الوضعية من شأنها أن تخلق مشاكل بسبب عدم تقبل البعض لهذه الوضعية، هذا من جهة من جهة أخرى نجد أن ميولات الدول تختلف من بلد إلى أخرى من حيث الشهادات والتخصصات المطلوبة فعلى سبيل المثال: نجد بإسبانياأن معظم المسيرين يحملون شهادات في مجال الحقوق أو الاقتصاد أما الألمان فيفضلونأن يكون المسيرون ممن يحملون شهادة مهندس أو الدكتوراه في العلوم أما الفرنسيين فيفضلون النخب المتخرجة من المدارس العليا التي تكون نخبة المجتمع أو (نخبة النخبة) والتي لها حق طبيعي في الحصول على منصب العمل ، من ناحية أخرى هناك المواهب المحلية التي تحمل قيم ثقافية تتوافق والقيم المحلية وكذلك مع طرق التربية والتكوين وهنا تجد المؤسسة نفسها أمام عدة خيارات تخضع لمعايير ثقافية مختلفة ،و عليه يشير المختصون على هذا النوع من المؤسسات باختيار نمط التوظيف الذي يتماشى وثقافة المؤسسة.

2.6.التنشئة الاجتماعية(Socialisation):

بعد القيام بعملية الانتقاء تأتي المرحلة الثانية في وظيفة تسيير الموارد البشرية وهي مرحلة التنشئة الاجتماعية وهي مرحلة مهمة جدا كون هاته الأخيرة تسمح للأعضاء الجدد من الاندماج في المؤسسة عن طريق فهم وهضم ثقافة المؤسسة والتماثل مع قيمها والسلوكات المنتظرة منهم كأعضاء في التنظيم ، وهذا التحول يمكن أن يحدث من خلال برامج التكوين التي تشجع على روح الفريق. و يمكن أن تمر عملية التنشئة الاجتماعية للأفراد الجدد بالمراحل التالية كما هو مبين في الشكل الموالي وقد تكون نتيجة ذلك إما الاندماج ضمن ثقافة المؤسسة أو الانفصال عن المؤسسة نهائيا.

الشكل رقم(10): التنشئة الاجتماعية وثقافة المؤسسة:



Source : Éric Brangier& Alain Lancy,**les démentions humaines du travail** : **théories et pratique de la psychologie du travail et des organisation**, presses universitaire de Nancy,paris,2005, p517.

يظهر الشكل التالي أهمية التنشئة الاجتماعية بالنسبة للأفراد الجدد من حيث اندماجهم في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال تعديل سلوكاتهم بما يتماشى معها،ذلك أن فشل الأفراد في هاته العملية سيؤدي إلى انسحابهم من المؤسسة .

إن الدراسات التي قامت في هذا الميدان أثبتت أن عملية التنشئة بالمؤسسات المتعددة الثقافات ليست بالعملية السهلة ولا البسيطة خاصة في ظل التعددية الثقافية أين تطرح مشكلة التوافق والتفاهم والحوار مع الآخر بسبب الاختلافات الثقافية بين الأفراد هذا من جهة من جهة أخرى فان عملية التنشئة في حد ذاتها تخضع لثقافة معينة وهي ثقافة البلد الأم للمؤسسة وهنا تطرح مشكلة تقبل أفراد التنظيم لهذه الطريقة في التنشئة فعلى سبيل المثال : نجد بالولايات المتحدة الأمريكية أنه من الطبيعي اشتراك زملاء العمل في وجبات الطعام يوم العطلة الأسبوعية أو تناول وجبة فطور خفيفة على الساعة السابعة صباحا ، في حين نجد أن هذه الأمور غير مقبولة في بعض الدول مثل: ألمانيا أو فرنسا أين نجد هناك حواجز بين الحياة المهنية والحياة الخاصة للأفراد ، خاصة بين المسؤولين والرؤساء

خوفا أن يؤدي ذلك إلى غياب المساواة في التعامل مع المرؤوسين.بالإضافةإلى الخوف من زوال هيبتهم كمسؤولين خلال الاحتكاك بهم خلال أو خارج أوقات العمل، وهذا ناتج عن صلابة التنظيم الهرمي في هاته الدول لذلك ليس من السهل تجاوز هاته الحوافز حتى خارج مكان العمل ومن هنا على المؤسسات أن تأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار ، فهناك قيم ضرورية لعملية الاتصال الداخلي أو لصورة المؤسسة من الضروري جدا احترامها حتى ولو كانت تتعارض مع القواعد المحلية للبلد المضيف، ذلك أنه في بعض الأحيان نجد أن فرض المؤسسات الأجنبية لقيمها الخاصة يجعلها مؤسسة متميزة عن بقية المؤسسات المحلية .ولنأخذ على سبيل المثال: مؤسسة يابانية قامت بفتح خط إنتاج في إنجلترا وقامت هذه المؤسسة بفرض قيمها الخاصة على العمال المحليين من بين ألأمور التي قامت بها هي فرض لباس موحد على كل عمال المؤسسة بمن فيهم المسؤولين والإطارات ، وهذا من أجل محو الفوارق الهرمية بين العمال والمسؤولين، ومن بين الإجراءات المتخذة كذلك إلغاء بعض الامتيازات الخاصة بالمسؤولين مثل حجز قاعات الشاي ، وكل هاته الانطباعات تركت انطباعا جيدا لدى العاملين المحليين .لكن على المؤسسة أن تكون مستعدة لاحترام المعايير المحلية خاصة اذا كانت هاته الأخيرة من الصعب تجاهلها أو استبدالها أو أن تكون المصدر الأول لحدوث المشاكل والاضطرابات، لأنه من الصعب فرض ثقافة معينة على الأفراد وبأي ثمن لأن ذلك سيؤدي إلى صعوبة اندماجهم كما أنهم سيشعرون أن حرياتهم مقيدة وهذا سينتج عنه الانقسام بدل الانسجام.

3.6.التكوين:

يقول شنايدر و بارسو حول موضوع التكوين بانة "لا يكفي أن يتعلم الفرد القواعد والمعايير التي تسير عليها المؤسسة بل يجب على المؤسسة بالموازاة مع ذلك تكوين الأفراد وتطوير كفاءاتهم التقنية والفنية التسييرية ووضع برامج تستجيب لطبيعة نشاط العمل و المؤسسة من جهة ولطبيعة ثقافة المؤسسة من جهة أخرى"[1] .

إن الهدف العام للتكوين هو تطوير المعارف وطرق تطبيقها خاصة المحددة لنجاح الفرد في منصبه الوظيفي ، كما أن المعارف المبتغاة من وراء هذا التكوين متنوعة حسب

[1] Scheider et Barsoux, OP-Cit,P163.

الثقافة السائدة في المؤسسات وماتحمله من قيم و تفضيلات حول هاته المعارف وطرق اكتسابها ،لذا نجد في هذا المجال عدة مقاربات أهمها مقاربتين رئيسيتين تم التمييز بينهما من خلال طبيعة المعارف المكتسبة خلال عملية التكوين من حيث أن التكوين يركز على معارف عامة ومتنوعة أو يركز على معارف متخصصة (معارف تقنية).

بالنسبة للمقاربة الأولى ترى أن الموظفين الجدد أمامهم وقت طويل قبل أن يغيروا مناصب عملهم وبالتالي سيمكثون سنوات عديدة حتى يجدوا أماكنهم بالمؤسسة وعليه فان هذه المقاربة توضح للأفراد السلم الوظيفي وإنشاء شبكة غير رسمية للعلاقات بين الأفراد وفي هاته الحالة الملتقيات (séminaires) تركز على المواضيع التقنية للتسيير على عكس التكوين المتخصص الذي يعتمد على مكونين متخصصين و ذوي خبرة ويكون الهدف من التكوين إعداد الفرد لمنصب ثابت وخاص.و في هذا الصدد نجد على سبيل المثال بالمملكة الإنجليزية المتحدة أن الانتقال الوظيفي المهني يتوقف على مدى تلقي الفرد لتكوين خارجي (ملتقيات خارجية) والتي تسمح بتراكم الخبرات وهوالأمر الذي يسمح بتنوع المهارات والكفاءات ، وعلى النقيض من ذلك نجد أنه بالمؤسسات الألمانية عملية التكوين ترافق الأفراد خلال تغيير المسار المهني بحيث يقام التكوين في غالب الأحيان داخل المؤسسة مكان العمل ويركز محتواه على تقنيات التسيير الخاصة بمنصب العمل.

أما المقاربة اليابانية فهي تعتمد على التكوين العام ، وهي ترى أن التسيير هو مهمة لا يمكن التحكم فيها إلا عن طريق الملاحظة ،الإصغاء والتطبيق عن طريق الزملاء الذين يمتلكون خبرات كافية في الميدان ، وهنا تكون المعارف أكثر ضمنية (tacite)والتكوين يعطى على الميدان عن طريق وسطاء (مشرفين)وكذلك عن طريق التنقل بين الوظائف بغرض اكتساب معارف وخبرات متعددة ومتنوعة .

هذا فيما يخص طرق التكوين ، هناك نقطة أخرى يمكن أن نطرحها في هذا الصدد تتعلق بالطرق البيداغوجية للتكوين وتلقي المعلومات أين تطرح كذلك اختلافات في طرق التكوين البيداغوجي بحيث نجد أن هناك بعض الدول مثل: الولايات المتحدة الأمريكية ، الدول الأنجلوسكسونية، وبريطانيا طرق التكوين بها تعتمد على النقاش وتبادل الأفكار بحيث

يمكن للمتكون أن يعرض أفكاره ويدافع عنها بكل حرية سواء كان ذلك مع الزملاء أو الأساتذة المكونين الذين بدورهم يشجعونهم على ذلك وهاته الثقافة تجسد ثقافة التسامح تجاه الغير و تقبل النقد من الآخرين ،على عكس الثقافة السائدة بالدول الأسيوية وفرنسا أين نجد أن الطلبة المكونين نادرا ما يظهرون معارضتهم لأساتذتهم المكونين لأن ذلك أمر غير مقبول ،وهكذا فان كل ثقافة تتميز بنمط تكوين خاص وهي تدافع عنه وهنا من الصعب على المؤسسة المتعددة الجنسيات والثقافات أن تدمج كل هاته الأنماط الثقافية ولكن من المهم جدا توحيد مناهج التمهين (l'apprentissage)إذ على المؤسسات نشر معارف دقيقة وخاصة بين مختلف فروعها خاصة اذا كان برنامج التكوين يستطيع أن يجذب اليه الموظفون الجدد ،وفي هذا الصدد ترى سوزان شنايدر أنه في حالة المؤسسات المتعددة الجنسيات، عليها تطبيق مقاربة بيداغوجية تتكون من عدة طرق ومناهجوأن تقوم باستخدام مكونين من جنسيات مختلفة من أجل العمل مع مسيرين من جنسيات مختلفة .

4.6.تقييم الكفاءة(évaluation de la performance)

يتطلب تقييم الكفاءة تحديد الأهداف ثم تقييم النتائج والأثر الرجعي أو التغذية العكسية الناتجة عن عمليةالتقييم الذي يسمح بأداء أفضل في المستقبل وهذا الأسلوب يرتبط بشكل مباشر بفكرة الإدارة بالأهداف التي ظهرت كإحدى أهم النظريات خلال منتصف القرن الماضي في مجال علم السلوك التطبيقي و في مجال التسيير وتحقيق الكفاءة غير أن هذه الفكرة لم تحظ بنفس الاهتمام من قبل المؤسسات ذات الثقافات المبنية على العلاقات الاجتماعية والمنتشرة بالدول الأسيوية أو بفرنسا على عكس الثقافات التي تركز على الدقة في العمل و المراقبة القوية لعدم اليقين مثل:ألمانياوفي الحالة الثانية نجد أن التفاوت في امتلاك السلطة لايطرح مشكلة كون أن هذا النمط الإداري يمنح المرؤوسين إمكانيةإبداءآرائهم حول الأهداف المسطرة، ولكن مع تحمل مسؤولية تطبيقها .وعليه فان العقلية الألمانية تتماشى كثيرا مع نظرية الإدارة بالأهداف (DPO) كونها تسمح لهم بخفض درجة عدم اليقين و كذلك الاختلافات بين مراكز السلطة على النقيض من ذلك نجد فكرة العمل بالإدارة بالأهداف تطرح إشكال بالنسبة للمسيرين الفرنسيين الذين يرفضون في غالبيتهم وضع أهداف مستقبلية مكتوبة ، لهذا فقد عرفت الإدارة بالأهداف

فشل كبير بسبب شعور الإطارات العليا من التنظيم بفقدانها السيطرة والرقابة على الأهداف وبالتالي فقدان السلطة .بالإضافةإلى ذلك فان النظرة إلى عملية تقييم الأداء تختلف باختلاف البعد الثقافي، والمقصود هنا هو التغذية العكسية أو الأثر الرجعي الصادر عن الأفراد تجاه عبارة "التقييم" في حد ذاتها فهناك بعض الثقافات لها رد فعل سلبي (أثر رجعي سلبي)تجاه هذه العملية مثل الثقافة السائدة بالدول الأسيوية ، وفرنسا والتي تصل إلى حد اعتبار أن عملية التقييم إساءة للفرد ،فمثلا في المؤسسات الأسيوية محاسبة الفرد تكون على مدى اندماجه ضمن جماعاتالعمل و على روح التعاون لديه أكثر من قدرته على البيع والتفاوض مع الزبائن ونجد نفس الشيئ بالنسبة للفرنسيين الذين ينظرون إلى فكرة التقييم من منظور سلبي سواء كان ذلك التقييم سلبي أو إيجابي ، فهم يرون أنك لمجرد أن تخضع الفرد للتقييم فانك تضع بالموازاة مع ذلك شرفه وقيمه ووجوده ككل للتقييم، وهنا مفهوم التقييم يتجاوز كونه مجرد تعليق حول نتيجة عمل بالنسبة لهاته الثقافات على عكس الأمريكيين الذين ينظرون إليها على أنها مجرد معلومات حول ما الذي يجب أن يكون (ما الذي يجب فعله مستقبلا) وهذا الاختلاف الثقافي جعل بعض المؤسسات الأمريكية المتعددة الجنسيات التي تنشط بإندونيسيات تتجنب التعليقات التي لها تغذية عكسية من قبل الأفراد وهذا لتجنب تخريب حالة الانسجام في العلاقات السلمية التنظيمية ، وتشير سوزان شنايدر إلى أن الأمر قد يصل إلى الأخطر من ذلك حيث سجلت حالة قتل هولندي من قبل زميله الإندونيسي بسبب إصداره لتعليق سلبي في حقه ،ومن هنا لابد على المؤسسات المتعددة الجنسيات أو الفروع الموجودة في مؤسسات في دول أجنبية أن تراعي وتأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية المصاحبة لعملية تقييم الأداء ،كما عليها القيام باجتماعات توعوية للتقليل من أثر التغذية العكسية السلبية تجاه عملية التقييم والتعليقات المصاحبة لها.

6.5.الأجور والتعويضات :

يلعب الاختلاف الثقافي دور مهم في سياسة المؤسسة من حيث كيفية تحديد الأجور والتعويضات وطبيعة هاته التعويضات ،ذلك أن تحديد هاته التعويضات يختلف خاصة فيما يتعلق بالتعويضات والحوافز من حيث قيمتها وطبيعتها هل تكون فردية ،جماعية ،مادية

أكثر أو معنوية أكثر أم هل تقدمها المؤسسة في شكل علاوات أم فيشكل خدمات ...الخ وهذا حسب طبيعة وثقافة كل بلد .فعلى سبيل المثال نجد بالولايات المتحدة الأمريكية أن قيمة الأجر تتحدد وفقا لكفاءة الأفرادلانتمائهإلى"()تأخذ ()و"[1]إلىالمكافأةالإفريقيةأنإلىب إلى إندونيسياوالعلاواتإلى،إلىبهاتةايةالتيإلى المنافسةو لدى الأفراد وهذا الأمر يشكل تعاون و انسجام الجماعات ولهذا السبب تواجه العديد من المؤسسات الغربية التي تنشط بالدول الأسيوية العديد من الصعوباتفيما يخص نظام الأجور و التعويضات والمكافئات وفي هذا الصدد صرح مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة ARCOوالتي تنشط بإندونيسيا فيما يخص هاته النقطة بما يلي " الثقافة الإندونيسية تخضع إلى سيرورة اجتماعية ، والأفراد مرتبطون بوجود الجماعة لهذا فان توزيع العلاوات بطريقة غير متساوية أمر غير مبرر،وعليه فانه علينا التخلي عن فكرة العمل وفقا لمبدأ الكفاءة "[2]، وهنا يظهر البعد الاجتماعي كحقيقة اجتماعية بالمؤسسات المتعددة الجنسيات هاته الحقيقة التي تفرض شروطها على المسير الأجنبي.

و هناك نقطة أخرى يجب التطرف إليها تتعلق بمدى رغبة الأفراد في أن تكون الأجور والتعويضات ثابتة أم متغيرة وهذه الخاصية تتعلق بمدى مراقبة أفراد مجتمع ما لعدم اليقينL'incertitude)(و إقبالهم على المخاطرة وفي هذا الصدد قد بينت إحدى الدراسات أن المسيرين الأمريكيين لهم استعداد لرفع نسبة التعويضات والعلاوات المتغيرة إلى نسبة 100%،بالمقابل نجد أن الثقافات التي تتميز عموما بمراقبة ضعيفة لعدم اليقين مثل المؤسسات الروسية نجد أن غالبية العمال يفضلون تثبيت العلاوات عند حد 25% من الأجر،عوض أن تتجاوز هذا الحد وتكون متغيرة ، وهذا بسبب كراهيتهم لعدم اليقين لذا فهم يفضلون الأجور والعلاوات الثابتة، هذا من جهة من جهة أخرى هناك تفضيلات ثقافية خاصة بطبيعة التعويضات أي إذا ما كان أفراد مجتمع ما يفضلون التعويضات ذات الطابع المادي النقدي أم يفضلون التعويضات الغير مادية مثل: المكانة (الترقية) زيادة وقت الراحة الامتيازات الاجتماعية ...الخ ،وفي هذا الصدد نجد أن الأفراد بالسويد يعطون

[1] Schneider et Barsoux,OP-Cit,P172 .
[2] Schneider et Barsoux,OP-Cit,,P172.

أهمية كبيرة لوقت الفراغ على العلاوات النقدية فالمال يعتبر حافز أقل أهمية مقارنة مع زيادة وقت الفراغ ،وذلك لأن فلسفة المساواة المعتمدة في المجتمع السويدي تصرفهم عن الاهتمام بالحوافز المادية بل والأكثر من ذلك فان الشعب السويدي يفضل أن تكون الامتيازات متعلقة بنوعية الحياةأو المستوىالمعيشيوهذا ما أظهرتهنتائج دراسة هوفستاد من خلال ظهور مؤشر الأنوثة لدى هذا المجتمع .على النقيض من ذلك نجد أن اليابانيين تقديرهم لوقت الفراغ يكون أقل، فنجد العطلة السنوية بالمؤسسات اليابانية لا تقدر الآب:12يوم وهي تعادل نصف المدة الممنوحة في المؤسسات الألمانية أو الفرنسية والمقدرة ب:35يوم أما العامل الروسي فيعطي الأولوية للأجر الجيد بالدرجة الأولى ثم إلى الحيوية في العمل وحضور الزملاء ،وجبة الغذاء المجانية ، النشاطات الاجتماعية ،المستقبل المؤمن .

وهنا على المؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي أو المتعددة الجنسيات الإحاطة بكل القيم التي تمس الرهانات الأساسية للمؤسسة ، فطبيعة الأجور والتعويضات يمكن اكتشافها من خلال الثقافة السائدة في مجتمع ما والمتغيرات المحددة لهذه الثقافة وما إذا كانت تسودها روح التعاون أو المنافسة ،المراقبة القوية أم الضعيفة لعدم اليقين ،الميل إلى الحوافز المادية أم المعنوية ...الخ،وحسب هذه المتغيرات الثقافية على المؤسسة تبني قواعد ثقافية محلية من أجل جذب النخب والكفاءات المحلية.

6.6.مخطط المسيرة المهنية:

لا يمكننا في هذا الصدد كذلك أن نغفل تأثير الثقافة الاجتماعية على مخطط السيرة المهنية وذلك من حيث الطرق الممكنة والمتعددة في عملية الترقية فالمسؤولين الشباب يحددون بسرعة طموحاتهم ويتعلمون كذلك كيفية الوصول إلى تحقيقها ،لكن الجهود المفترضة في هذه النقطة تعتمد على الفرضيات المتعلقة بما يفعله الأفراد وكذلك الاعتقادات المتعلقة بمهام التسيير ،وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أن شروط ومعايير النجاح في المجال المهني تختلف من مجتمع إلى آخر فبالنسبة إلى الأمريكيين لكي تكون شخص ناجح في مجالك المهني فانك تحتاج إلى الإقدام والكفاءة على عكس المقاربة الفرنسية التي تعتمد على شبكة التقييم بها على اسم المدرسة التي تخرجت منهاوطبيعة شبكة العلاقات الاجتماعية فهي إذن تبدأ قبل الدخول إلى المؤسسة ،أما بألمانيا فان معيار النجاح يتوقف على المقاربة التقنية (التحكم في الجانب التقني)والتي تعتمد بدورها على كمية المعارف المهنية

المتخصصة (savoir-faire spécialisé)من هنا نجد أن أنماط تسيير السيرة المهنية متنوعة وتختلف من بلد إلى آخر وهذا وفقا لنمط التسيير والثقافة التنظيمية المستمدة من الثقافة الاجتماعية

7.استراتيجية تسيير الاختلافات الثقافية:

بسبب الصعوبات التي تعاني منها العديد من المؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي بسبب الاختلافات الثقافية بين الدول والمجتمعات والتي تستطيع أن تمس حتى أهداف المؤسسة وبقائها ترى سوزان شنايدر أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن للمؤسسات تبنيها للقضاء على تلك الصعوبات أو على الأقل التخفيف منها وذلك حسب طبيعة كل تنظيم ، وتدور الفكرة الرئيسية لهاته الاستراتيجيات حول المواقف التي تتخذها المؤسسة تجاه تلك الاختلافات الثقافية والمتمثلة في إلغاء الاختلافات الثقافية ،التقليل منها، أو استغلالها لصالح المؤسسة .

وهاته الاستراتيجيات ترتبط خصوصا بطبيعة العلاقة مابين المؤسسة الأم والفروع ،وهنا يمكن الإشارةإلى أنه يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية من بين هاته الاستراتيجيات، كما يمكن أن تتبنى عدة استراتيجيات في نفس الوقت ، ومن بين أهم الاستراتيجيات التي يمكن لهذا النوع من المؤسسات تبنيها مايلي:

1.7.إلغاء الاختلافات الثقافية :

إن المؤسسات التي تختار خيار إلغاء الاختلافات الثقافية تخضع إلى قاعدة أن الأعمال هي الأعمال lesaffaires sont les affairesو تعتمد هذه المقاربة على تطبيق القواعد التنظيمية والثقافية للبلد المنشأ بحذافيرها دون تغيير أو تعديل بالمؤسسات والفروع التي تنشط بدول مختلفة من العالم خاصة في الحالات التي يكون الهدف من إنشاء هاته المؤسسات هو تطوير الجانب الاقتصادي والتكنولوجي للبلد المستضيف و حسب هذه المقاربة فان ذلك لن يتم إلا عن طريق فرض الثقافة التسييرية والتنظيمية للمؤسسات الأجنبية التي تمتلك هاته المزايا، وبالتالي لابد من إلغاء الثقافة المحلية واستبدالها بالثقافة الأجنبية للمؤسسة الأم كون أن هاته الأخير ترى بأن شروط تحقيق الكفاءة والفاعلية تماثل تلك الموجودة بمؤسسات البلد الأصلي يعتمد على تطبيق ثقافة المؤسسات الأم بحذافيرها دون تغيير أو تعديل ، وبما أن تحقيق ذلك ليس بالأمر السهل فهو يحتاج إلى تنشئة وتعليم وتدريب، نجد أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تلجأ إلى خلق أو إنشاء مراكز تكوين وجامعات خاصة بها لتعليم ونشر

الثقافة التنظيمية المرغوب فيها بما تحتويه من سلوكات، قيم واعتقادات ،والتي تكون مماثلة أو مطابقة بشكل كبير لثقافة المؤسسة الأم .وفي العموم نجد أن هذه الاستراتيجية يتم تبنيها من قبل المؤسسات العملاقة والمعروفة عالمياوالتي لها فروع في العديد من دول العالم مثل مؤسسة Disney مؤسسةMC Donald's والمؤسسات البترولية العالمية.

ولتوضيح الفكرة بشكل أفضل نأخذ المثالين التاليين فإذا أخذنا مثلا القواعد التنظيمية بمؤسسة Disney والمتمثلة في نوعية السلوكات، اللباس الموحد،الماكياج،الأظافر القصيرة وبدون ملمع، منع اللحية ،ارتداء خاتم وحيد في اليد ،تجنب استعمال العطور ذات رائحة القوية ، الشعر القصير ...الخهي نفسها المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية أو فرنسا أوفي اليابان ،ونجد هذه القواعد مدونة ضمن كتيب يتكون من تسعة صفحات وعلى كل موظف ينتمي إلى هاته المؤسسة مهما كانت جنسيته التقيد بها ولم تقتصر القواعد التنظيمية على العمال فقط بل تشمل حتى الزوار والوافدون إلىحظيرة أو منتزه ديزني بحيث يمنع الأكل في صفوف الانتظار وحمل الأطعمة أو نزع الأقمصة حتى ولو بلغت درجة الحرارة الأربعين درجة ، وكل هذه القواعد التنظيمية يتم تلقينها لأفراد المنظمة من خلال برامج تكوينية مكثفة بجامعة Disney ونجد نفس الشيء بالنسبة لجامعة ماكدونالد التي تلقن العاملين بمؤسسة ماكدونالد أدق التفاصيل والقواعد الخاصة بالعمل مثل الوقت المستغرق لقلب شطيرة اللحم ،الوقت المستغرق لخدمة الزبون والذي يحسب بالجزء من الثانية ،حتى طعم البطاطا المقلية وشكلها فيجب أن يأخذ نفس الحجم ونفس الطول انطلاقا من الولايات المتحدة الأمريكية إلى روسيا أو إيطاليا .

وعليه فان هذا النمط من المؤسسات العملاقة يعتمد على توحيد القيم والقواعد التنظيمية مابين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها عبر مختلف دول العالم من دون تغيير أو تعديل لأجل ضمان نفس المستوى من الكفاءة والفاعلية التنظيمية. ولكن رغم الجهود التي تبذلها هاته المؤسسات للحفاظ على الثقافة الأصلية للمؤسسة الأم عبر مختلف فروعها إلا أن هذه الاستراتيجية تواجه العديد من الصعوبات من بينها هو أن تأقلم الأفراد مع ثقافة المؤسسة يكون أسهل بالمؤسسة الأم مقارنة مع الفروع التابعة لها بالدول الأجنبية ،ذلك أن البعد الثقافي يفرض نفسه بحدة على تلك الفروع وليت فقط من خلال سلوكات وعادات وأذواق الأفراد العاملين بل كذلك من خلال القيم الاجتماعية لزبائن تلك المؤسسات،فهل

يمكن مثلا لمؤسسة ماكدونالد بالهند أن تسوق شطيرة الهامبرغر بنفس المكونات الأصلية بما فيها لحم البقر ؟ الإجابة هو أن هذا الأمر غير ممكن لأنه كما يعلم الجميع أن لحم البقر محرم تناوله بهذا البلد ،ولهذا يمكن القول أن نسبة التماثل مابين ثقافة المؤسسة الأم والفروع التابعة لها لن تصل إلى نسبة مائة بالمائة ذلك أن الثقافة المحلية لايمكن إلغاؤها بالكامل وفي هذا الصدد يقول إدوارتي هولفي مؤلفه البعد الخفي "...من المستحيل بالنسبة للإنسان أن يفصل نفسه عن ثقافته الخاصة لأنها تغلغلت حتى جذور جهازه العصبي وحددت كيف يدرك العالم ،فمعظم الثقافات تكون مخفية وخارج التحكم الإرادي، مكونة أساس وجود الإنسان وحتى عندما يتم رفع أجزاء صغيرة من الثقافة إلى الوعي لآنها تكون صعبة التغيير ...لأن الناس لا يمكنهم التصرف أو التفاعل نهائيا بطريقة ذات معنى إلا من خلال وسيلة الثقافة "[1] وهذا يعني أنه من الصعب تخلي الأفراد عن ثقافتهم الأصلية ولهذا السبب اتجهت بعض المؤسسات المعنية إلتبني الاستراتيجية الموالية.

2.7.استراتيجية التقليل من الاختلافات الثقافية :

الاستراتيجية الثانية التي يمكن تبنيها لمواجهة الاختلافات الثقافية بالمؤسسة هي استراتيجية المبنية على الحد أو التقليل (minimiser) من التأثير الثقافي وهذا لايعني إلغاؤه نهائيا وإنما اعتباره كمصدر للمشاكل أو كتهديد لنشاط المؤسسة ، و بالتالي فان الهدف من هذه الاستراتيجية هو التقليل أو الحد من التباعد الثقافي ومن ثمة البحث عن التوافق والانسجام العام بين الأفراد بالتنظيم وذلك عن طريق عزل الأسباب المؤدية إلى الصراع القائم على أساس العوامل الثقافية وأحسن وسيلة لتحقيق ذلك هو خلق ثقافة مؤسسة شاملة أو عالمية القبول وذلك بمنح استقلالية ذاتية (autonomie)للفروع والاعتماد على نظام صارم للمراقبة على تلك الفروع ومن بين المقاربات التي يمكن تبنيها لتحقيق تلك الاستراتيجية مايلي :

1.2.7.خلق ثقافة المؤسسة شاملة:

[1]تي.هول، **البعد الخفي**' مرجع سابق، ص 258 .

تقوم هذه المقاربة على البحث عن التوافق مابين ثقافة المؤسسة الأم والثقافة المحلية للبلد الذي يتواجد به الفرع التابع لها، وهنا تحتفظ المؤسسة الأم بمركزية عالية فيما يخص القيم الأساسية للمنظمة، الأهداف المالية،عملية توظيف وانتقاء الأفراد .وتمنح الاستقلالية الذاتية فيما عدا ذلك ، أي خلق ثقافة مؤسسة مبنية على معايير ومبادئ عالمية مع تطبيق محلي لتلك المعايير ، وهناك مؤسسات أخرى تلجا إلى توظيف مسيرين من ذوي مستوى عالي من المؤسسة الأم على رأس الفروع التابعة لها بحيث يكون هؤلاء المسيرين مشبعين بثقافة المؤسسة الأم بشكل كافي يمكنهم من القيام بعملية التحويل الثقافي ، والتمثيل الرسمي لثقافة المؤسسة الأم في حين يكون بقية المسيرين والعمال من البلد المضيف ، ولتعزيز التقارب الثقافي بين الثقافتين على الإطارات العليا بالمؤسسة الأم القيام بزيارات إلى الفروع والالتقاء بالمسيرين المحليين ليتم الحوار والنقاش حول وضعية المؤسسة و العمل على إزالة المشاكل المطروحة لأجل التقدم بالأمور إلى الأمام .ونجد هذا النمط التسييري معروف لدى المؤسسات المتعددة الجنسيات السويدية أين تكون العلاقة بين المركز والفروع مبنية على الثقة وتقاسم المعلومات ،الزيارات المتبادلة سواء زيارة المسؤولين من المؤسسة الأم للفروع أو زيارة الإطارات بالفروع للمؤسسة الأم والإقامة فيها فترة من الزمن ،وهذا كله يهدف إلى خلق نوع من التقارب الثقافي أو خلق ثقافة شاملة .

2.2.7.عزل الثقافات أوعملية الفصل الثقافي(la ségrégation culturelle):

الطريقة الثانية للتقليل من التأثير الثقافي تتمثل في عزل العناصر المشكلة للاختلافات الثقافية وعزل كل الصراعات المحتملة ،وهاته المقاربة تعتمد على النموذج (polycentrique) التسييري في تحديد العلاقة بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها (أنظر الفصل الثالث) ، وهنا تمنح المؤسسة الأم الفروع التابعة لها حق السلطة في اتخاذ القرارات ذات الطابع العملي التقني شريطة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الأم أي أن هاته الأخيرة تحدد النتيجة أو الهدف الواجب الوصول إليه والمؤسسات الفرعية لها مطلق الحرية في إتباع الطريقة التي تمكنها من الوصول أو تحقيق النتيجة أو الأهداف المسطر من قبل المركز وهاته الاستراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق الاستقرار وسرعة التأقلم مع

المحيط كما تساعد ها في أن تكون قريبة من الزبون ومن أشهر النماذج التي اتبعت هاته الاستراتيجية نجد المجمع الفرنسي نيسلي (neslé)في الصين.

إنشاء فرع نيسلي بالصين لم يكن بالعملية السهلة بحيث استغرقت المفاوضات بين هذا المجمع والحكومة الصينية مدة ثلاثة عشر سنة لتتم الموافقة عل إنشاء فرع نيسلي بالصين ، ولقد حرصت المؤسسة على أن تكون قريبة من الزبون الصيني الذي يتميز بثقافة خاصة ،بحيث كان المدير العام لهذا الفرع Peter-Brabeckيرى بأنه لايوجد مستهلك عالمي ،وأن القرارات يجب أن تأتي من أسفل التنظيم وقد قال في أحد تصريحاته "إنه من المستحيل إنشاء روابط جيدة مع المستهلك في الفيتنام انطلاقا من مكاننا، وعليه فلماذا لاتبقى اللامركزية أحد الأهداف الرئيسية في نيسلي"[1] ومنها فكر في إنتاج منتوج بذوق محلي يتماشى والثقافة والتقاليد المحلية ،وبالفعل فقد قامت المؤسسة بطرح منتوج ذوعلامة تجارية محلية كما قامت بتعيين مسيرين محليين والعنصر الوحيد الذي بقي مشتركا بين كل فروع نيسلي هو التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، ومن هنا استطاعت المؤسسة عزل كل العناصر التي من شأنها أن تؤدي إلى النزاعوالتنافر بين المسير الأجنبي والعمال المحليين .

3.7.استراتيجية خلق الوسطاء(création d'unintermédiaires):

تقوم هاته الاستراتيجية على فكرة خلق نوع من التوافق بين مابين الحاجة للاندماج الشامل والوعي بضرورة الاستجابة للشروط المحلية للبلد المضيف ،وقد تجسدت هاته الفكرة لدى العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات من خلال إقامة مراكز جهوية إقليمية (siègerégionaux)معتمدة على المقاربة (approcherégiocentrique) وهاته الأخيرة من شأنها تحسين عملية التنسيق والتعاون مابين الفروع والمراكز وذلك عن طريق خلق وسطاء (médiateurs)مابين المؤسسات المحلية والتوجه الاستراتيجي العالمي للمؤسسة الأم ، وهنا نشير إلى أن هاته المراكز تضم مجموعة الدول التي تتشابه من حيث الخصائص الثقافية مثل منطقة المغرب العربي ،الشرق الأوسط ،الاتحاد الأوروبي...الخ وتقوم هاته الأخيرة بتولي عملية اتخاذ القرارات بالنيابة عن المؤسسة الأم فهي إذن تقوم بدور الوسيط .

إذا كانت هذه الاستراتيجية قد نجحت في خلق نوع من التوازن في العلاقة القائمة ما بين المؤسسات المحلية (الفروع)ومراكز اتخاذ القرار ، لكن تبقى هذه المقاربة تعاني من عدة

[1] Schneider et Barsoux, Op-Cit, P264.

صعوبات مثل سيطرة ثقافة المؤسسة الأم على ثقافة المراكز الإقليمية الممثلة لها خاصة ماتعلق منها بعملية التسويق وتسيير الموارد البشرية بالإضافةإلى صعوبة الوصول إلى نموذج ثقافي يمكن تطبيقه على كل الفروع التابعة لتلك المراكز الإقليمية بسبب التباين الثقافي الكبير لدى بعض الأقاليم الجغرافية .

4.7.استراتيجية استغلال الاختلافات الثقافية(la mondialisation):

تجسد هذه الاستراتيجية إلى حد كبير فكرة العولمة في جانبها الاقتصادي وعليه فالمؤسسة يجب أن تظهر بمظهرين مظهر المؤسسة المندمجة في السياق العالمي وفي نفس الوقت بالمظهر المحلي للبلد المضيف ،وهكذا تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية من جهة ومن جهة أخرىتحضي بالاستقبال الجيد والقبول من قبل أفراد البلد المضيف ،ولتحقيق ذلك فقد قامت الكثير من المؤسسات المتعددة الجنسيات من تعيين مسيرين محليين و مسؤولين أجانب على قسم الإنتاج فالأول ضروري للحصول على القبول المحلي والثاني ضروري لضمان الاندماج ضمن السياق العالمي ، وعليه فان الجانب التقني مثل التكنولوجيا،معايير الإنتاج ،الجودة ...الخيخضع للمؤسسة الأم أما عملية التسيير تخضع للثقافة المحلية للبلد المضيف.

هذه باختصار أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات ذات التعددية الثقافية من إتباعها وذلك حسب طبيعةواستراتيجية كل مؤسسة .

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال كل ما سبق أن التعددية الثقافية تشكل تحدد حقيقي بالنسبة للمؤسسات المتعددة الجنسيات والثقافات ،فليس من السهل التعامل مع أفراد من ثقافات غير متجانسة بنفس الطريقة ،فالتعددية الثقافية بالمؤسسة رغم ما لديها من إيجابيات إلا أن لها بعض التأثيرات السلبية على إدارة وتسيير الموارد البشرية ،لذا يجب على المسيرين التعامل مع هاته الظاهرة كحقيقة اجتماعية بما يخدم أهداف وكصالح المؤسسة ككل، وذلك من خلال تبني احد الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها مواجهة السلبيات التي يمكن أن تنتج عن هاته الظاهرة وذلك بما يلائم طبيعة المؤسسة والمحيط الذي تنشط به.

الفـــصـــل الـخـــامـس

دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان– البليدة–

محتـوى الفـصـل

- تـقـديـم ميـدان البـحـث
- التعريـف بالمـؤسـسة مـحل البحث
- تـقديـم مـجـتمـع البـحـث
- المعـاينـة
- خـصـائص العـينـة
- تحـليـل المـعطيـات المتعلقة بالفرضيـة الأولـــى
- تحـليـل المـعطيـات الـمـتعلقـة بالـفـرضـية الثـانـيـة
- تحـليل الـمعطيات الـمتعلـقـة بالفرضيـة الثـالـثة
- النـتـائـج العـامـة للـدراســة

1.تقديم ميدان البحث:

1.1.المجال المكاني للدراسة :

1.1.1. التعريف بالمؤسسة محل البحث:

لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة حياة الجزائر ،وهي إحدى الفروع التابعة لمجمع حياة التركي و مؤسسة حياة التركية هي مؤسسة عمومية قابضة تم إنشاؤها سنة 1937 انطلاقا من أموال محلية في كاملها، وقد كانت بدايتها مع شركة حياة للكيمياء كاستثمار قاعدي، تسجل اليوم وجودها عبر القارات الخمس في 70بلدا وبأكثر من ألف منتوج، وتتألف المؤسسة العمومية القابضة حياة من 15مؤسسة أهمها حياة كيمياء ،حياة لمواد الصيانة والصحة ،كستامونو المدمج لصناعة الخشب، بونغابان لمشتقات الخشب، وليماس لاستغلال الميناء...الخ ، تعمل الشركة العمومية القابضة حياة على إمداد وبسط توسعها الدولي من خلال وحدات إنتاج ببلغاريا، أكرانيا الجزائر (مصنعين بالبليدة)، بإيران ومؤخرا بمصر وأيضا عبر مكاتب تمثيل بروسيا ورمانيا.

ويبرز نجاح المجمع من خلال الحصول على حصص جد معتبرة في السوق لمجموع تشكيلة منتجاتها مبرزة مهارة عالمية ، مؤهلات نوعية وشبكات توزيع ناجحة بحيث احتلت المرتبة الثانية بالنسبة لحفاضات الأطفال و الفوطات الصحية بتركيا بالنسبة لسوائل تنظيف الأواني ببلغاريا، بالنسبة لحفاضات الأطفال بالبوسنة والهرسك ، وبالنسبة للفوطات وحفاضات الأطفال بمولدافيا .

وتسجل حياة الجزائر ش ذ م م وجودها بولاية البليدة (الطريق الوطني 29 منطقة النشاط بوعينان البليدة الجزائر)سنة 2005في قطاع مواد التنظيف المنزلية بعلاماتها بينغو وتست وحفاضات الأطفال الصحية والفوطات المعطرة للرضع مع مولفيكس وبيبيم والفوطات الصحية مع مولبيد.

لقد كان أول إشهار للمؤسسة عن طريق الإشهار المكتوب في الجرائد والمرئي في التلفزة الجزائرية يوم 2006/04/27

2.1.1.مهمة المؤسسة:

تتمثل مهمة المؤسسة في الاقتراح على المستهلك منتجات من النوعية الرفيعة بأسعار معقولة ولضمان الرضا الكامل للمستهلك تعمل الشركة على تطوير منتجاتها باستعمال أحدث التكنلوجيا بمعايير النوعية والصحة على أعلى مستوى مع المحافظة على البيئة .

وتتمثل منتوجات المؤسسة في مولد التنظيف بينغو وهو مسحوق الغسيل باليد والآلة والمنعم بينغو سفت تست: مسحوق غسيل للغسل باليد والآلة ,سائل تنظيف الأواني، صابون الزينة وصابون مرسيليا ،سائل تنظيف المساحات، ماء جافيل وسائل تنظيف الزجاج.

مواد النظافة الجسدية: مولفيكس حفاظات الأطفال وفوطات معطرة للرضع مولفيكس

بيبيم حفاظات الأطفال وفوطات معطرة للرضع

مولبيد الفوطات الصحية العادية والرقيقة وأيضا فوطات واقيات للألبسة الداخلية مولبيد

بابيا:المناديل المبللة بابيا

3.1.1.أهداف المؤسسة:

على المدى القصير تهدف حياة الجزائر إلى امتلاك أكبر حصة في السوق واعتلاء مكانة الريادة في السوق الجزائرية ،ومن بين الأهداف الهامة الأخرى لاستراتيجية حياة الجزائر في قطاع النظافة المنزلية هي جلب منتوج من النوع الرفيع يدفع أكثر فأكثر بروح المنافسة على مستوى السوق الجزائرية ويوفر للمستهلك مستوى عالي من النوعية .فيما يخص قطاع النظافة الجسدية، الرفع من نسبة استعمال حفاظات الأطفال والفوطات الصحية بالجزائر وهذا بتوفير للأغلبية ضمانات النوعية والأسعار المناسبة. ولتحقيق كل هذه الأهداف أعدت حياة الجزائر استراتيجية إعلامية مكثفة تعتمد على مجموعة من دعائم التسويق الشامل.

4.1.1.سياسة الموارد البشرية بالمؤسسة :

وتبدأ هذه السياسة أولا من تصور المؤسسة للموارد البشرية ثم من استراتيجية هاته الأخيرة للموارد البشرية، و التعرف على استراتيجية المؤسسة شيء مهم لأنه يعطي صورة عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

5.1.1.تصور المؤسسة للموارد البشرية:

- توفير الموارد البشرية المؤهلة بحسب أهداف الشركة المسطرة.
- الرفع من قدرات الموارد البشرية الموجودة وتطوير العلاقات المتناسقة و المتماسكة ما بين العمال.
- التكوين و دعم الموارد البشرية سابقة التأثير و التي تكتسي الروح الجماعية و إعداد هذه الموارد البشرية للمستقبل.

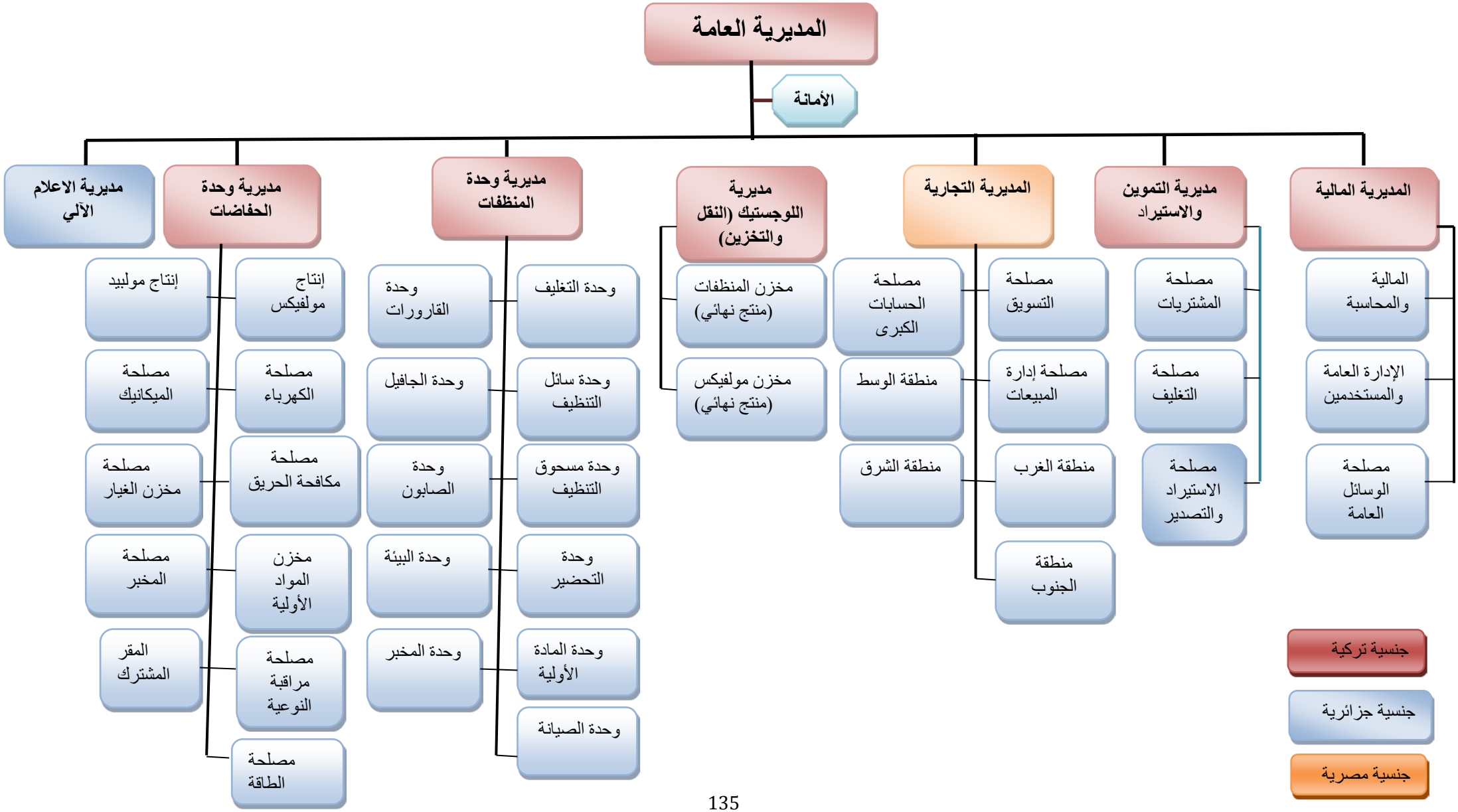
6.1.1.استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية :

- تركيز جميع العمال على الأهداف المشتركة للمؤسسة
- العمل على ترسيخ فكرة أن كل واحد من العمال هو زبون للآخرين
- إبراز قدرات كل واحد من العمال
- ضمان التعاون ما بين مختلف دوائر المؤسسة
- إعداد أنظمة الموارد البشرية المطلوبة من أجل إضفاء الطابع المؤسساتي عليها.
- تطوير الهيئة التنظيمية.
- ضمان تواصل داخلي سليم في الشركة.
- ضمان العدالة داخل الشركة.
- دعم كل معلومة تخص العمال من أجل تطوير و إيجاد الحلول المشتركة.

7.1.1.الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

للهيكل التنظيمي دور مهم في دراسة الثقافة التنظيمية لهذا النمط من المؤسسات كونه يعطينا صورة واضحة عن الجماعة الثقافة التي تحتل مراكز السلطة، و بالتالي الثقافية التي تمارس سلطتها داخل التنظيم ومن ثمة العمل على نشر قيمها ومبادئها التنظيمية بالمؤسسة ،ومن خلال الشكل التالي والذي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنلاحظ توزع مراكز السلطة والمسؤولية حسب الجنسية

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



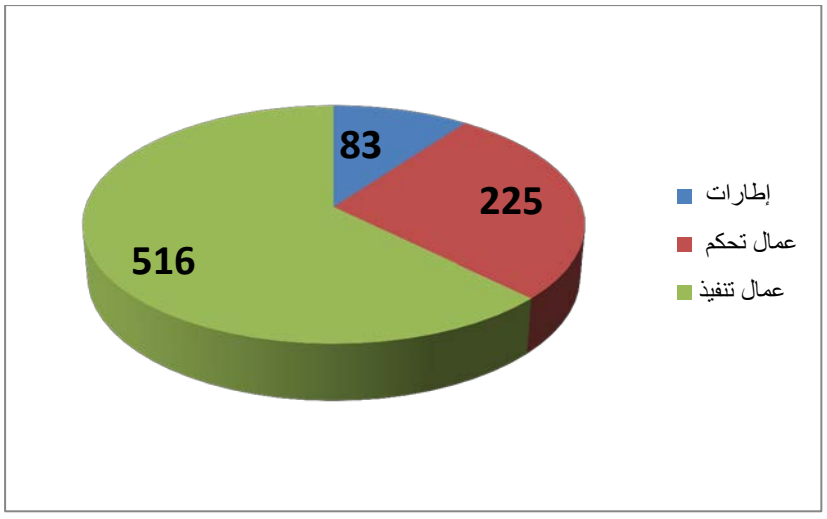
2.1.المجال الزمني للدراسة:

انطلقنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة حياة الجزائر في شهر فيفري من سنة 2012 ،لكننا توقفنا بسبب العوائق والصعوبات التي واجهتنا في الميدان من حيث الحصول على المعلومات، وقد عاودنا الانطلاق في البحث من جديد بعد سنة أي في شهر فيفري من سنة 2013، وقد امتدت الدراسة الميدانية بالمؤسسة اربع أشهر أي من شهر فيفري إلى شهر ماي من سنة 2013، قمنا خلال تلك الفترة بجمع المعلومات من الميدان عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعمال وكذلك من خلال توزيع استمارات البحث و إعادة جمعها.

2. تقديم مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الخاص بالدراسة من مجموع عمال مؤسسة حياة بكل فئاتهم المهنية وهم موزعون وفقا لما يشير اليهم الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (12): توزيع مجتمع البحث حسب الفئات المهنية



و نلاحظ من خلال الشكل أن مجتمع الدراسة يتكون من ثلاث فئات موزعين كما يلي: فئة الإطارات وتتكون من 83 إطار، و فئة عمال التحكم وتتكون من225 عامل تحكم وفئة عمال التنفيذ وتتكون من 516.

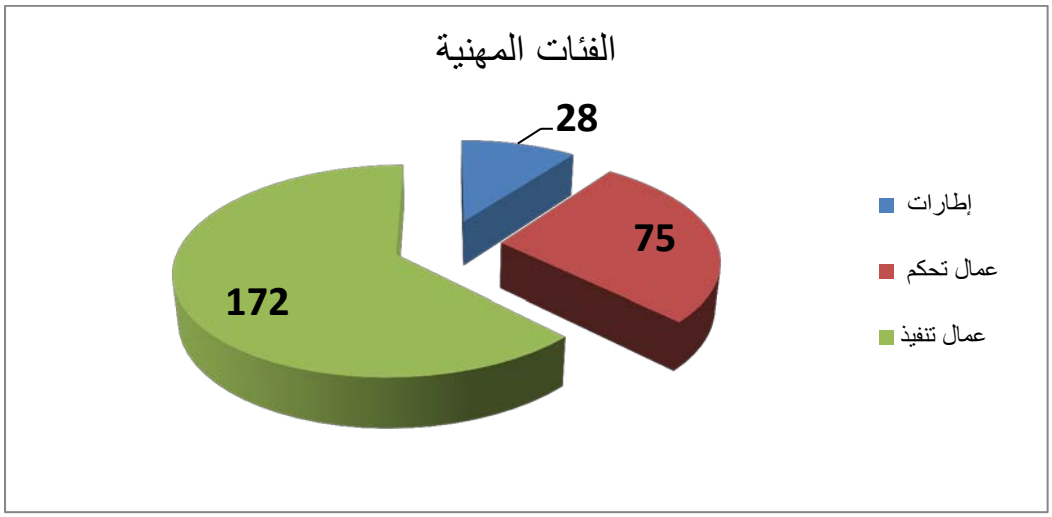
1.2.المعاينة:

قبل الحديث عن كيفية اختيار العينة نشير هنا إلى أن المبحثين المعنيين باستمارة البحث هم فقط من العمال الجزائريين وبالتالي فان العينة لا تسحب من العدد الكلي للعمال والمقدر ب846مبحوث وإنما فقط من عدد العمال الجزائريين الذين يقدر عددهم 824 عامل موزعين كما يلي 83 إطار ،225عامل تحكم،516 عامل تنفيذ والبقية، هم من العمال الأتراك، اعتمدنا في اختيار العينة على العينة الحصيصة بنسبة الثلث (1/3)فتحصلنا على عينة تتكون من 275 عامل موزعين كما يلي : 28إطار ،75عامل تحكم، 172عامل تنفيذ. ونشير هنا إلى أننا اعتمدنا على العينة الحصصية لأنه ليس كل العمال يتواجدون بالمؤسسة و إنما هناك نسبة كبيرة من العمال يعملون بنقاط البيع التابعة للمؤسسة والموزعة على مختلف جهات الوطن ،لذا ارتأينا أن يكون البحث على العمال المتواجدين بمكان الإنتاج والذين هم في احتكاك مباشر مع العمال والمسيرين الأتراك .

3.تحليل المعطيات الميدانية:

1.3.الخصائص العامة للمبحثين:

الشكل البياني رقم (13):توزيع المبحثين حسب الفئات السوسيومهنية:



يمثل الشكل البياني الفئات السوسيومهنية المكونة لعينة البحث والذي يتكون كما نلاحظ من 28 إطار أي ما يعادل نسبة 10.18% من عينة البحث و75عامل تحكم

أي ما يعادل نسبة 27.27% من المبحثين و172عامل تنفيذ أي ما يعادل 62.54%من المبحثين، و نلاحظ هنا أن نسبة عمال التنفيذ تمثل أكبر نسبة تليها نسبة عمال التحكم ثم فئة الإطارات وهذا لأن هذه المؤسسة هي مؤسسة إنتاجية تحتاج إلى عدد كبير من اليد العاملة التنفيذية ونسبة أقل من فئة عمال التحكم و الإطارات

الجدول رقم(9):توزيع الفئات المهنية حسب الأقدمية بالمؤسسة

الفئات المهنية / الفئات المهنية		أقل من 5سنوات	أكثر من 5سنوات	المجموع
الإطارات	ك	21	7	28
	%	75	25	100
عمال التحكم	ك	45	30	75
	%	60	40	100
عمال التنفيذ	ك	110	62	172
	%	63.95	36.04	100
المجموع	ك	176	99	275
	%	64	36	100

أن المدة التي يقضيها العامل بالمؤسسة مهمة جدا لاندماجه ضمن النظام الثقافي للمؤسسة ذلك أن عملية التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الأفراد تتطلب وقت حتى يندمج الأفراد ضمن السياق التنظيمي والثقافي للمؤسسة خاصة و أن المؤسسة مؤسسة أجنبية وبالتالي فان المدة التي يقضيها العامل بالمؤسسة مهمه جدا .وتشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين لديهم أقدمية تقل عن الخمس سنوات بحيث وصلت نسبتهم إلى 64% مقابل 36 %لهم أقدمية تفوق 5سنوات،هذا بالنسبة للمعطيات العامة ،بالنسبة إلى المعطيات الخاصة بالفئات المهنية نجد أن غالبية الإطارات تقل مدة تواجدهم بالمؤسسة عن 5سنوات بحيث وصلت نسبتهم إلى 75% مقابل 25% لديم أقدمية تفوق 5سنوات وتأتي في المرتبة الثانية فئة عمال التنفيذ بنسبة تقترب كثيرا من النسبة العامة بحيث قدرت نسبة

الذين تقل أقدميتهن عن 5سنوات ب 63.95 %مقابل 36.04% لهم أقدمية تفوق 5سنوات ،في حين نجد فئة عمال التحكم تأتي في المرتبة الثالثة بحيث وصلت نسبة الذين لديهم أقدمية تقل عن 5سنوات إلى 60% مقابل 40%لهم أقدمية تفوق5سنوات،و عموما نلاحظ انخفاض الأقدمية لدى غالبية المبحثين وهذا يرجع إلى أن عمر المؤسسة لا يتجاوز 8سنوات من النشاط، فهي مؤسسة حديثة، هذا من جهة من جهة أخرى نجد أن المؤسسة قامت بتوسيع نشاطها و بالتالي قامت تشغيل يد عاملة جديدة.

الجدول رقم(10): توزيع الفئات المهنية حسب طبيعة العقد الذي يربطه بالمؤسسة

طبيعة العقد / الفئات المهنية		متعاقد لمدة غير محددة	معاقد لمدة محددة	المجموع
إطارات	ك	24	4	28
	%	85.71	14.28	100
عمال التحكم	ك	63	12	75
	%	84	16	100
عمال التنفيذ	ك	145	27	172
	%	84.30	15.69	100
المجموع	ك	232	43	275
	%	84.36	15.63	100

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن غالبية المبحثين يربطهم بالمؤسسة عقد عمل لمدة غير محددة وقد وصلت نسبتهم إلى 84.36% مقابل 15.63% يتعاقدون مع المؤسسة لمدة محددة، وقد جاءت النسب متقاربة لدى كل الفئات المهنية بحيث نجد أن نسبة الإطارات التي يربطها بالمؤسسة عقد لمدة غير محددة قد بلغت 85.71 % بينما وصلت إلى 84.30 %لدى فئة عمال التنفيذ والى 84 % لدى فئة عمال التحكم بالمقابل نجد أن نسبة الذين يربطهم بالمؤسسة عقد لمدة محددة قد بلغت 16 % لدى فئة عمال التحكم و15.69 % لدى فئة عمال التنفيذ و14.28% لدى فئة الإطارات، و

هذه النتائج تعتبر احد المؤشرات الدالة على عدم سيادة الثقافة التعاقدية بالمؤسسة، وهذه الثقافة هي الثقافة السائدة بالمؤسسات الجزائرية والتي يكفلها قانون العمل الجزائري، وهذه النقطة هي من بين نقاط الاختلاف وعدم التوافق بين الثقافة المحلية وثقافة المؤسسة الأم، وهذا ما تحدث عنه مدير مولفيكس بالمؤسسة وسنرجع إلى هاته النقطة عندما نتطرق إلى عناصر الاختلاف بين الثقافة الأجنبية والثقافة المحلية .

الجدول رقم(11):توزيع الفئات المهنية حسب السن والجنس

الفئات العمرية / الجنس		أقل من 25سنة	25-34	35-44	45-54	55فأكثر	المجموع
ذكور	ك	20	138	55	8	2	223
	%	8.96	61.88	24.66	3.58	0.89	100
إناث	ك	7	35	10	0	0	52
	%	13.46	67.30	19.23	0	0	100
المجموع	ك	27	173	65	8	2	275
	%	9.81	62.90	23.63	2.90	0.72	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين يتركز سنهم عند الفئة العمرية 25-34 بحيث نجد أن نسبة 62.90 % تقع تحت هذه الفئة وتليها مباشرة الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 35-44 بحيث وصلت نسبة المبحثين الذين يقعون تحت هذه الفئة إلى23.63% ثم نجد ما نسبته 9.81% في حين نجد أن نسبة المبحثين الذين ينتمون إلى45-54 لم تتجاوز 2.90 % وكذلك الفئة التي يساوي 55فأكثر لم تتجاوز نسبة 0.72 % كما نلاحظ أن الفئة العمرية 25-34 لدى كل من فئتي الذكور و الإناث بحيث نجد لدى فئة الإناث نسبة 67.30% يتراوح سنهم ما بين 25-34 سنة وما نسبته 19.23% يتراوح سنهم ما بين 35-44 سنةو13.46% يقل سنهم عن 25 سنة ،أما بالنسبة إلى فئة الذكور نجد أن ما نسبته 61.88 % من المبحثين الذكور يتراوح سنهم ما بين 25-35 ونسبة 24.66% يتراوح سنهم ما بين 35-44.

تشير البيانات الإحصائية أن غالبية المبحثين هم من فئة الشباب الذين يتراوح سنهم ما بين 25-34 سنة بحيث وصلت نسبتهم إلى 62.90 % تليها الفئة التي يتراوح سنها ما بين 35-44 بنسبة بحيث بلغت نسبتها 23.63 % أما الذين يقل سنهم عن 25سنة فلم تتجاوز نسبتهم 9.45%كذلك نسجل انخفاض نسبة الذين يتراوح سنهم ما بين45-54سنة إلى 3.27% أما نسبة الذين يتجاوز سنهم 55سنة فتكاد تنعدم ولم تتعدى 0.72%، ونلاحظ أن النسب العامة الخاصة بالفئات العمرية للمبحثين تقترب من النسب المتعلقة بتوزيع الفئات العمرية للفئات المهنية بحيث نسجل تمركز غالبية المبحثين لدى مل الفئات في الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 25-34 بحيث وصلت إلى68% لدى فئة عمال التحكم و67.85% لدى فئة الإطارات و59.88% لدى فئة عمال التنفيذ ،أما بالنسبة إلى الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 35-44 فنجد أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ ب 27.32% ثم فئة الإطارات بنسبة 17.85% ثم فئة عمال التحكم بنسبة 17.33% أما الفئة التي يقل سنها عن 25 سنة فسجل اعلى نسبة لدى فئة عمال التحكم ب 12 %تليها فئة عمال التحكم ب8.72% ثم فئة الإطارات بنسبة 7.14%ونسجل نسب ضعيفة لدى كل الفئات بالنسبة إلى الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 45-54 بحيث لم تتعدى نسبتهم 3.57% لدى فئة الإطارات و 3.48 % لدى فئة عمال التنفيذ و2.66% لدى فئة عمال التحكم أما الفئة التي يتجاوز سنها 55سنة فنسبتها ضعيفة بحيث لم تتعدى 3.57% لدى فئة الإطارات و 0.58% وتنعدم تماما لدى فئة عمال التحكم .

إن هاته النسب تبين أن المبحثين بمختلف فئاتهم المهنية هم من فئة الشباب الأقل من 35سنة وهذا يعكس سياسة المؤسسة في التوظيف والتي تركز على استقطاب فئة الشباب منهم ،وذلك حتى يسهل تنشئتهم على ثقافة المؤسسة ،فكما اشرنا في الفصل الثاني من البحث ،ذلك أن المؤسسة اذا ما أرادت الحفاض على ثقافتها عليها الاهتمام باختيار الأفراد الذين يتماثلون مع ثقافتها واستبعاد الأفراد الذين من الممكن أن يشكلوا تهديدا لها لذا فان فئة الشباب والذين لم يمتلكون ثقافة سابقة بمؤسسات أخرى يكون من السهل تنشئتهم على ثقافة المؤسسة دون أن يشكلوا تهديدا عليها.

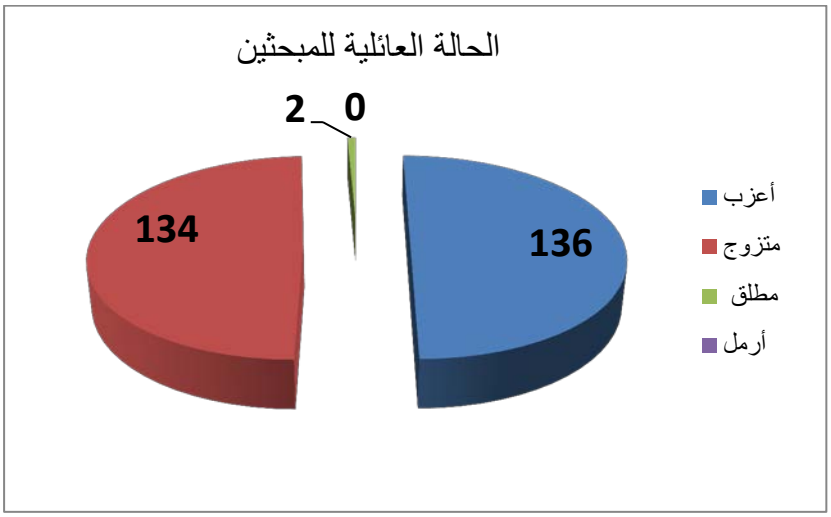
هذا من جهة من جهة أخرى يعكس نمط تفكير المبحثين وبالتالي ثقافتهم.

الجدول رقم(12):توزيع المبحثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي / الفئات المهنية		دون المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
الإطارات	ك	0	0	1	3	24	28
	%	0	0	3.57	10.71	85.71	100
عمال التحكم	ك	0	2	12	44	17	75
	%	0	2.66	16	58.66	22.66	100
عمال التنفيذ	ك	6	9	58	76	23	172
	%	3.48	5.23	33.72	44.18	13.37	100
المجموع	ك	6	11	71	123	64	275
	%	2.18	4	25.81	44.72	23.27	100

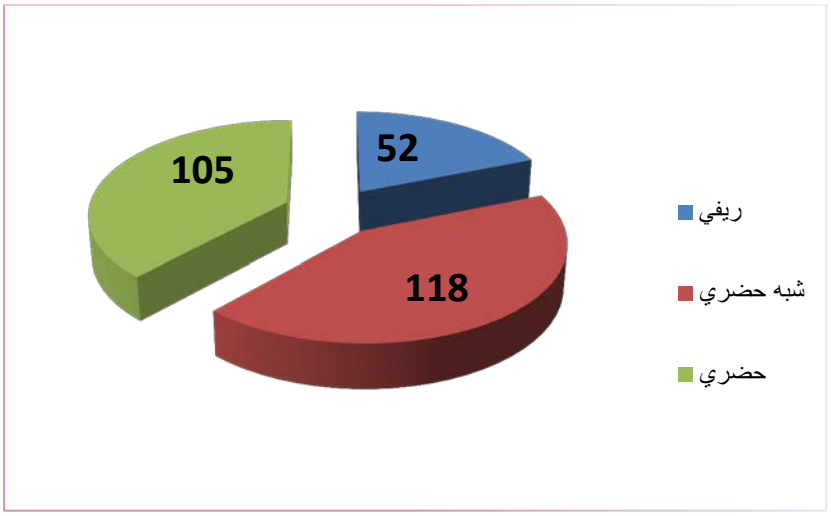
للمستوى التعليمي دور مهم في تحديد إجابات المبحثين ذلك أن ثقافة الفرد وسلوكه تتأثر تأثير مباشر بمستواه العلمي و الثقافي وعليه فانه من المهم التعرف على المستوى العلمي للمبحثين. وتشير البيانات الإحصائية إلى أن المستوى العام للمبحثين يتمركز عند مستوى المرحلة الثانوية، بحيث نجد نسبة 44.72% من المبحثين لهم مستوى ثانوي، و 25.81%من المبحثين لديهم مستوى متوسط و23.27% لهم مستوى جامعي و4% لهم مستوى ابتدائي و2.18% وعلى العموم نلاحظ المستوى العلمي يتدرج وفقا لتدرج الفئات المهنية، فبالنسبة إلى فئة الإطارات نجد 85.71% لهم مستوى جامعي و10.71% لهم مستوى ثانوي و3.37 % لهم مستوى متوسط، أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم فنجد أن 58.66% لهم مستوى ثانوي و22.66 %لهم مستوى جامعي 16% لهم مستوى متوسط و2.66% لهم مستوى ابتدائي، أما بالنسبة إلى فئة عمال التنفيذ فنجد أن نسبة 44.18% لهم مستوى ثانوي ،و33.72% لهم مستوى متوسط و13.37% لهم مستوى جامعي و5.23% لهم مستوى ابتدائي 3.48 %دون المستوى.

الشكل (15): الحالة العائلية للمبحثين



للحالة العائلية للمبحثين دور مهم في التأثير على سلوك المبحثين من حيث السعي إلى الاستقرار في والحفاض على منصب العمل ، ويبين الشكل البياني الموالي الحالة العائلية للمبحثين، بحيث نجد غالبية المبحثين غير متزوجين فمن بين 275 مبحوث نجد 136مبحوث عزاب أي ما يعادل نسبة 49.45% مقابل 134مبحوث متزوجون أي ما يعادل نسبة 48.72%وهناك 2حالة طلاق أي ما يعادل نسبة 0.72% وتنعدم حالة الأرامل .

الشكل رقم (16):توزيع المبحثين حسب الأصل الجغرافي



نلاحظ من خلال الشكل البياني التالي أن غالبية المبحثين هم من مناطق جغرافية شبه حضارية بحيث نجد 118مبحوث من مناطق شبه حضارية مقابل 105 من البحثين ينحدرون من مناطق جغرافية حضارية أي ما يعادل نسبة 38.18% كما نجد 52مبحوث ذوي أصل ريفي أي ما يعادل نسبة 18.90% وهذا التوزيع يعود إلى المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة بالقرب من بوعينان وهي منطقة شبه حضارية يحيط بها العديد من المناطق الشبة حضارية الأخرى والريفية .

4.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى:

سنحاول من خلال هذا الجزء من البحث، تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى للوصول إلى معرفة هل هناك توافق ثقافي بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وثقافة الموارد البشرية المحلية ، وقبل البدئ بذلك لابد من تحديد نمط الثقافة التنظيمية للمؤسسة هل هي نسخة عن المؤسسة الأم بتركيا أم أنها تماثل الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية ؟

من بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها للتحديد الهوية الثقافية لهذا النمط من المؤسسات هو الهيكل التنظيمي وطريقة توزيع مراكز المسؤولية في المؤسسة.

1.4.الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:

يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبين في الشكل رقم (11) أن مراكز المسؤولية بالمؤسسة يشغلها مسؤولون أتراك بدءا من المدير العام للمؤسسة، والمراكز التي تليه مباشرة في الهيكل التنظيمي وهي مديرية المالية ،مديرية التموين والاستيراد ،مديرية اللوجستيك، مديرية وحدة المنظفات، مديرية وحدة الحفاضات، عدا مديرية التجارة التي يشغلها مسير من جنسية مصرية منذ مدة قصيرة (أقل من سنة) بعد مغادرة المسير التركي، ومديرية الإعلام الآلي التي يشغلها مسير جزائري كذلك منذ مدة قصيرة (أقل من سنة) وذلك بعد مغادرة المسير التركي، وهاته المناصب هي مناصب مهمة وحساسة باعتبارها مراكز اتخاذ القرارات وذلك بغرض تأمين الحفاظ على ثقافة المؤسسة الأم الموجودة بتركيا بمؤسسة حياة الجزائر، وهذا عن طريق مسيرين وإطارات تركية. أي أن هذا النموذج هو نموذج مركزي في التسيير ethnocentrique (راجع الفصل الثالث) وعليه فان المسيرين

سيحاولون جعل التنظيم السائد بهاته المؤسسة نسخة عن التنظيم السائد بالمؤسسة الأم وكذلك بالنسبة للقيم والمبادئ التنظيمية، كما أن عملية اتخاذ القرارات تكون مركزية، وهذا النموذج يعمل على تطبيق ثقافة المؤسسة الأم دون الأخذ بعين الاعتبار الثقافة المحلية، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع السيد مدير وحدة إنتاج الحفاظات مولفيكس فقد أكد لنا أن نمط التسيير المتبع هو نفسه السائد بالمؤسسة الأم، ولتعزيز ثقافة المؤسسة الأم تقوم المؤسسة بإرسال إطارات جزائرية للتربص هناك وهذا ما أكده بعض الإطارات الجزائرية التي قمنا بإجراء مقابلات معهم. ومن الأمور التي تثبت ذلك كذلك هو أن اللغة التي يتكلم بها المسيرين الأتراك هي اللغة التركية أو الإنجليزية كلغة ثانية رغم أن اللغة المستعملة بالجزائر هي العربية والفرنسية كلغة للتعاملات الإدارية، فالمؤسسة الأم هنا لم تراعي الخصوصية اللغوية للمجتمع الجزائري، وإنما تقوم بتطبيق ثقافة المؤسسة الأم ،من خلال اشتراط اللغة الإنجليزية على المرشحين لمناصب عمل بالمؤسسة خاصة فئة الإطارات التي تتعامل مباشرة مع المسيرين الأتراك، وعليه نستنتج أن المؤسسة الأم عملت على نشر ثقافتها عبر فرعها بالجزائر دون أي تعديل أو مراعاة للخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري، ولكن السؤال المطروح هل هناك توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مع ثقافة الموارد البشرية المحلية ؟ وهذا جوهر الفرضية الأولى.

رغم أن الثقافة التنظيمية مفهوم واسع وشامل كما رأينا في الفصل الثاني من البحث إلا أننا سنحاول تحديدها من خلال بعض المؤشرات والتي من خلالها يمكن أن يظهر الاختلاف بين الثقافين ومن بين المؤشرات التي تطرقنا إليها ما يلي:

2.4.نظرة العامل للعمل وتحمله للمسؤولية:

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير مصنع حفاضات الأطفال مولفيكس حول ما اذا كان هناك اختلاف بين الثقافة التنظيمية في المؤسسات التركية مع ثقافة العمال الجزائريين، أخبرنا أن هناك اختلاف كبير بين الثقافتين أهما هو أن العامل الجزائري لا يتحمل المسؤولية، ويجب أن تتعامل معه كطفل صغير بحيث يجب على المسؤول أن يملي عليه كل ما عليه القيام به ،كما يجب التحايل عليه حتى يقوم بعمله كما يجب. على

عكس العامل التركي الذي يعلم جيدا ما الذي يجب القيام به، وقد علل مساعد مسؤول الموارد البشرية- وهو تركي الجنسية- ذلك بأن العمال الجزائريين ليسوا معتادين على العمل في المؤسسات الصناعية على عكس العمال الأتراك الذين اكتسبوا ثقافة العمل في المصانع من خلال العمل في المؤسسات الصناعية في ألمانيا، كونها أقرب بلد صناعي متطور مجاور لتركيا، والجالية التركية هي أكبر جالية أجنبية بألمانيا، لذا فان العمال الأتراك قد اكتسبوا هذه الثقافة من العمل بالمؤسسات الألمانية، المعروفة بتنظيمها الصارم، ولذا نجد أن العامل التركي أكثر التزاما من العامل الجزائري .

3.4.الاختلاف في العلاقات التعاقدية:

من بين الاختلافات الموجودة بين الثقافة التركية والثقافة الجزائرية في مجال العمل هو الاختلاف في العلاقات التعاقدية ،ففي المؤسسات التركية هناك حرية التعاقد بين صاحب العمل والعامل، وفقا لشروط تدون في عقد العمل وهناك نوعين من عقود العمل عقود عمل لمدة محددة (CDD)تحدد وفقا للمدة المتفق عليها بين طرفي التعاقد وتنتهي علاقة العمل بانتهاء المدة المحددة في العقد ، و يمكن تجديد عقد العمل تحت صيغة عقد عمل لمدة غير محددة، وهناك عقود عمل لمدة غير محددة المدة (CDI)،أما في الجزائر فان قانون العمل يقيد حرية التعاقد رغم أنه يجيز العمل بالعقود ذات المدة المحددة إلا أن ذلك يكون في النشاطات الغير عادية للمؤسسة وعليه يقتصر عقد العمل المحدد المدة فقط على المدة التجريبية المحددة بثلاثة أشهر قابلة للتجديد مرتين فقط بعدها يجب تسريح العامل أو تجديد العقد لمدة غير محددة ، وعليه فان أقصى مدة يمكن للعامل أن يقضيها بعقد عمل محدد المدة هو 9 أشهر على عكس التعاقد بالمؤسسة الأم أين نجد هناك حرية في تحديد مدة العقد ،وهذا حسبما يرى مدير مصنع مولفيكس يشجع العمال على التكاسل وعدم بذل مجهود في العمل ،ذلك أنه بإمكان العامل في مدة قصيرة لا تتجاوز 10أشهر أن يتحصل على عقد عمل غير محدد المدة ،وهنا لا يمكن لصاحب العمل إنهاء علاقة العمل بين الطرفين إلا في حالات محدودة وخاصة ينص عليها قانون العمل الجزائري، على عكس ما هو موجود بالمؤسسة الأم بحيث من الممكن أن تكون مدة العقد طويلة وبالتالي فان

العامل يبذل مجهود أكبر من أجل البقاء في منصب عمله والحصول على عقد عمل لمد غير محدودة .

4.4.الاختلاف في عدد ساعات العمل:

عدد ساعات العمل الرسمية وفقا للقانون الجزائري هي 40 ساعة في الأسبوع أي 8ساعات يوميا وعطلة أسبوعية لمدة يومين أما في تركيا فان القانون يحدد عدد ساعات العمل بـ 45ساعة في الأسبوع ،وعطلة أسبوعية ليوم واحد فقط ، وهذا بالنسبة للساعات الرسمية ويمكن اللجوء إلى الساعات الإضافية بحيث يمكن أن يصل عدد ساعات العمل إلى 10 أو11ساعة يوميا ،و في هذا الصدد يقول المسؤول التركي " أنتم في الجزائر تتبعون التنظيم الفرنسي في عدد ساعات العمل وفي العطلة الأسبوعية ولكن أنتم لستم في مستوى تطور فرنسا لذا يجب العمل أكثر حتى تصلوا إلى مستوى الدول المتطورة" وعليه فان تنظيم ساعات العمل في تركيا يرتبط بهدف هام للمجتمع ككل ألا وهو الالتحاق بركب الدول المتطورة لذلك نجد العمال الأتراك يعملون عن قناعة والتزام. وفي نفس السياق "فقد كشف التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون ا لاقتصادي لسنة2013 أن تركيا تصدرت دول المنظمة من حيث ساعات العمل، بحيث سجل أعلى معدل لساعات العمل فيها، وأشار التقرير إلى أن متوسط ساعات العمل في تركيا وصل إلى 48ساعة أسبوعيا وهو أعلى معدل لساعات العمل بين دول المنظمة البالغ عددها 34 دولة عضوة "[1]ونشير هنا إلى أنه بمؤسسة حياة الجزائر العمال الأتراك يخضعون للقانون التركي وقد تصل ساعات عملهم حتى 12ساعة في اليوم في حين نجد العمال الجزائريين يخضعون إلى القانون الجزائري، ولكن يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية وهي إجبارية إلى حد معين .

5.4.الاختلاف في عدد أيام العطلة السنوية مدفوعة الأجر:

الاختلاف بين الثقافة الجزائرية والثقافة التركية لا يتعلق فقط بعدد ساعات العمل بل يتعلق كذلك بالعطلة السنوية المدفوعة الأجر، بحيث نجد أن مدة العطلة المدفوعة الأجر تقل في تركيا عن المدة في الجزائر، فالمدة في الجزائر يحددها قانون العمل الجزائري

1http://ar.haberler.com/arabic-news-293430/ consulté le 10/11/213 à 14 :50

11/90بـ 30يوم لكل العمال دون استثناء بحيث تنص المادة 41 من هذا القانون على أن "تحسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في كل شهر عمل دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثين يوما تقويميا عن سنة العمل الواحدة "[2] أما في المؤسسات التركية فنجد العطلة السنوية تزيد بزيادة المدة التي يقضيها العامل في العمل والجدول الموالي يوضح تغير العطلة السنوية المدفوعة الأجر وفقا للمدة التي يقضيها العامل في خدمة المؤسسة.

الجدول رقم(13):مدة العطلة السنوية وفقا للقانون التركي

مدة الخدمة	العطلة السنوية مدفوعة الأجر
ما بين سنة واحدة وخمس سنوات (منها خمس سنوات خدمة)	14 يوم
أكثر من خمس سنوات ولا تقل عن خمسة عشر سنة	20 يوم
15سنة (منها 15 سنة خدمة) أو أكثر	26 يوم

source : www.invest.gov.tr/ar-SA/.../employeesandsocialsecuri .consulté le 13/10/2013 à14:00

نلاحظ هنا أن مدة العطلة السنوية تزيد بزيادة المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة وهذا يشجع العمال على الاستقرار في نفس المؤسسة، و بالتالي التقليل من دوران العمل وتنقل العمال من مؤسسة لأخرى ،كما نلاحظ هنا أن مدة العطلة السنوية لعامل قضى مدة خمس سنوات من الخدمة في المؤسسات التركية تقل عن نصف مدة عطلة العامل الجزائري الذي قضي مدة سنة من الخدمة في المؤسسة، كما نلاحظ أن أقصى مدة قد يستطيع العامل التركي الحصول عليها تقل بأربعة أيام عن المدة التي يتحصل عليها أي عامل في المؤسسات الجزائرية .

و هذه المؤشرات المتعلقة بعدد ساعات العمل ووقت الراحة تبن أن الثقافة التركية تتوجه نحو الزيادة في عدد ساعات العمل على حساب وقت الفراغ، عكس الثقافة في المؤسسات

2قانون رقم 90-11 المؤرخ والمتمم في 26رمضان عان 1410 الموافق ل21أبريل سنة 1990معدل ومتمم https://docs.google.com/document/d أطلع عليه يوم 2013/10/13 على الساعة 17:00

الجزائرية التي تتجه نحو الزيادة في وقت الفراغ على حساب وقت العمل و هذا يعكس الأهمية التي يوليها المجتمع التركي للوقت والعمل ،بغية الوصول إلى درجة التطور التي وصلت إليها المجتمعات الأوروبية .

6.4.نظرة العامل للمؤسسة:

من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس قسم الصيانة والكهرباء وكذلك مع مسؤول الموارد البشرية-هما جزائريان الجنسية- أكدا أن الهدف الأول للعامل التركي هو خدمة وطنه وبالتالي فهو يعمل كل ما في وسعه من أجل نجاح وتطوير المؤسسة فالمؤسسة تمثل له مشروع اقتصادي، وتطور المؤسسة هو تطور للوطن، ويصرح رئيس قسم الصيانة قائلا :"العامل أو المسير التركي يرى المؤسسة كأنها رزقه فهو يعمل دائما على تطويرها والحفاظ عليها ،و هو دائما في الخدمة حتى خارج أوقات العمل ،وأحيانا يتجاوز 10ساعات عمل داخل المؤسسة (وقت العمل بالمؤسسة الأم 10سا)على عكس العامل الجزائري الذي لا يتقبل استدعاؤه خارج الأوقات الرسمية للعمل وينزعج من ذلك ويضيف "أنه لا يمكن مجاراة العامل التركي في وتيرة العمل فهناك عمال يصل سنهم 60سنة يمضون من 3 الى4 ساعات يتنقل بين أقسام الإنتاج دون كلل وهذا لا يفعله العامل الجزائري حتى الشباب منهم ، والعامل التركي يضع العمل فوق كل اعتبار عكس العامل الجزائري الذي يوقف العمل من أجل مباراة في كرة القدم، ويقول في هذا الصدد: بالفعل لقد تم توقيف العمل لمدة 3ساعات من أجل مشاهدة مباراة الفريق الوطني وهذا يدل على غياب الإحساس بالمسؤولية وعدم الوعي بقيمة الوقت ،ومن خلال الجدول الموالي سنحاول التعرف على مدى التوافق بين نظرة العامل أو المسير التركي للمؤسسة مع نظرة العامل الجزائري للمؤسسة، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مكانة المؤسسة بالنسبة للعامل الجزائري

الفئات / الإجابات			مكان للعمل	لقمة عيش	مشروع اقتصادي	معبر	مكان لاكتساب الخبرة	لا شيء	تجريب الحظ	سجن	حفض الكرامة	المجموع
إطارات	ذكور	ك	13	8	5	1	1	0	0	0	0	27
		%	48.14	29.62	18.51	3.70	3.70	0	0	0	0	100
	إناث	ك	6	1	1	0	0	1	0	0	0	9
		%	66.66	11.11	11.11	0	0	11.11	0	0	0	100
عمال تحكم	ذكور	ك	37	29	6	0	0	0	1	0	0	73
		%	50.68	39.72	8.21	0	0	0	1.36	0	0	100
	إناث	ك	2	1	1	0	0	1	0	0	0	5
		%	40	20	20	0	0	20	0	0	0	100
عمال تنفيذ	ذكور	ك	60	66	10	0	0	1	0	0	1	138
		%	43.47	47.82	7.24	0	0	0.72	0	0	0.72	100
	إناث	ك	24	9	6	0	0	1	0	2	0	42
		%	57.14	21.42	14.28	0	0	2.38	0	4.76	0	100
المجموع		ك	142	113	29	1	1	4	1	2	1	294
		%	48.29	38.43	9.86	0.34	0.34	1.36	0.34	0.68	0.34	100

تظهر النتائج الإحصائية أن إجابات أغلب المبحثين تشير إلى أن المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل فقط، وذلك بنسبة 48.29% و في المرتبة الثانية جاءت الإجابة بان المؤسسة تمثل لهم لقمة عيش بنسبة 38.43 %، وجاءت الإجابة بأن المؤسسة هي مشروع اقتصادي في المرتبة الثالثة بنسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة بحيث لم تصل إلا إلى نسبة 9.86 %كما نلاحظ كذلك من خلال البيانات الإحصائية أن إجابات المبحثين جاءت متقاربة عند كل الفئات المهنية ولدى كلا الجنسين فبالنسبة إلى فئة الإطارات نجد أن اكبر نسبة من إجابات الذكور تركزت عند الإجابة بأن المؤسسة هي مكان للعمل بنسبة

تقدرب:48.14% ثم تليها الإجابة بان المؤسسة لقمة عيش بنسبة 29.62% بينما نسبة 18.51 %من إجابات المبحثين صرحت بأن المؤسسة تمثل لهم مشروع اقتصادي أما بالنسبة للإناث فنجد أن نسبة الإجابات التي صرحت بأن المؤسسة هي مكان للعمل قد فاقت النسبة عند الذكور بحيث وصلت إلى 66.66 % بينما وصلت نسبة الإجابات التي صرحت بأن المؤسسة تمثل لهم لقمة عيش إلى 11.11 % نسبة و هي تماثل نسبة الذين صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم مشروع اقتصادي وكذلك الذي صرحوا بأن المؤسسة لا تمثل لهم أي شيء.

أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم نجد كذلك أن أعلى نسبة من الإجابات و لدى كلا الجنسين تركزت عند الإجابة بان المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل بنسبة 50.68% عند الذكور و 40% عند الإناث تليها نسبة39.72%عند الذكور ونسبة 20% الإناث صرحوا بان المؤسسة تمثل لهم لقمة عيش، في حين لم تبلغ نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تمثل لعمل مشروع اقتصادي سوى 8.21% عند الذكور و20% لدى الإناث وهناك نسبة ضعيفة من الإجابات وصلت إلى 1.36% صرحت بان المؤسسة بالنسبة لهم هي تجريب حظ، بينما فئة عمال التنفيذ نجد أن إجاباتهم اختلفت قليلا عن بقية الفئات بالنسبة لجنس الذكور بحيث تركزت الإجابات عند الإجابة بأن المؤسسة تمثل لهم لقمة عيش ونسبة 43.47% صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل في حين نسبة 7.24% فقط صرحت بأن المؤسسة تمثل لهم مشروع اقتصادي وهناك نسبة ضعيفة تقدر ب 0.72 % و نفس النسب صرحت بأن المؤسسة تمثل لهن حفظ الكرامة أما بالنسبة للإناث نجد أن نسبة 57.14% من الإجابات صرحت أن المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل و نسبة 21.42% صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل في حين نسبة 14.28% فقط صرحوا بان المؤسسة تمثل لهم مشروع اقتصادي ونسبة4.76% صرحوا بأن المؤسسة تمثل لهم سجن ونسبة 2.38 %صرحن بأنها لا تمثل لهم شيء.

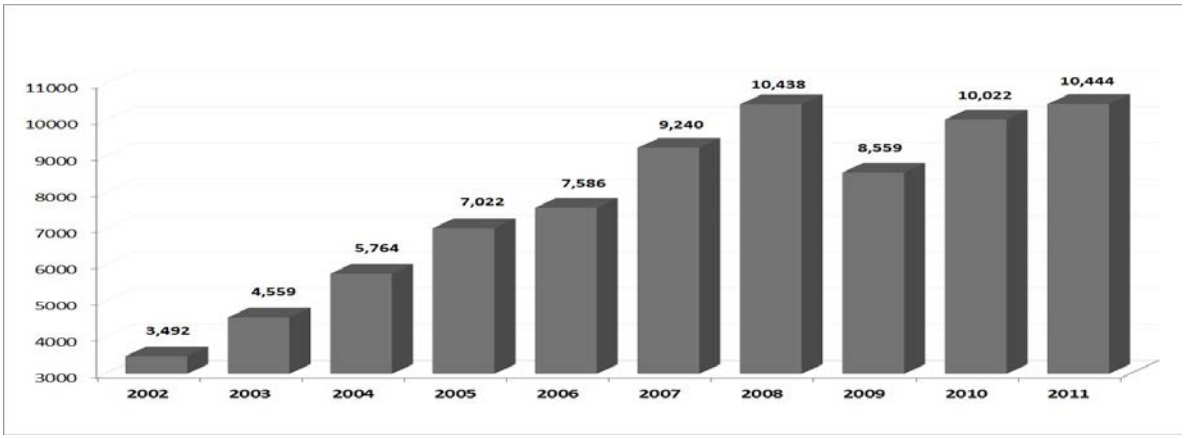
وعليه يظهر أن غالبية المبحثين يرون أن المؤسسة تمثل لهم مكان للعمل أو لقمة عيش فقط وفئة قليلة فقط تنظر إلى المؤسسة من منظور اقتصادي كونها ترى أن المؤسسة توفر المئات من مناصب الشغل وكل منصب عمل مصدر لإعالة أسرة، وبالتالي فان المؤسسة لها

الفضل في إعالة المئات من الأسر الجزائرية خاصة في ضل إغلاق العديد من المؤسسات الوطنية ،ولكن من خلال إجراء مقارنة بسيطة بين إجابات نتائج هذا الجدول والتصريحات السابقة نستنتج أن هناك عدم تطابق في نظرة العامل التركي والعامل الجزائري إلى المؤسسة وللتأكد من هذه النتائج سنحاول التعرف على حافز العمل عند العامل الجزائري مقارنة بالعامل التركي.

7.4.حافز العمل:

من خلال المقابلة التي قمنا بأجرائها مع مدير وحدة الحفاظات مولفيكس حول دافع العمل عند العمال الأتراك ،فأجابنا قائلا :"لقد مر المجتمع التركي بأزمة اقتصادية حادة، قبل سنة 2002،ومع مجيئ رئيس الوزراء إلى السلطة الطيب أردوغان والذي كان له الفضل في خروج تركيا من أزمتها- أفهم الشعب التركي بانه اذا أراد الخروج من المشكلة الاقتصادية والعيش في مستوى أفضل عليه بالعمل، و يضيف قائلا مثلا: "أنا جئت إلى العمل في الجزائر من أجل تطوير مسيرتي المهنية ،بالإضافة إلى هذا العامل فان هناك عامل أخر يتمثل في أن الشعب التركي يشعر بأن لديه هدف مشترك وهو العمل على تطوير الوطن ".وما لفت انتباهنا عند الحديث مع العمال الأتراك سواء مسيرين أو عمال هو أنهم كلهم يرجعون الفضل في التطور الذي حققته بلدهم إلى رئيس وزراء دولتهم، فهم يثقون به و يؤمنون بالأهداف التي جاء بها من أجل تحقيق التطور واسترجاع مكانة الدولة العثمانية ،خاصة وهم يرون هذه الأهداف تتحقق بسرعه على أرض الواقع، بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية، بحيث أصبحت تركيا من بين الدول العشرين الأولى عالميا من حيث التطور الاقتصادي .وهذا انعكس إيجابا على المستوى المعيشي للمجتمع التركي. والشكل البياني الموالي يبين أحد مؤشرات تطور الاقتصاد التركي والمتمثل في تطور نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي من سنة 2002 إلى سنة2011.

الشكل البياني رقم (16): يبين تطور نصيب الفرد التركي من إجمالي الناتج المحلي – الأسعار الحالية (بالدولار الأمريكي ما بين سنتي 2002–2011



المصدر: معهد الإحصاء التركي TurkSta)،نقلا عن www.invest.gov.tr/.../**investment**guide اطلع عليه يوم2013/11/20 على الساعة 13:20.

نلاحظ من خلال الشكل البياني انه في فترة لم تتجاوز 9سنوات تطور نصيب الفرد التركي إلى اكثر من الضعف وهذا يعكس التطور الكبير والسريع الذي يشهده الاقتصاد التركي وانعكاس ذلك على الدخل الفردي.

كل هاته النتائج جعلت العامل ينظر إلى المؤسسة على أنها مشروع مجتمع ككل وليست مجرد مكان للعمل، قد يبدوا هذا الكلام مثاليا بالنسبة لنا، لكن من خلال احتكاكنا مع إحدى المهندسات الجزائريات و التي لها احتكاك يومي ومباشر بالمسؤولين الأتراك فقد أكدت لنا صحة هذا الكلام،بحيث أخبرتنا بأن العمال الأتراك يفرحون كثيرا عندما يجدون منتجا تركيا جديدا بالسوق الجزائرية وتقول "في إحدى المرات عند فتح مصنع تركي جديد في الجزائر لصناعة الحلويات فرح الأتراك كثيرا لدخول هذا المنتوج الجديد إلى السوق الجزائرية بل وقاموا بشراء هاته الحلويات و وزعوها على بعض العمال الجزائريين لتذوقها ،كما أخبرتنا بان المسؤولين الأتراك يفضلون التعامل مع المتعاملين الأتراك في عقد الصفقات بدل المتعاملين الجزائريين .وتضيف "لقد حز هذا الأمر في نفسي كثيرا فدخلت في نقاش معهم من أجل منح الصفقات لمتعاملين جزائريين ،وتقول لكن ندمت في الأخير على ذلك لأن المتعاملين الجزائريين لا يلتزمون بالوقت. " هذا عن العمال الأتراك فماذا عن العمال الجزائريين، ما دافعهم نحو العمل؟

الجدول رقم(15): حافز العمل عند العمال الجزائريين

إجابات المبحثين / الفئات المهنية			الأجر	تقدير المسؤول	الخوف من العقاب	الرغبة في تحقيق الذات	إقامة علاقات اجتماعية	تطوير المستوى المعرفي	اكتساب الخبرة	المجموع
إطارات	ذكور	ك	16	3	0	11	5	1	0	36
		%	44.44	8.33	0	30.55	13.88	2.77	0	100
	إناث	ك	4	0	0	6	2	0	0	12
		%	33.33	0	0	50	16.66	0	0	100
عمال تحكم	ذكور	ك	37	6	0	35	28	0	0	106
		%	34.90	5.66	0	33.01	26.41	0	0	100
	إناث	ك	4	0	0	0	0	0	0	4
		%	100	0	0	0	0	0	0	100
عمال تنفيذ	ذكور	ك	80	15	4	43	53	0	1	196
		%	40.81	7.65	2.04	21.93	27.04	0	0.51	100
	إناث	ك	20	2	1	19	10	0	0	52
		%	38.46	3.84	1.92	36.53	19.23	0	0	100
المجموع		ك	161	26	5	114	98	1	1	406
		%	39.65	6.40	1.23	28.07	24.13	0.24	0.24	100

تظهر البيانات الإحصائية أن أعلى نسبة من المبحثين ما يدفعها للعمل هو الأجر بنسبة 39.65% و تأتي في المرتبة الثانية الرغبة في تحقيق الذات بنسبة 28.07% ثم الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية بنسبة 24.13 %،أما بقية الحوافز فتمثل نسب ضعيفة لم تصل إلا إلى 6.40% بالنسبة لحافز تقدير المسؤول و1.23% بالنسبة للخوف من العقاب و0.24% بالنسبة إلى حافز تطوير المستوى المعرفي، ونفس النسبة بالنسبة لاكتساب الخبرة ،كما نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن النسب جاءت متشابهة لدى كل الفئات المهنية ما عدى فئة الإطارات أين نجد أن حافز العمل يختلف عند الإناث مقارنة مع

الذكور بحيث نجد أن اعلى نسبة من إجابات المبحثين لدى الذكور والتي تصل إلى 44.4% ترى أن حافز العمل هو الأجر في حين تأتي الرغبة في تحقيق الذات في المرتبة الثانية بنسبة 30.55 %وقد احتل حافز الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية المرتبة الثالثة بنسبة 13.88% تليها 3.33% تقدير المسؤول بنسبة 2.77% تطوير المستوى المعرفي أما بالنسبة للإناث نلاحظ أن أعلى نسبة أجابت أن الحافز للعمل هو تقدير الذات بنسبة 50% في حين احتل حافز الأجر المرتبة الثانية بنسبة 33.33% ثم الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية بنسبة 16.66% أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم نجد أن نسبة حافز الأجر والتي احتلت اعلى نسب ب34.90% تقترب من نسبة حافز الرغبة في تحقيق الذات والتي قدرت ب33.01% ثم الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية بنسبة 26.41 % ثم تقدير المسؤول بنسبة 5.66% و أما بالنسبة إلى الإناث نجد أن نسبة 100% أجبن بان حافز العمل هو الأجر أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم نجد الأمر يختلف لأن حافز الأجر احتل المرتبة الأولى بنسبة 40.81% بالنسبة للذكور مقابل 38.46% عند الإناث ونجد حافز الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية جاء في المرتبة الثانية لدى الذكور بنسبة27.04% أما بالنسبة للإناث نجد أن حافز الرغبة في تحقيق الذات احتل المرتبة الثانية بنسبة 36.53% والمرتبة الثالثة بالنسبة إلى الذكور.

وهذه النتائج لا تتفق مع نتائج دراسة دانيال مركير وأخرون والتي تحمل عنوان الثقافة والتسيير بالجزائر بحيث أشارت نتائج هاته الدراسة إلى أن حافز العمل عند الإطارات هو إثبات الذات أما عند عمال التحكم والتنفيذ هو الحماية في العمل وهذا ربما يرجع إلى التغير الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع كون هاته الدراسة أجريت سنوات التسعينات .

والدافعية نحو العمل حسب المنظرين في مجال الموارد البشرية هي شيء ينبع من داخل النفس البشرية أي أنها قوة داخلية تدفع الأفراد للبحث عن شيء محدد، وبالتالي فهي توجه سلوكات وتصرفات الأفراد تجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية بمختلف أنواعها المادية والمعنوية، وعليه فان الحافز للعمل هو شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة بالفرد يجذب اليه الأفراد بسبب قدرته على إشباع حاجاتهم أو جزء منها ،والحاجات الإنسانية كما جاء في نظرية ما سلوا متعددة ولديها عدة مستويات ،أولها

الحاجات المادية أو الفيزيولوجية ومن بينها الأجر والحاجات المعنوية بمختلف أنواعها وحسب ماسلو فان الأفراد لا يشعرون بالحاجات المعنوية قبل إشباع الحاجات المادية، وهذا بالطبع يتأثر بالمستوى المعيشي الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل وهنا نجد أن أغلبية المبحثين لديهم حاجات مادية تمثلت في الأجر بالدرجة الأولى، وهذا يعكس المستوى المعيشي للمجتمع ككل، فكما رأينا في الفصل السابق فان الأفراد بالمجتمع السويدى لا يعطون أهمية للحوافز المادية كالأجور والعلاوات و ذلك كما ذكرنا في الفصل السابق لأن فلسفة المساواة المعتمدة في المجتمع السويدي تصرفهم عن الاهتمام بالحوافز و بالمسائل المادية كالأجور والعلاوات بسبب ارتفاع المستوى المعيشي للمجتمع ككل ،ولكن حسب هوفستاد فان الاهتمام بالمسائل المادية في مجال العمل هو مؤشر على سيادة الثقافة الذكورية بالمؤسسة .

وعليه نستنتج أن أهم عامل يدفع العامل الجزائري للعمل هو الأجر فهو يأتي في المرتبة الأولى قبل تحقيق الذات ماعدا فئة الإناث من الإطارات أين نجد أن غالبية المبحوثات ما يدفعها للعمل هو تحقيق الذات ،كما نلاحظ أن إجابات المبحثين في هذا الجدول تتوافق مع إجابات المبحثين في الجدول السابق .

الجدول رقم(16): مدى شعور العمال بالوفاء إلى المؤسسة

الإجابات / الفئات		للجماعة التي ننتمي إليها	لمن يملك السلطة	للمؤسسة	لأنفسنا وما نريد فعله	للمهنة	للعائلة	المجموع
إطارات	ك	16	2	10	14	1	0	43
	%	37.20	4.65	23.25	32.55	2.32	0	100
عمال التحكم	ك	47	10	28	12	5	1	103
	%	45.63	9.70	27.18	11.65	4.85	0.97	100
عمال التنفيذ	ك	102	16	39	55	2	0	214
	%	47.66	7.47	18.22	25.70	0.93	0	100
المجموع	ك	165	28	77	81	8	1	360
	%	45.83	7.77	21.38	22.5	2.22	0.27	100

أشارت أغلب إجابات المبحثين إلى انه في حياتنا المهنية يجب أن نكون أوفياء للجماعة التي ننتمي إليها وذلك بنسبة 45.83% في حين نجد نسبة 22.5% من المبحثين ترى بانه يجب أن نكون أوفياء لأنفسنا وما نريد فعلة ،و21.38% ترى بأنه يجب أن نكون أوفياء للمؤسسة أما نسبة الذين أجابوا بأنه يجب أن نكون أوفياء لمن يملك السلطة فكانت ضعيفة ولم تتجاوز 7.77%، و كذلك هناك نسبة 2.22% من المبحثين أجابوا بأنه يجب أن نكون أوفياء للمهنة ونسبة 0.27% ترى بانه يجب أن نكون أوفياء للعائلة، أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين حسب الفئات المهنية فنجد بالنسبة إلى فئة الإطارات أن نسبة 37.20% من المبحثين يرون بانه يجب أن نكون أوفياء للجماعة التي ننتمي إليها تليها نسبة 32.55% ترى بانه يجب أن نكون أوفياء لأنفسنا وما نريد فعله في حين بلغت نسبة الذي صرحوا بأنه يجب أن نكون أوفياء للمؤسسة 23.25% أما نسبة الذين يرو بأنه يجب أن نكون أوفياء لمن يملك السلطة فقد كانت ضعيفة ولم تتجاوز 4.65% و2.32% أشارت بانه يجب أن نكون أفياء للمهنة، أما بالنسبة إلى عمال التحكم نجد أن نسبة الذين صرحوا بأنه يجب أن نكون أوفياء للجماعة التي ننتمي وصلت إلى 45.63% ،تليها نسبة 27.18% من المبحثين يرون بأنه يجب أن نكون أوفياء للمؤسسة ،أما نسبة الذين يرون بأنه يحب أن نكون أوفياء لأنفسنا لم تبلغ سوى11.65% ،ونسبة الذين يرون بأنه يحب أن نكون أوفياء لمن يملك لسلطة لم تبلغ سوى 9.70% و 4.85% ونسبة 0.97% من المبحثين يرو بانه يجب أن نكون أوفياء للعائلة ،ونلاحظ انه بالنسبة لعمال التنفيذ أن نسبة الذين تري بانه يجب أن نكون أوفياء للجماعة قد احتلت أعلى نسبة مقارنة مع الفئات السابقة بحيث وصلت إلى 47.66%، بينما وصلت نسبة الذين يرون بانه يجب أن نكون أوفياء لأنفسنا إلى 70. 25%،ونسبة 22. 18% يرون بانه يحب أن نكون أوفياء للمؤسسة في حين لم تصل نسبة الذين صرحوا بانه يجب أن نكون أوفياء لمن يماك السلطة سوى 7.47%،وهماك نسبة ضعيفة لم تتجاوز 0.93% ترى بأنه يجب أن نكون أوفياء للمهنة .

و بصفة عامة يمكن أن نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أن غالبية العمال المبحثين يرون بانهم يجب أن يكونوا أوفياء للجماعة التي ينتمون إليها ،ونسبة

الانتماء تختلف باختلاف الفئة المهنية ، بحيث نلاحظ من خلال الجدول أن أقل نسبة من الذين يرون بأنه يجب أن نكون أوفياء للجماعة التي ننتمي إليها سجلت لدى فئة الإطارات وتليها فئة عمال التحكم لنسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ، بالمقابل نسجل أقل نسبة انتماء للمؤسسة لدى فئة عمال التنفيذ ،تليها فئة الإطارات ثم فئة عمال التحكم ، وهذا قد يرجع إلى أن هذه الفئة ترى بأن حقوقها مفقودة وأنها تعاني من التمييز مقارنة مع بقية الفئات الأخرى لذا نجد أن أفراد هذه الفئة يشعرون بأنهم يجب أن يكونوا أكثر تضامنا ووفاء للجماعة.

وهذه النتائج تبين بأن سياسة المؤسسة المنتهجة في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى العمال الجزائريين لم تنجح نسبيا ،فمن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مساعد المسؤول عن الموارد البشرية وهو تركي الجنسية ،علمنا أن المؤسسة منذ نشاطها بالجزائر تقوم بتقديم مساعدات للعمال تتمثل في مواد غذائية ومواد التنظيف وحفاضات الأطفال المنتجة من قبل المؤسسة، وهي تقدم بالتناوب أي شهر تقدم المساعدات على شكل مواد غذائية والشهر الذي يليه تقدم المساعدات على شكل مواد التنظيف وتقدر قيمة هاته المساعدات ب1500دج،وقد استفسرنا منه عن الهدف من هذه المساعدات فأجابنا بان هذه المساعدات يقدمها مالك المؤسسة لكل العمال الذين ينتمون إلى مؤسسة حياة سواء بالمؤسسة الأم أو الفروع التابعة لها لأنه يعلم أن الظروف الاقتصادية للعمال صعبة ،وكذلك حتى يشعر العامل بأن المؤسسة هي بيته ، وبالتالي فهو يحاول خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى العمال، لكن النتائج المبينة في الجدول تبين أن 21.38% من المبحثين فقط من يشعرون بالانتماء للمؤسسة رغم أن48.72 % من المبحثين -كما هو مبين في الشكل البياني رقم 4- متزوجين ولديهم مسؤوليات اجتماعية.

وحسب الدراسة التي قام بها هوفستاد فقد أظهرت سيادة مؤشر الجماعية على مؤشر الفردانية لدى المجتمعات الأسيوية والعربية كما أشرنا سابقا وحسب هوفساد فان الأفراد الذين ينتمون إلى هاته الثقافة يثمنون كثيرا الحياة الجماعية، وبالتالي فان الانتماء يكون كبير للجماعة، ويؤيده في هذا الرأي إدوارد تي هول في مؤلفه البعد الخفي من خلال الدراسة المقارنة للخصائص الثقافية للعديد من المجتمعات من بينها المجتمع العربي ،وهو يرى

أن العرب عاشوا لآلاف السنين في قراهم وبانتساب عشائري قوي لكل منهم وعليه فان الولاء الخاص بهم يأخذ الشكل التالي أولا للفرد نفسه ثم لقريبه ثم لأفراد القرية أو القبيلة ثم لأخيه في الدين أو المواطنة. ومن يقع خارج هاته السلسلة فهو غريب .واذا أخذنا بهذا التسلسل فان الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد ستكون لها أولوية الشعور بالولاء مقارنة مع المؤسسة خاصة وان المؤسسة بالنسبة لهم تحمل هوية أجنبية . ومما يدعم النتائج المبينة في الجدول هو نتائج الدراسة التي تحمل عنوان الثقافة والتسيير لدنيال ماركير وأخرون في الجزائر بحيث بينت هاته الدراسة أن ثقافة الولاء للعامل الجزائري تكون أولا للعائلة ثم للفرد نفسه ثم للجماعة وأخيرا للسلطة ،وعليه نجد أن الولاء والشعور بالانتماء يكون للجماعة على حساب المؤسسة أو السلطة، لذا نجد أن سياسة المؤسسة الرامية إلى تحقيق الشعور بالانتماء عند العمال المحليين لم يتحقق إلا بنسبة ضئيلة .

8.4.التدرج الهرمي وتنظيم العمل :

الجدول رقم(17):تفضيل العمال الإداريين من حيث العمل في وسط مفتوح أو العمل في وسط مغلق

رأي المبحثين / الفئة المهنية		تفضيل العمل في وسط مفتوح	تفضيل العمل في وسط مغلق	المجموع
إطارات	ك	18	10	28
	%	64.28	35.71	100
عمال التحكم	ك	41	11	52
	%	78.84	21.14	100
عمل التنفيذ	ك	18	8	26
	%	60.23	30.76	100
المجموع	ك	77	29	106
	%	72.64	27.35	100

تشير النتائج العامة إلى أن غالبية المبحثين يفضلون العمل في وسط مفتوح بنسبة قدرت بـ: 72.64%،فبالنسبة إلى فئة الإطارات نجد أن الذين يفضلون العمل في وسط مفتوح

وصلت نسبتهم الى64.28% مقابل 35.71% يفضلون العمل في وسط مغلق أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم فنجد من يفضلون العمل في وسط مفتوح وصلت نسبتهم إلى 78.84% مقابل 21.14% يفضلون العمل في وسط مغلق ،أما لدى فئة عمال التنفيذ فقد نسبة الذين يفضلون العمل في وسط مفتوح إلى 60.23% مقابل 76. 30% يفضلون العمل في وسط مغلق ، وعليه نستنتج بصفة عامة أن غالبية العمال الإداريين يفضلون العمل في وسط مفتوح وللإشارة فقد أدرجنا هذا السؤال لمعرفة مدى تجاوب العمال المبحثين مع هذا النمط من التنظيم الذي تعتمده الإدارة وهو العمل في الوسط المفتوح أين لا وجود للحواجز المادية بين المسؤول والمرؤوسين ،فالجميع يتقاسمون نفس الفضاء كما نلاحظ في الصور رقم 1، حتى الذين لا ينتمون إلى نفس المصلحة .

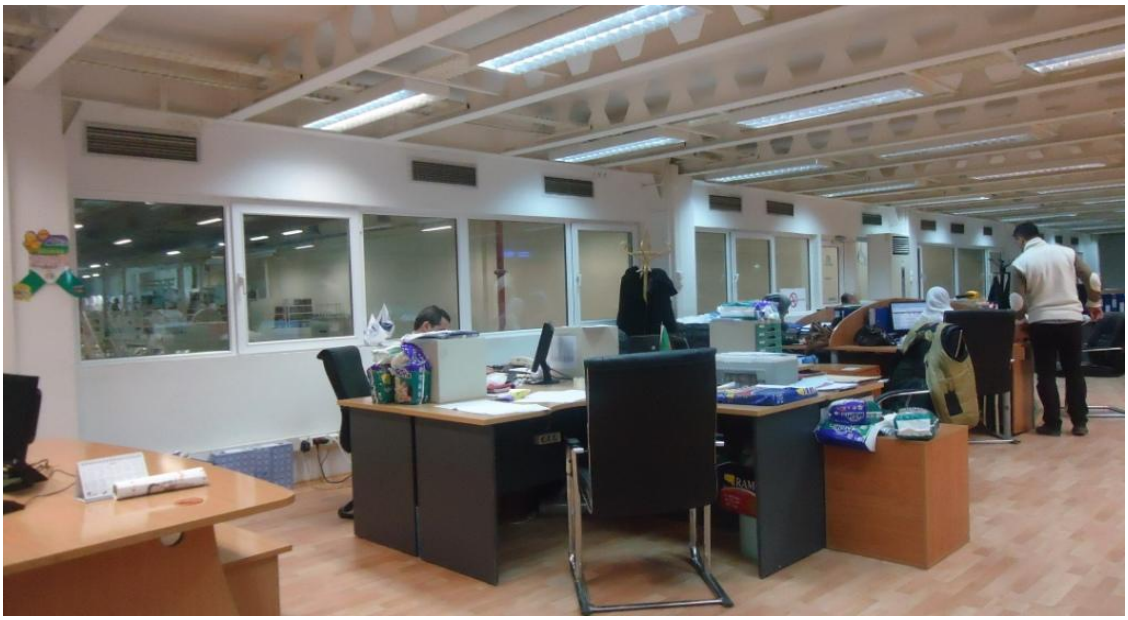
الصورة رقم (1) :التنظيم المفتوح بالمؤسسة

تبن الصورة رقم 1 الفضاء المفتوح والمشترك لعمال الإدارة، وكيف أن المكاتب غير مستقلة فكل مكتب مقسم إلى أربع أماكن، وكل التجهيزات المكتبية موضوعة فوق المكتب أو بمحاذاته وذلك تجنبا لإضاعة الوقت.

الصورة رقم(2):تبين طرق تنظيم مكتب المسؤول والعمال في الوسط المفتوح

نلاحظ من خلال الصور رقم(2) مكتب منفرد عن بقية المكاتب الأخرى هذا المكتب هو مكتب رئيس القسم ،و نلاحظ من خلال الصورة أنه لا يفصله عن بقية المكاتب أي مكاتب المرؤوسين أي حاجز.

الصورة رقم(3): الشفافية الموجودة بين الإدارة وقسم الإنتاج في الوسط المفتوح



تبين الصورة رقم 3 أن مكاتب الإطارات تطل مباشرة على قسم الإنتاج عن طريق نوافذ زجاجية، بحيث يمكن لأي إطار أن يلاحظ الآلات أو العمال كما تسهل عملية المراقبة ،كما يوجد منفذ مباشر يربط بين مكاتب الإطارات وقسم الإنتاج قصد تسهيل عملية تنقل الإطارات إلى قسم الإنتاج في حالة استدعى الأمر ذلك.

الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة تقوم على أساس النمط المفتوح وهو نمط أمريكي يقوم على العمل كفريق ،ويتميز هذا النمط بقلة المستويات الإدارية أي أنه تنظيم غير هرمي وهذا ما أكده مسؤول وحدة الميكانيك والصيانة كما رأينا سابقا عكس النموذج الفرنسي الذي يعتمد على هرمية التنظيم والسلطة والذي يعمل به في الكثير من المؤسسات الجزائرية ،من فوائد هذا النمط التنظيمي أنه يسهل عملية التنسيق و المراقبة ، يحقق الشفافية والوضوح ،بالإضافة إلى أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة فيها. والعمل بهذا النمط من التنظيم يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تتميز ببعد تدرجي قصير وهذا ما أكده بعض الإطارات الجزائرية التي أجرينا معها مقابلات بحيث أكدوا على سهولة الاتصال بينهم وبين المسؤولين، وهذا أيضا ما لاحظناه خلال تواجدنا بالمؤسسة .

إن الدراسة التي قام بها هوفستاد حول التدرج الهرمي للسلطة صنفت تركيا ضمن الدول ذات الدرجة المتوسطة من حيث التدرج الهرمي للسلطة وكذلك الدراسة التي تحمل عنوان الثقافة والتسيير بالجزائر لدانيال مركير و آخرون والتي بينت أن درجة التدرج الهرمي في تركيا اكبر من درجة التدرج الهرمي في المؤسسات الجزائرية لكن بفارق بسيط ولكن لا يمكن الأخذ بهذه النتائج لأن هذه الدراسة أجريت في سنوات التسعينات وتركيا عرفت نهضة اجتماعية واقتصادية على كل المستويات مع بداية سنوات الالفينات .

و كما رأينا في الجدول السابق أن غالبية المبحثين ولدى كل الفئات يفضلون هذا النمط من التنظيم المفتوح، وبالفعل قد لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة أن هناك ثراء في سياق الاتصال الخاص بالعمال الجزائريين، ونجد أن هذه النتائج تتوافق وتقترب كثيرا من نتائج دراسة دانيال مركير وأخرون، بحيث أظهرت هاته الدراسة أن ما نسبته 81.6 % من المبحثين يفضلون العمل في وسط أين يمكنهم الالتقاء بأشخاص آخرين مقابل 17.4% يفضلون العمل في وسط خاص بهم بحيث لا يختلطون بالآخرين ، ويمكن أن نجد تفسير

لهذه النتائج ،لدى الباحث الأنثروبولوجي إدوار .تي هول في كتابه البعدي الخفي حين يتحدث عن الحيز والفضاء لدى المجتمعات العربية ،حيث يشير في هذا المؤلف إلى أن العرب لا يهمهم إن كانوا مزدحمين مع الناس ولكن يكرهوا أن يحصروا بين جدران مغلقة وبأنهم يظهرون حساسية للازدحام المعماري أكثر من غيرهم من الشعوب الغربية ويدلل على ذلك أنه خلال مقابلاته مع المبحثين العرب كانت دائما تتردد في إجاباتهم عبارة "قبر "إشارة إلى الحيز المغلق فهم يشبهون الأماكن المغلقة بالقبور، ويقول هناك ثلاث شروط يجب أن تتوفر في الحيز المغلق حتى يشعر الفرد العربي بالرضى أولها أن يكون هناك الكثير من الحيز لكي يتجول فيه دون عوائق و ثانيا وجود سقوف عالية ،وثالثا وجود مشهد طبيعي غير محجوب عن النظر. و هذا النمط التنظيمي رغم ما لديه من إيجابيات، إلا انه كان لديه بعض الانعكاسات السلبية على سير العمل عند تطبيقه على العمال الجزائريين، فمن خلال تواجدنا بالمؤسسة علمنا من إحدى الإطارات أن العمل في وسط المفتوح ساعد على خلق علاقات حميمة بين العاملين مما أدى إلى الخلط بين العلاقات الخاصة وعلاقات العمل وهذا الأمر أدى إلى عرقلة سير العمل ، مما جعل الإدارة تفكر في إجراء تعديل على هذا النمط التنظيمي من خلال تجزيئ فرق العمل إلى مجموعات صغيرة وإقامة حواجز بينها بغية كسر العلاقات الحميمية بين أفراد فريق العمل، ذلك أن وسط الاتصال الذي يميز العمال الجزائريين هو وسط ثري كما أشار إلى ذلك تي هول في الفصل الثالث لأن الاتصال في هذا الوسط يكون غير رسمي والعلاقات بين الأفراد تكون عميقة، والجانب القانوني مهمل لذا نجد أن هذا النمط من الاتصال لا يتوافق مع النمط التنظيمي المفتوح لأن الجانب القانوني يكون مهمل كما ذكرنا سابقا، وعليه لن يتم الالتزام بالنصوص التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى تعطل سير العمل .

ومنه نستنتج أن ثقافة الاتصال لدى غالبية الموارد البشرية المحلية تتميز بسياق ثري للاتصال وهو الأمر الذي يجعل غالبية العمال الجزائريين لا يفصلون بين علاقات العمل والعلاقات الخاصة مما يجل النمط التنظيمي المفتوح لا يوائم نمط الاتصال ذو السياق الثري و السائد لدى الموارد البشرية المحلية .

الجدول رقم :(18) رأي العمال في ضرورة التخطيط للعمل قبل القيام به

درجة الموافقة / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	المجموع
إطارات	ك	22	5	1	0	28
	%	78.57	17.85	3.57	0	100
عمال تحكم	ك	47	19	8	1	75
	%	62.66	25.33	10.66	1.33	100
عمال تنفيذ	ك	67	67	28	10	172
	%	38.95	38.95	16.27	5.81	100
المجموع	ك	136	91	37	11	275
	%	49.45	33.09	13.45	4	100

نلاحظ أن غالبية المبحثين موافقون جدا على ضرورة أن يكون للعامل مخطط عمل يشرح ما ينوي القيام به وذلك بنسبة 49.45% أما الذين أجابوا بأنهم موافقون فكانت نسبتهم 33.09 % أما الذين أجابوا بأنهم موافقون نوعا ما فلم تتجاوز نسبتهم 13.45% في حين لم تبلغ نسبة غير الموافقين إلا 4% ، وكما نلاحظ فان درجة الموافقة ترتفع كلما صعدنا في السلم التنظيمي ،حيث نلاحظ أن أكبر نسبة من الذين أجابوا بانهم موافقين جدا سجلت لدى فئة الإطارات بنسبة 78.57% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 62.66% وتنخفض النسبة لدى عمال التنفيذ إلى 38.95% في حين نلاحظ العكس بالنسبة إلى الذين أجابوا بـ: موافق ،بحيث نسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 38.95% وتنخفض النسبة لدى فئة عمال التحكم لتصل إلى 33. 25% ونسجل اصغر نسبة لدى فئة الإطارات بـ 17.85% و نلاحظ كذلك نسب الذين أجابوا بأنهم موافقين نوعا ما تأخذ نفس التدرج بالنسبة للإجابة السابقة ، بحيث نسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ ب16.27%و10.66% لدى فئة عمال التحكم و3.57%ونلاحظ انعدام نسبة المجيبين بعدم الموافقة لدى فئة الإطارات كما نسجل نسب ضعيفة لدى الفئات

الأخرى بحيث لم تتعدى 1.33% لدى فئة عمال التحكم ونسبة 5.81% لدى فئة عمال التنفيذ ،ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

ترتفع نسبة الموافقة ودرجتها لدى فئة الإطارات مقارنة مع بقية الفئات الأخرى كون أن هذه الفئة معنية أكثر بعملية التسيير والتخطيط لذا فهي ترى أنه من الضروري جدا أن يكون هناك مخطط عمل قبل البدئ في أي عمل كان، في حين أن الفئات ألأخرى كفئة عمال التحكم والتنفيذ نجد أن مهامها تميل أكثر إلى التطبيق والتنفيذ ،ولكن رغم ذلك نجد أن الأغلبية أجابت بالموافقة لأنهم يرون ذلك شيء منطقي، لكن في حقيقة الأمر هذه الإجابات لا تعكس الواقع ،فخلال تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا أن هناك أعمال لا تنجز إلا في اللحظة الأخيرة ،فعلى سبيل المثال وخلال تواجدي بالمؤسسة لاحظت أن اللافتات المتعلقة بالأيزو لم يتم تعليقها إلا قبل مدة قصيرة من زيارة اللجنة المكلفة بمنح شهادة الأيزو وتجديدها، ومن خلال احتكاكنا بفئة عمال التنفيذ، أكدوا لي هذا الآمر أخبروني أن هناك الكثير من الأمور لا تنجز إلا في اللحظة الأخيرة ،عند زيارة هيئات الرقابة مثل تنظيف فناء المصنع ،وكذلك توزيع وسائل الوقاية والأمن على العمال وهذا الأمر نلاحظه لدى الثقافات التي تتعامل مع الوقت بشكل المتزامن كما أشار إلى ذلك تي هول بحيث لا يتم التخطيط للمواعيد والاجتماعات مسبقا بل ينتظرون حتى يحين وقتها ليقوموا بعدة أشياء في نفس الوقت وكما أشار إلى ذلك تي هول هذه الثقافة تميز دول المتوسط و العربية منها .

الجدول رقم(19): رأي العمال في ضرورة الخضوع إلى التكوين

درجة الموافقة / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	المجموع
إطارات	ك	25	1	1	1	28
	%	89.28	3.57	3.57	3.57	100
عمال تحكم	ك	44	26	5	0	75
	%	58.66	34.66	6.66	0	100
عمال تنفيذ	ك	84	59	20	9	172
	%	48.83	34.30	11.62	5.23	100
المجموع	ك	153	86	26	10	275
	%	55.63	31.27	9.45	3.63	100

تظهر البيانات الإحصائية أن غالبية المبحثين أجابوا بأنهم موافقون جدا على ضرورة خضوع العمال إلى تكوين وذلك بنسبة 55.63% أما الذين أجابوا بأنهم موافقين فكانت نسبتهم 31.27% في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بتحفظ أي أنهم موافقون نوعا 9.45% أما نسبة الذين أجابوا بانهم غير موافقون فلم تتجاوز نسبتهم 3.63% ،ونلاحظ كذلك أن درجة الموافقة ترتفع كلما صعدنا في السلم التنظيمي ،فنلاحظ أن أعلى درجة موافقة سجلت لدى فئة الإطارات بنسبة 89.28% وتليها فئة عمال التحكم بنسبة 66. 58% ،ثم عمال التنفيذ بنسبة 48.83% ، أما بالنسبة للذين أجابوا بانهم موافقون سجلت أعلى نسبة لدى فئة عمال التحكم بنسبة 34.66% تليها فئة عمال التنفيذ بنفس النسبة تقريبا 34.30% في حين سجلت نسبة ضعيفة لدى لدى فئة الإطارات ،أما الذين أجابوا بتحفظ أي بالإجابة بانهم موافقون نوعا ما فسجلنا أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 11.62% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 6.66% ثم فئة الإطارات بنسبة 3.57% ،ونجد أن نسبة الذين أجابوا بعدم الموافقة كانت ضعيفة

بحيث تنعدم لدى فئة التحكم ،ولم تتجاوز 3.57% لدى فئة الإطارات ،و5.23% لدى فئة عمال التنفيذ.

ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي ،ترتفع درجة الموافقة لدى فئة الإطارات نظرا لطبيعة المعارف التي تحتاجها هاته الفئة في عملها ،كذلك بالنسبة إلى عمال التحكم الذي يحتاجون إلى تطوير معارفهم ومعلوماتهم التقنية، أما عمال التنفيذ فمهمتهم تقتصر على تنفيذ الأوامر والمهام فهم يرو بأن عملهم روتيني ولا يحتاج إلى تكوين مع العلم أن المعلومات التي صرح بها مسؤول الموارد البشرية تتعارض مع هاته الإحصائيات بحيث صرح أن العمال يتغيبون عن دورات التكوين وهو يرى بأنهم يتحججون بالتعب ، وحتى الإطارات منهم فعندما يتخرجون من الجامعة ،لا يرغبون في التعلم وتطوير مستواهم ،وأشار أن المؤسسة أنفقت حوالي3مليون (دج) على التكوين لكن دون تجاوب من العمال ،في حين يشير بعض العمال خاصة عمال التنفيذ بأن برمجة حصص التكوين لا تبرمج في الأوقات المناسبة لأن العمال الذيم يشتغلون في الفترة الليلية ،لا يستعطون الحضور صباحا لتلقي تكويم بسبب التعب ،وهناك من العمال من علل ذلك بأن المعلومات التي تدرج في حصص التكوين ليست في المستوى .

الجدول رقم(20): رأي العمال في تشجيع المنافسة فيما بينهم

درجة الموافقة / الفئات المهنية		عامل إيجابي	عامل سلبي	المجموع
إطارات	ك	26	2	28
	%	92.85	7.14	100
عمال تحكم	ك	62	13	75
	%	82.66	17.33	100
عمال تنفيذ	ك	138	34	172
	%	80.23	19.76	100
المجموع	ك	226	49	275
	%	82.18	17.81	100

تشير إجابات المبحثين فيما يخص رأيهم في تشجيع المنافسة ما بين العمال إلى أن المنافسة ما بين العمال عمال إيجابي وذلك بنسبة، 82.18% مقابل نسبة 17.81% من المبحثين يرون أنها عامل سلبي ونلاحظ أن نسب الإجابات جاءت متقاربة تقربا لدى كل الفئات ،و نسجل أعلى نسبة من الإجابات التي ترى أن المنافسة تمثل عامل إيجابي لدى فئة الإطارات بنسبة 92.85% مقابل 7.14% يرون أنه عامل سلبي ،أما بالنسبة إلى عمال التحكم 82.66% يعتبرون أن المنافسة تمثل عامل إيجابي ، مقابل 17.33% يرون أن المنافسة تمثل لهم عامل سلبي ونسجل تقريبا نفس النسب لدى عمال التنفيذ ،بحيث نسجل نسبة 80.23% من الإجابات ترى بأن المنافسة تمثل عامل إيجابي مقابل 19.76% ترى العكس أي أنها تمثل عامل سلبي.

بالنسبة إلى تصريحات العمال هاته المعطيات ليس لها مدلول على أرض الواقع لان المنافسة التي تعتمدها المؤسسة في أوساط العمال هي منافسة غير نزيهة وغير أخلاقية ،ذلك أن النظرة السلبية للمسؤول التركي تجاه العمال الجزائريين بأنهم متكاسلين ولا يحبون العمل، جعلته يقوم بزرع عناصر من العمال الجزائريين في أوساط العمال الجزائريين يعملون على الوشاية بزملائهم إلى المسؤول التركي مقابل الحصول على بعض الامتيازات كالزيادة في الأجر وهاته العناصر يطلق عليها اسم "الشكامين " ،وبالفعل فقد اكد لنا أحد الإطارات أن المسؤول التركي يقوم باستدعاء العمال الذين تصله عنهم معلومات بأنهم يتقاعسون في العمل ،ويقوم باستفسارهم عن ذلك ،و حسب تصريحات العمال هؤلاء العناصر معروفين لدى زملائهم وهم يتحصلون على امتيازات دون مجهود يبذل في العمل ،لذا فهم يرون أنها لا توجد منافسة بالمعنى الحقيقي للكلمة على أرض الواقع ، و هذا كما أشار أولفر ماير في الفصل الرابع يحدث نتيجة الترتيب الهرمي للقيم فهناك ثقافة تحتل قمة الهرم بسبب أن الجماعات التي تمثلها تملك سلطة داخل التنظيم لذا نجد أن بعض الجماعات تمتثل للثقافة المسيطرة بغية تحقيق بعض المصالح و الامتيازات لأن الجمات التي تنتمي إليها لا يمكنها فعل ذلك، بسبب فقدانها للسلطة داخل التنظيم وهذا الأمر له انعكاس سلبي على التنظيم ذلك انه يؤدي إلى حدوث خلافات وصراعات لدى الجماعات التي تفتقد

إلى السلطة مع الجماعات التي تمتثل إلى الثقافة المسيطرة وتصبح في نظرها جماعة خائنة وهذا من السلبيات التي تظهر على مستوى هذا النمط من المؤسسات .

الجدول رقم(21): شعور العمال الجزائريين الذين يعملون تحت إشراف مسير تركي

راي المبحوثين / الفئات المهنية		ينزعج من العمل تحت إشراف مسير أجنبي	لا ينزعج من العمل تحت إشراف مسير اجنبي	المجموع
إطارات	ك	9	19	28
	%	32.14	67.85	100
عمال تحكم	ك	25	50	75
	%	33.33	66.66	100
عمال تنفيذ	ك	57	116	172
	%	33.13	67.44	100
المجموع	ك	91	185	275
	%	33.08	67.27	100

نلاحظ أن ما نسبته67.27%من المبحثين أجابوا بأنهم لا ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير أجنبي مقابل 08. 33% أجابوا بأنهم ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير أجنبي، كما نلاحظ أن الإجابات تتقارب لدى كل الفئات المهنية ،فالنسبة إلى فئة الإطارات نجد نسبة 67.85% أجابوا بأنهم لا ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير أجنبي مقابل 32.14% بأنهم ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير اجنبي، أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم نجد نسبة 66.66% أجابوا بانهم لا ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير أجنبي ، مقابل 33.33% أما بالنسبة إلى عمال التنفيذ ،67.44% أجابوا بأنه لا يزعجهم العمل تحت إشراف مسير أجنبي مقابل 33.13% أجابوا بأنهم ينزعجون من العمل تحت إشراف مسير أجنبي ،ورغم أن غالبية المبحثين أجابوا بانه لا يزعجهم العمل تحت إشراف مسير أجنبي ، إلا أن نسبة 33.08% تعتبر نسبة معتبرة، كما يمكن

الإشارة إلى أنه ليس كل العمال في اتصال مباشر مع المسؤولين الأتراك لذا فان الآراء تختلف، ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض العمال علمنا أن أهم شيء يزعج العامل الجزائري هو أن يتلقى التوبيخ من المسؤول خاصة اذا كان تركي ، فعلى حد تعبير أحد العمال عندما سألته لماذا تنزعج من المسؤول التركي فأجابني قائلا "أنا لا أتحمل أن أتلقى ملاحظات من سؤول جزائري فما بالك اذا كان المسؤول تركي "فالعامل الجزائري لا ينظر إلى النقد على أساس أنه تقييم للعمل و إنما هو تقييم لشخصه ككل لذا فإن تقديم ملاحظات سلبية على عمله تجعله يشعر بالنقد لشخصه، مما يجعله يشعر بالإهانة ،خاصة اذا كانت هاته الملاحظات من مسؤول ت أجنبي ،وهذه الثقافة أي ثقافة عدم تقبل النقد تنتشر لدى المجتمعات الشرقية وفي فرنسا كذلك (انظر الفصل الرابع) ،على عكس العامل التركي الذي نجده حسب ما صرح به المبحوثين الجزائريين بأنه يقدس مسؤوله ويتقبل النقد مهما كان ،فخلال أحدى مقابلاتنا يتعجب أحد المبحثين الجزائريين كيف أن أحد المسؤولين الأتراك يقوم بتوبيخ أحد العمال الأتراك الذي هو في سن أبيه ،كما أكد لي بعض الإطارات خاصة الذين زاروا المؤسسة الأم بتركيا أن درجة تقديس المسؤول قد تصل إلى حد تقبيل اليد ،وهذا الفعل يعتبر مستهجنا لدى العمال الجزائريين ،ولكنه في الثقافة التركية يدل على الاحترام والتقدير خاصة من الأصغر سنا نحو الأكبر سنا ، وربما هذه السلوكات من العمال الأتراك قد ترجع إلى طبيعة الظروف الاقتصادية الصعبة إلى عانى منها الشعب التركي وصعوبة الحصو على عمل ،فالعامل التركي يخشى على فقدان منصبه لذا فهو يسعى إلى المحافظة على منصبه من خلال كسب رضى مسؤوله وإظهار الاحترام له، وبالفعل فقد أكد أحد الإطارات أنه خلال تواجده بالمؤسسة الأم كان يلاحظ العمال يعملون ويبدو على وجوههم الخوف ،ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مساعد مسؤول الموارد البشرية وهو تركي الجنسية ،أخبرنا انه بالمؤسسة الأم المسؤولون يقومون بأعداد تقارير في حق العمال الذين لا يؤدون عملهم كما يجب، و يمكن أن يتعرضوا إلى الطرد ولكن هذا لا يطبق على العمال الجزائريين هنا ،لأنهم غير متعودين على ثقافة العمل في المصانع ،عكس العمال الأتراك الذين اكتسبوا هاته الثقافة بداية من العمل في المصانع الألمانية بحكم أن ألمانيا أقرب بلد صناعي مجاور لتركيا ،وبالتالي تسهل الهجرة إليه، وثانيا

من خلال التقدم الصناعي الذي تعرفة تركيا. وأهمية منصب العمل بالنسبة للعامل التركي تتجسد في الشعار المكتوب على لباس العمال وهو "**ضمان العمل استمرار الحياة** "واذا قمنا بتحليل هاته العبارة نجد أنها تقرن ما بين الحصول على منصب العمل واستمرارية الحياة، هذا يبن أهمية الحصول على منصب العمل والمحافظة عليه وهذا من خلال كسب رضا مسؤوله وإظهار التقدير له ،وفي هاته النقطة يظهر الاختلاف واضح بين الثقافتين .

الجدول رقم(22):أحسن طريقة لاتخاذ القرارات حسب رأي العمال

رأي العمال / الفئات المهنية		القرات الجماعية	القرارات الفردية	حسب طبيعة القرار	المجموع
إطارات	ك	24	3	1	28
	%	85.71	10.71	3.57	100
عمال تحكم	ك	69	3	3	75
	%	92	4	4	100
عمال تنفيذ	ك	161	9	2	172
	%	94.18	5.23	1.16	100
المجموع	ك	254	15	6	275
	%	92.36	5.45	2.18	100

تشير إجابات المبحثين إلى أن غالبية المبحثين يفضلون القرارات الجماعية وذلك بنسبة 92.36% أما الذين يفضلون القرارات الفردية فقد قدرت نسبتهم بـــ5.45% في حين نجد أن نسبة 2.18% أجابوا أن طبيعة القرارات هي التي تحدد أفضلية القرار كما نلاحظ أن النسب تتقارب لدى كل الفئات المهنية غير أن فئة عمال التنفيذ احتلت أكبر نسبة بالنسبة للذين يفضلون القرارات الجماعية بنسبة 94.18%مقابل 5.23%يفضلون أن تكون القرارات فردية ونسبة 1.16% يرون أن طبيعة القرار هي التي تحدد ذلك .تليها فئة عمال التحكم بنسبة 92% بالنسبة للذين يفضلون القرارات الجماعية مقابل 4% يفضلون القرارات الفردية ونفس النسبة بالنسبة للذين أجابوا حسب طبيعة القرار ،وتأتي فئة

الإطارات في المرتبة الثالثة من حيث نسبة الذين يفضلون القرارات الجماعية بنسبة 85.71% مقابل 10.71% بالنسبة للذين يفضلون القرارات الفردية و57. 3% بالنسبة للذين أجابوا حسب طبيعة القرار.

اذا أخذنا في الحسبان ثقافة المؤسسة من حيث طبيعة القرارات ،هل تعتمد مشاركة العمال في القرارات أم تعتمد القرارات الفردية، من خلال مقابلاتنا مع الإطارات وعمال التنفيذ أكدوا أن المدير السابق كان يشرك العمال في اتخاذ القرارات وحتى العمال في ابسط المستويات التنظيمية، لكن مع تغير المدير تقلصت نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتقتصر المشاركة على بعض الإطارات التي تثبت كفاءتها ، هذا يعني أن ثقافة المؤسسة تتغير وفقا للتغير المسؤولين، وليست ثابتة ،ولكن بحكم طبيعة النمط التنظيمي الذي تتخذه المؤسسة كونها مؤسسة دولية ذات تسيير مركزي –كما ذكرنا سابقا– فان القرارات الاستراتيجية تأتي من المؤسسة الأم، والقرارات التي تحدث عنها العمال هي قرارات ثانوية بسيطة .فهذا النمط التنظيمي يحد من مشاركة العمال المحليين في اتخاذ القرارات وهذا –كما نلاحظ من خلال الجدول– أنه يتعارض مع رغبة العمال وكذلك مع مبادئ سياسة الأيزو iso التي تتبناها المؤسسة ذلك أن مشاركة العمال يعتبر من بين الحوافز المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة .

الجدول رقم (23): مدى علم العمال بأهداف المؤسسة

جواب العمال / الفئات المهنية		يعلم أهداف المؤسس	لا يعلم أداف المؤسسة	المجموع
إطارات	ك	19	9	28
	%	67.85	32.14	100
عمال تحكم	ك	42	33	75
	%	56	44	100
عمال تنفيذ	ك	103	69	172
	%	59.88	40.11	100
المجموع	ك	164	111	275
	%	59.63	40.36	100

نلاحظ على الجدول أن ما نسبته 59.63% من إجابات المبحثين أشارت إلى أنهم يعلمون أهداف المؤسسة ،مقابل 40.36% أجابوا بأنهم لا يعلمون أهداف المؤسسة ،ونلاحظ أن هذه النسب تختلف باختلاف الفئات المهنية فبالنسبة إلى فئة الإطارات نجد نسبة 67.85% من المبحثين أجابوا بأنهم على دراية بأهداف المؤسسة مقابل 32.14% لا يعلمون أهداف المؤسسة ،ونلاحظ أن فئة عمال التنفيذ تحتل المرتبة الثانية من حيث نسبة الذين يعلمون أهداف المؤسسة بنسبة وصلت إلى 59.88% مقابل 40.11% لا يعلمون أهداف المؤسسة ،تأتي فئة عمال التحكم في المرتبة الثالثة من حيث عدد المبحثين الذين يعلمون أهداف المؤسسة بنسبة 56% مقابل 44% لا يعلمون بأهداف المؤسسة ،لقد أدرجنا هذا السؤال في الاستمارة البحث حتى نعلم مدى تجاوب العمال مع سياسة المؤسسة التي هي جزء من ثقافة المؤسسة ، فمن بين العناصر المنصوص عليها في سياسة المؤسسة للموارد البشرية هي" تركيز جميع العمال على الأهداف المشتركة للمؤسسة "، ونلاحظ هنا استعمال عبارة جميع العمال ،أي من المفروض أن يكون كل العمال على دراية بأهداف المؤسسة ،في حين نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40.36% من المبحثين لا يعلمون أهداف المؤسسة وهذه النسبة رغم أنها لا تمثل الغالبية إلا أنه اذا ما قورنت بسياسة المؤسسة المعلنة حول هاته النقطة تعتبر نسبة كبيرة جدا ،وما يثير الانتباه هو أن هناك نسبة معتبرة من الإطارات كما هو مبين في الجدول لا تعلم أهداف المؤسسة رغم أن هذه الفئة هي فئة مسيرة لكنها لا تعلم أهداف المؤسسة، كذلك بالنسبة إلى فئة عمال التحكم ،ونشير هنا أنه حتى بالنسبة إلى عمال التنفيذ ممن صرحوا بأنهم على دراية بأهداف المؤسسة أن الكثير منهم كانت معلوماتهم عبارة عن تخمينات فعندما يصولون إلى السؤال المتعلق بأهداف المؤسسة كانوا يجيبون مباشرة بالربح ، وبالتالي فهم لا يملكون معلومات حقيقية حول أهداف المؤسسة ،كل هاته المعطيات هي عبارة عن مؤشر لوجود خلل ما قد يرجع إلى وجود خلل في عملية الاتصال من جهة – وفي العناصر الموالية سنتطرق على مشكلة الاتصال بالمؤسسة – ومن جهة أخرى فان طبيعة التنظيم الذي تعتمده المؤسسة وهو التنظيم المركزي يجعل القرارات والأهداف تتركز في يد الإطارات المسيرة بالمؤسسة الأم بالدرجة الأولى ثم الإطارات الأجنبية المسيرة بالمؤسسة الفرع التابعة

لها بالجزائر بالدرجة الثانية و قد كنا نلاحظ خلال تواجدنا بالمؤسسة هناك عمليات اتصال كثيفة ما بين المسؤولين الأتراك والمسؤولين بالمؤسسة الأم .وعليه فان هذا النمط من التسيير المركزي يهمل الإطارات المحلية باعتبارها أدوات مساعدة ومنفذة وهذا ما يجعل العامل ينظر إلى المؤسسة على أنها مجرد مكان للعمل لا غير. و هذا المؤشر هو احد المؤشرات الدالة على ضعف الثقافة التنظيمية كما أشار إلى ذلك كل من كوتر وحسين حريم في الفصل الثاني من البحث فحتى تكون الثقافة قوية يجب أن يكون أعضاء المنظمة موحدين وملتفين حول نفس الهدف.

الجدول رقم(24): رأي العمال فيما اذا كانت تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة

راي المبحثين / الفئات المهنية		تهمه المشاركة في تطوير المؤسسة	لا تهمه المشاركة في تطوير المؤسسة	المجموع
إطارات	ك	27	1	28
	%	96.42	3.57	100
عمال تحكم	ك	64	11	75
	%	85.33	14.66	100
عمال تنفيذ	ك	141	31	172
	%	81.97	18.02	100
المجموع	ك	232	43	275
	%	84.86	15.63	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة وذلك بنسبة 84.86% مقابل نسبة 15.63% من المبحثين صرحوا بأنه لا تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة كما نلاحظ رغم أن إجابات المبحثين جاءت متقاربة إلا أن نسبة الذين تهمهم المشارة في تطوير المؤسسة ترتفع كلما ارتفعنا في السلم التنظيمي فنلاحظ أن فئة الإطارات قد أحتلت المرتبة الأولى من حيث الذين صرحوا أن المساهمة في تطوير المؤسسة

أمر يهمهم وذلك بنسبة 96.42% مقابل 3.57% لا تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة و تنخفض النسبة قليلا لدى فئة عمال التحكم لتصل إلى نسبة 85.33% تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة مقابل 14.66% لا تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة ،وتنخفض كذلك قليلا لدى فئة عمال التنفيذ لتصل إلى 81.97% من الذين تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة مقابل 18.02% لا تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة .

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحثين تهمهم المشاركة في تطوير المؤسسة ،فرغم المشاكل التي تحدث عنها العمال ،والتي سوف نتطرق إليها في العناصر القادمة إلا أن العمال واعون بضرورة استمرارية المؤسسة وتطورها حتى يستمرون في العمل ،لأنهم يدركون جيدا صعوبة الحصول على منصب عمل ،وعن هذه النقطة ،تحدث العمال بمرارة عن التجربة التي مرت بها الجزائر والتي أدت إلى غلق العديد المؤسسات الوطنية، وكذلك عن الإهمال الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية التي بقت تنشط ،وبالتالي شكلت هذه التجربة وعي لدى العمال بضرورة تطور المؤسسة واستمرارها حتى يستمرون في العمل حتى ولو كانت مؤسسة أجنبية

الجدول رقم(25): طبيعة الاتصال الذي يفضله العمال

جواب العمال / الفئات المهنية		الاتصال الشفهي	الاتصال المكتوب	الاثنين معا	المجموع
إطارات	ك	2	6	20	28
	%	7.14	21.42	71.42	100
عمال تحكم	ك	19	12	44	75
	%	25.33	16	58.66	100
عمال تنفيذ	ك	44	25	103	172
	%	25.58	14.53	59.88	100
المجموع	ك	65	43	167	275
	%	23.63	15.63	60.72	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين يفضلون الاتصال المكتب والشفهي معا، فقد وصلت نسبة الذين يفضلون ذلك إلى نسبة 60.72%،مقابل 23.63% يفضلون الاتصال الشفهي في حين كانت نسبة الذين يفضلون الاتصال المكتوب 15.63% ،كما نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تباين في الإجابات ما بين فئة الإطارات من جهة وفئة عمال التحكم وعمال التنفيذ من جهة أخرى بحيث نلاحظ بالنسبة إلى فئة الإطارات أن نسبة الذين يفضلون الاتصال بنوعيه قد وصلت إلى71.42%وأما البقية نجد 21.42%منهم يفضلون الاتصال الكتابي و7.14% يفضلون الاتصال الشفهي ، في حين نجد أن نسبة الذين يفضلون الاتصال بنوعيه تنخفض لدى فئة عمال التنفيذ لتصل إلى 59.88% ،وترتفع نسبة الذين يفضلون الاتصال الشفهي لتصل إلى58. 25% وتنخفض نسبة الذين يفضلون الاتصال المكتوب إلى 14.53% ،ونلاحظ تقريبا نفس النسب لدى فئة عمال التحكم مقارنة مع عمال التنفيذ حيث نجد أن نسبة الذين يحبذون الاتصال بنوعيه وصلت إلى 58.66% أما نسبة الذين يفضلون الاتصال الشفهي فقد وصلت إلى 25.33% أما الذين يفضلون الاتصال المكتوب فوصلت نسبتهم إلى 16% ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذين يفضلون الاتصال بنوعيه المكتوب والشفهي لدى فئة الإطارات إلى طبيعة عمل هاته الفئة كونها فئة مسيرة وبالتالي هي تعي أهمية إلى الاتصال بنوعيه الشفهي والمكتوب فالاتصال الشفهي ضروري، ذلك أن طبيعة العمل تتطلب منهم اتصال مباشر ومستمر مع المسؤولين أما الكتابي فهو ضروري للمسائل الإدارية ،أما بالنسبة إلى عمال التنفيذ والتحكم فرغم أن غالبية المبحثين يفضلون الاتصال بنوعيه إلا أن هناك نسبة تفوق ربع المبحثين تحبذ الاتصال الشفهي وهذا ربما يعود إلى تدني مستواهم الثقافي ،فهناك عمال لا يحسنون الكتابة والقراءة ،وأخرين مستواهم التعليمي متدني فهم لا يفهمون جيدا اللغات المستعملة ،رغم أن الاتصال بهاته المؤسسة يعتمد 3 لغات بالنسبة إلى عمال التنفيذ والتحكم وهي اللغة العربية ،الفرنسية ،والتركية وقد لاحظنا ذلك في الإعلانات والملصقات .

و عليه فان ثقافة الموارد البشرية لا تتعارض مع ثقافة المؤسسة من حيث وسائل الاتصال، و إنما المشكل يطرح على مستوى نوعية الاتصال خاصة ما بين العمال الأتراك والعمال الجزائريين وهذا ما سنتطرق إليه في العناصر القادمة.

الجدول رقم(26):مدى موافقة المبحثين على ضرورة تعلم لغة المسؤول التركي

درجة الموافقة / الفئة المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	المجموع
إطارات	ك	21	6	1	0	28
	%	75	21.42	3.57	0	100
عمال تحكم	ك	40	25	8	2	75
	%	53.33	33.33	10.66	2.66	100
عمال تنفيذ	ك	73	56	31	12	172
	%	42.44	32.55	18.02	6.97	100
المجموع	ك	134	87	40	14	275
	%	48.72	31.63	14.54	5.09	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين يوافقون على ضرورة تعلم لغة تمكنهم من التواصل مع المسؤول الأجنبي، بحيث نجد نسبة 72. 48% من المبحثين يوافقون جدا على الاقتراح ،وما نسبته 31.63% يوافقون، في حين نجد نسبة14.54% من المبحثين يوافقون نوعا ما على الاقتراح بالمقابل نجد أن الذين لا يوافقون على الاقتراح لم تتعدى نسبتهم 5.09% ،هذا بالنسبة إلى المعطيات العامة ،بالنسبة لإجابات المبحوث حسب الفئات المهنية نلاحظ أن درجة الموافقة ترتفع عند الصعود في السلم التنظيمي فنلاحظ بالنسبة إلى فئة الإطارات أن هناك 75% موافقون جدا على ضرورة تعلم لغة تمكنهم من التواصل مع المسؤول الأجنبي و21.42% موافقون و3.57% موافقون بتحفظ في حين تنعدم نسبة عدم الموافقة ،أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم فنجد أن نسبة الموافقون جدا تنخفض مقارنة بالفئة السابقة لتصل إلى 53.33% وترتفع نسب الاقتراحات الأخرى لتصل نسبة الموافقون إلى

33.33% والموافقون نوعا ما إلى 10.66% ونسبة عدم الموافقون إلى 2.66% ،كما نلاحظ بالنسبة إلى فئة عمال التنفيذ أن نسبة الموافقون جد تنخفض عن الفئتين السابقتين لتصل إلى 42.44% ونفس الشيء بالنسبة لنسبة الذين أجابوا بالموافقة لتصل نسبتهم إلى 32.55%،في حين نلاحظ ارتفاع في نسبة الذين أجابوا بانهم موافقون نوعا ما لتصل إلى 02. 18% وكذلك بالنسبة الذين أجابوا بعدم الموافقة لتصل إلى 6.97%،ويمكن تفسير هاته المعطيات الإحصائية كما يلي :

ترتفع درجة الموافقة لدي فئة الإطارات كون أن هذه الفئة هي فئة مسيرة وفي تعامل مباشر مع المسؤولين الأتراك لذا فهم يرون ضرورة تعم اللغة التي تمكنهم من التواصل مع المسؤول الأجنبي ، وكلما نزلنا في السلم التنظيمي تقل درجة الموافقة كون درجة التعامل مع المسؤولين الأتراك تقل وتقتصر على التعامل مع العمال الأتراك الذين يشغلون الآلات ،ونشير هنا إلى أننا علمنا أن الإدارة قد اقترحت على العمال تكوين في اللغة التركية ،لكنهم رفضوا ذلك لآنهم يرون أن هذه اللغة غير منتشرة وغير مستعملة وبالتالي لا فائدة من تعلمها عكس اللغة الفرنسية أو اللغة الإنجليزية ،خاصة في حالة تغيير المؤسسة . وبالتالي فان مدى الإقبال على تعلم لغة المؤسسة الأم يتوقف على مدى حاجة وفائدة العامل من تعلمه لهاته اللغة ،من جهة أخرى نجد أن الأتراك يعتزون كثيرا بلغتهم ،ويحرصون على نشرها، وقد علمنا من بعض الإطارات خاصة الذين زاروا المؤسسة الأم أن الأتراك لا يتكلمون مع الأجانب بلغة غير اللغة التركية إلا اذا تأكدوا من استحالة التخاطب معه باللغة التركية ،كما اخبرنا أحد الإطارات من الذين زاروا المؤسسة الأم أنه على مستو المؤسسة الأم بتركيا يوجد مصلحة مختصة بترجمة دليل الاستعمال الخاص بالأجهزة التي تقتنيها المؤسسة والمكتوب بلغة غير اللغة التركية إلى اللغة التركية ،ما يفسر تمسك الأتراك بلغتهم والعمل على نشرها ،وقد لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة أن العمال الجزائريين الذين يتكلمون اللغة التركية يتمتعون بمكانة خاصة ،ونشير هنا إلى أن غالبية العمال الجزائريين الذين تعلموا اللغة التركية لم يتلقوا أي تكوين و إنما اعتمدوا على الاحتكاك بالعمال الأتراك وعلى المجهود الشخصي ،وهم العمال الذين لهم طموحا بالتقدم في مناصب عملهم بالمؤسسة .لذا أصبحت المؤسسة تشترط عند التوظيف على المترشحين

خاصة فئة الإطارات اللغة الإنجليزية باعتبارها اللغة الثانية في تركيا، و كان انعكاس ذلك ليس فقط على الاتصال الشفهي فقط وإنما حتى على الاتصال المكتوب فقد لاحظنا أن لغة التعاملات الإدارية المكتوبة ليست موحدة فهاك بعض الأقسام تستعمل اللغة الإنجليزية مثل فئة الإطارات وأخرى اللغة الفرنسية و الأتراك يستعملون اللغة التركية لان هناك من الأتراك من لا يتقنون اللغة الإنجليزية ،وهناك أيضا بعض الإداريين الجزائريين لا يقننون اللغة الإنجليزية فيستعملون اللغة الفرنسية. هذا الأمر سيكون له تأثير سلبي على عملية الاتصال بالمؤسسة ليس على مستوى فهم السياق الثقافي للرسالة فقط كما رأينا ذلك في الفصل الرابع من البحث بل كذلك حتى في فهم الرسالة في حد ذاتها وما تحمله من معلومات.

الجدول رقم(27): راي العمال في الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد

فئة العمال / رأي		سن متقدم	جنسه ذكر	له أقدمية	كفاءة عالية	مستوى علمي عالي	خبرة	متفهم	عادل	متواضع	متخلق	المجموع
إطارات	ك	3	4	5	21	12	1	1	0	0	0	47
	%	6.38	8.51	10.63	44.68	25.53	2.12	2.12	0	0	0	100
عمال	ك	3	8	38	39	20	0	0	0	0	0	108
	%	2.77	7.40	35.18	36.11	18.51	0	0	0	0	0	100
عمال	ك	13	19	58	90	42	0	3	3	2	4	234
	%	5.55	8.11	24.78	38.46	17.94	0	1.28	1.28	0.85	1.70	100
المجموع	ك	19	31	101	150	74	1	4	3	2	4	389
	%	4.88	7.96	25.96	38.56	19.02	0.25	1.02	0.77	0.51	1.02	100

تعتبر ثقافة العمال حول القيادة عامل مهم في تحديد علاقات الاتصال ونظرة العمال إلى القادة وذلك من خلال التطابق ما بين تصور العمال للقائد الجيد مع سياسة الموارد البشرية، و تشير البيانات الإحصائية إلى أن الكفاءة العالية هي من أكثر الصفات التي يرى المبحثين بأنها يجب أن تتوفر في المسؤولين فقد قدرت نسبة الذين يرون ذلك 38.56% وتأتي الأقدمية في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 25.96% ونلاحظ أن المستوى

العلمي العالي احتل المرتبة الثالثة بنسبة 19.02% في حين لم تصل نسبة الذين يرون بانه يجب أن يكون جنسه ذكر 96. 7% و31اجابة بالنسبة للذين يفضلون سن متقدم نسبة تعادل 4.88% وهناك من العمال من أضافوا بأنه يجب أم يكون القائد متفهم بنسبة 1.02% ونفس النسبة ترى بأنه يجب أن يكون متخلق و نسبة 0.77% أشارت إلى العدل ونسبة 0.51% أشارت إلى التواضع ونسبة 0.25% أشارت إلى الخبرة.

هذا عن المعطيات العامة بالنسبة إلى إجابات المبحثين حسب الفئات المهنية نلاحظ هناك تباين واضح في الإجابات ما بين فئة الإطارات من جهة وفئة عمال التحكم والتنفيذ من جهة أخر أخرى رغم أن غالبية الإجابات لدى كل الفئات المهنية أشارت إلى عامل الكفاءة لكن النسبة ترتفع لدى فئة الإطارات بحيث تصل إلى 44.68% وتنخفض إلى 38.46%لدى فئة عمال التنفيذ والى 36.46%لدى فئة عمال التحكم كما نلاحظ أن عامل المستوى العلمي العالي احتل المرتبة الثانية في الترتيب لدى فئة الإطارات بنسبة 25.53% أما بالنسبة للفئات الأخرى نجد أن عامل الأقدمية احتل المرتبة الثانية بنسبة 35.18% بالنسبة إلى عمال التحكم و24.78% بالنسبة لعمال التنفيذ في حين احتل عامل الأقدمية المرتبة الثالثة بالنسبة إلى فئة الإطارات بنسبة ضعيفة نوعا ما وصلت إلى 10.63%كما أن المستوى العلمي احتل المرتبة الثالثة بنسبة 18.51% لدى فئة عمال التحكم و 17.94% لدى فئة عمال التنفيذ أما بقية الصفات قد تحصلت على نسب ضعيفة تحصلت فئة الذكورة على 8.51% لدى فئة الإطارات و8.11% لدى فئة عمال التنفيذ و7.40% لدى فئة عمال التحكم أما بالنسبة إلى صفة السن المتقدم فقد تحصلت على نسبة 6.38% لدى فئة الإطارات ونسبة 5.55% لدى فئة عمال التنفيذ ونسبة 2.77% لدى فئة عمال التحكم ،كما احتلت صفة الخبرة على نسبة 2.12% لدى فئة الإطارات في حين تنعدم لدى بقية الفئات، وصفة متفهم على نسبة 12. 2% لدى فئة الإطارات ونسبة 1.28% لدى فئة عمال التنفيذ وتنعدم لدى فئة عمال التحكم و صفة متخلق تحصلت على نسبة 1.70% لدى فئة عمال التنفيذ وتنعدم لدى بقية الفئات وصفة عادل تحصلت على نسبة 1.28% لدى عمال التنفيذ وتنعدم لدى بقية الفئات وصفة متواضع تحصلت على نسبة 0.85% .

لقد ركزت مختلف الفئات على الكفاءة كونها تعتبر شرط أساسي لتولى منصب القيادة لكن نلاحظ أن فئة الإطارات تركز كذلك على المستوى العلمي العالي باعتبار أن غالبية أفراد هذه الفئة هم مهندسون يتعاملون مع الآلات ومع تكنلوجيا في تطور مستمر وبالتالي حتى تكون قائد يجب أن يكون لديك مستوى علمي عالي وتكون على دراية بكيفية التعامل مع هاته التكنلوجيا ، وهذه في الحقيقة هي الثقافة السائدة بالمؤسسة فمن خلال المقابلة التي قمنا مع أحد المسؤولين المهندسين الجزائريين وهو رئيس قسم لا يتجاوز سنه 32 سنة اخبرنا انه لم يصل إلى هذا المنصب حتى اثبت كفاءة في الميدان من خلال تفوقه حتى على المهندسين الأتراك في حل بعض المشاكل التقنية في العمل ،وهذا من خلال تطوير مستواه العلمي والمعرفي ،كما أخبرنا أن المسؤولين الأتراك لا يهمهم السن المتقدم ولا الأقدمية في العمل وهنا تجدر الإشارة إلى أن المدير العام للمؤسسة لا يتجاوز سنه 36 سنة، و إنما تهمهم الكفاءة وان تثبت نفسك في الميدان ،بالإضافة إلى التضحية من أجل المؤسسة فهو يعمل أكثر من الوقت المحدد ويبقى بالمؤسسة حتى الساعة السادسة مساءا بدلا من الرابعة مساءا وأحيانا إذا اقتضى الأمر يحضر إلى المؤسسة ليلا ،و يقول في هذا الصدد "لدي خمس سنوات عمل بالمؤسسة ولكن في الميدان تعادل عشر سنوات ".

أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ فبالإضافة إلى الكفاءة يركزون عل الأقدمية و هذا يرجع ربما إلى خبرتهم الذاتية بالمؤسسة كون أن المؤسسة لديها سياسة توظيف و تكوين داخلية بالنسبة لهاته الفئات فهي لا تشترط المستوى العلمي العالي ولا الخبرة في عملية التوظيف ،لأنها ترى أن الخبرات يمكن اكتسابها مع الوقت في الميدان ،كما أنها تعتمد على التوظيف الداخلي ،ويخبرنا في هذا الصدد أحد عمال التحكم بان مستواه الدراسي لا يتجاوز التاسعة متوسط وأنه عندما دخل المؤسسة كان عامل تنفيذ ولكن طور مستواه التقني في الميدان ليصبح عامل تحكم ،وقد أكد هاته الحقيقة العديد من عمال التحكم والتنفيذ وحتى الإطارات ،لذا فان هاته التجارب في مسارهم المهني جعلتهم يركزون على الأقدمية بالعمل إلى جانب الكفاءة وهاته الثقافة مستمدة من ثقافة التنظيمية بالمؤسسات التركية ،و هي تختلف عن الثقافة السائدة بالمؤسسات الجزائرية .وهي نقطة إيجابية جدا في نظر العمال الجزائريين ، وقد أشاد بها الكثير من العمال ونجد ان هذه

الثقافة تنتشر لدى الدول الأسيوية مثل المؤسسات اليابانية أين يتم الاعتماد على التكوين في الميدان والمعلومات تكون ضمنية اكثر ،وهذا كما راينا سابقا يتوافق مع طبيعة سياق الاتصال الثري المنتشر لدى العمال النحليين .مما جعل هذا النمط من التوظيف والتكوين يتلاءم وثقافة الاتصال المحلية للموارد البشرية .

الجدول رقم(28): ثقافة العمال حول القيادة

جواب العمال / الفئات المهنية		قائد كفؤ ولكنه يطلب منك أن تشتغل كثيرا	قائد تنقصه الكفاءة ولكن لديك علاقات حميمة معه	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	21	6	1	28
	%	75	21.42	3.57	100
عمال تحكم	ك	54	17	4	75
	%	72	22.66	5.33	100
عمال تنفيذ	ك	116	51	5	172
	%	67.44	29.65	2.90	100
المجموع	ك	191	74	10	275
	%	69.45	26.90	3.63	100

قبل البدء في قراءة النتائج الإحصائية نشير إلى أن السؤال المطروح في استمارة البحث والمتعلق بهذا الجدول مرتبط بسؤال الجدول السابق وذلك بغية التأكد من صدق إجابات المبحثين في الجدول السابق وتشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين يفضلون القائد الكفؤ حتى ولو كان يطلب منهم أن يتشغلوا كثيرا بحيث قدرت نسبتهم ب: 69.45% أما نسبة المبحثين الذين يفضلون القائد الذي تربطهم به علاقات حميمة حتى لو كانت تنقصه الكفاءة فقد وصلت إلى 26.90% كما نجد أن هناك نسبة 3.63% لم تجب ، هذا عن النسب العامة ،بالنسبة للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالفئات المهنية نلاحظ كلما صعدنا في السلم التنظيمي كلما ارتفعت نسبة الذين يفضلون القائد الكفؤ

على القائد الذي لديه علاقات حميمة لكن تنقصه الكفاءة بحيث نسجل أعلى نسبة لدى فئة الإطارات والتي وصلت إلى 75% تليها فئة عمال التحم ب 72% ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 44. 67%،أما بالنسبة للمبحثين الذين يفضلون القائد الذي لديهم علاقات حميمة معه رغم أم أن الكفاءة تنقصه فنلاحظ العكس بحيث نسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ ب:29.65% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 22.66% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21.42%.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبة المبحثين يفضلون القائد الذي يمتلك كفاءة حتى لو كان يطلب منهم أن يتشغلوا كثيرا على القائد الذي تنقصه الكفاءة حتى و لو كانت لهم علاقات حميمة معه وهم يفسرون ذلك بأنه في حالة القائد الكفؤ فانهم يستطيعون الاعتماد عليه في حالة حدوث أي مشكل أو طارئ في العمل وبالتالي فهم سيعملون براحة دون مشاكل على عكس القائد الذي تنقصه الكفاءة ولدهم علاقات حميمة فان المرؤوسين لا يستطيعون الاعتماد عليه في حالة حدوث أي مشكل أو طارئ ،كما يرون أنه في حالة وجود القائد الكفؤ فانهم يستطيعون أن يتعلمون منه وبالتالي يستعطون تطوير مهاراتهم في العمل ،وهذا التفكير هو تفكير عقلاني ويتماشى وثقافة المؤسسة ،كما نشير إلى أن نتائج هذا الجدول تأكد صدق نتائج الجدول السابق.

الجدول رقم(29):رأي العمال في فكرة عدم التفكير في المستقبل و ترك ذلك لمشيئة الله

الإجابة / الفئة المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	9	1	6	11	1	28
	%	32.14	3.57	21.42	39.28	3.57	100
عمال تحكم	ك	30	16	8	20	1	75
	%	40	21.33	10.66	26.66	1.33	100
عمال تنفيذ	ك	82	38	19	31	2	172
	%	47.67	22.09	11.04	18.02	1.16	100
المجموع	ك	121	55	33	62	4	275
	%	44	20	12	22.54	1.45	100

تشير الإجابات إلى أن غالبية المبحثين يوافقون على فكرة عدم التفكير في المستقبل وترك ذلك لمشيئة الله بحيث نجد أن نسبة 44% من المبحثين يوافقون جدا على هذه الفكرة بالإضافة 20% يوافقون على الفكرة مقابل 54. 22% لا يوافقون تماما على الفكرة و 12% يوافقون نوعا ما في حين نجد هناك نسبة 3.63% من المبحثين لم يجيبوا ،هذا بالنسبة للبيانات العامة ،أما بالنسبة لإجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نلاحظ أن إجابات المبحثين تختلف بالاختلاف الفئات المهنية بحيث نلاحظ بأن هناك اختلاف ما بين فئة الإطارات من جهة وفئة عمال التنفيذ وعمال التحكم من جهة أخرى، بحيث نلاحظ أن أعلى نسبة من الذين أجابوا ب موافق جدا سجلت لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 47.67% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 40% واخفض نسبة سجلت لدى فئة الإطارات ،وكذلك نفس الشيء بالنسبة للإجابة ب موافق بحيث نسجل اعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 22.09% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 21.33% وأصغر نسبة تسجل كذلك لدى فئة الإطارات بنسبة 3.57% بالمقابل نسجل اعلى نسبة من الذين لا يوافقون على الفكرة تسجل لدى فئة الإطارات بنسبة 39.28% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 26.66% وفئة عمال التنفيذ بنسبة 18.02% .

وعليه تبين هاته النتائج أن غالبية المبحثين تفكيرهم قدري أي يعتمدون على القضاء والقدر وبالتالي لا يخططون للمستقبل وهذه النتائج تتعارض مع إجابات المبحثين في الجدول(18) وتزداد هذه الصفة لدى فئة عمال التنفيذ بالدرجة الأولى ثم عمال التحكم وهذا ربما يرجع إلى مستواهم العلمي والثقافي المتواضع، الشيء الذي يجعل من ثقافتهم استمرار للثقافة الاجتماعية ،وهاته الثقافة تنتشر على العموم بالمجتمعات الإسلامية وبالتالي فهي تفتقر إلى التخطيط للمستقبل ، على العكس من ذلك نجد أن غالبية الإطارات لا يوافقون على الفكرة وهذا ربما يرجع إلى مستواهم الثقافي العالي أين يصل لدى البعض إلى درجة الماجستير والتحضير للدكتوراه ،مما يجعل تفكيرهم أكثر منطقية ،ولكن بالمقابل هناك نسبة معتبرة من فئة الإطارات توافق جدا على الفكرة مما يؤكد وجود عوامل أخرى تتحكم في نمط التفكير مثل التنشئة الاجتماعية الذي يتلقاها الفرد من الأسرة والمحيط الذي يعيش فيه .وكنتيجة عامة نستنتج أن تفكير غالبية المبحثين لا يتماشى مع فكرة التخطيط

الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة ،والذي يظهر في الأهداف المعلنة من قبل المؤسسة وقد أشار هوفستاد إلى ذلك عندما تطرق إلى مراقبة عدم اليقين بحيث أشار إلى أن المجتمعات القدرية بحكم إيمانها بالقضاء والقدر فهي تفتقر إلى التخطيط وبالتالي تميل إلى المخاطرة .

الجدول رقم(30): مدى معرفة المبحثين لقواعد الأيزو

الإجابة / الفئة المهنية		لديه معلومات حول الأيزو			ليس لديه معلومات حول الأيزو	لم يجب	المجموع
		يقوم بتطبيقها	لا يقوم بتطبيقها	إلى حد ما			
إطارات	ك	14	3	1	10	0	28
	%	50	10.71	3.57	35.71	0	100
عمال تحكم	ك	36	5	0	32	2	75
	%	48	6.66	0	42.66	2.66	100
عمال تنفيذ	ك	62	7	0	100	3	172
	%	36.04	4.06	0	58.13	1.74	100
المجموع	ك	112	12	1	142	5	275
	%	40.72	4.36	0.36	51.63	1.81	100
التكرار النسبي المجمع الصاعد		40.72	45.08	45.44	97.07	98.88	-

قبل البدء بقراءة النتائج الإحصائية الموضحة في الشكل المتالي نشير إلى أن مؤسسة حياة الجزائر قد تحصلت على مؤشر الجود الأيزو 9001 سنة 2008،وهي إحدى مواصفات سلسلة أيزو 9000 (نظم إدارة الجودة) وتعنى هذه المواصفات بالتنظيم الإداري في منشأة ما وتهدف إلى تقنين وتبسيط وربط وضبط وقياس الأنشطة الإدارية المكونة للعمليات الموثقة والتي تم فيها تحديد الصلاحيات والمستويات طبقا للوصف الوظيفي المحدد لكل وظيفة لتتمكن المنشأة من تحقيق أهدافها ،طبقا لتخطيط مسبق مما يقلل الهدر في الموارد

والوقت مع تحسين الأداء بشكل عام ،ومؤشر الجودة 9001 يصف ماذا يجب عمله لوضع نظام إدارة جودة فهو يهتم بالجانب الإداري والتنظيمي للمنشأة ،أي هناك متطلبات يقتضيها هذا النظام للوصول إلى إدارة جودة مطابقة للمواصفات ،وهذه المتطلبات تتجسد في خمسة بنود أساسية تتفرع إلى 23بند فرعي (يمكن الاطلاع عليها في الملحق) ومن البنود التي يشير إليها مؤشر الجودة 9001 هو " التأكد من أن الأفراد على وعي بعلاقه و أهمية أنشطتهم وكيفية مساهمتهم في أهداف الجودة "[3] ومن خلال الجدول الموالي سوف نرى إن كان المبحثين عل إطلاع وعلم بهاتة القواعد .

و نلاحظ هنا أن غالبية المبحثين ليس لديهم معلومات حول قواعد ISO بحيث نجد ما نسبته 6. 51% من المبحثين أجابوا بأن ليس لديهم معلومات حول قواعد الأيزو بالمقابل نجد ما نسبته 44. 45% من المبحوث صرحوا بانهم يملكون معلومات حول الأيزو موزعين كما يلي 40.72% ليهم معلومات حول الأيزو وهم يقومون بتطبيقها في الميدان و4.36% ليهم معلومات ولا يقومون بتطبيقها و0.36% لديهم معلومات وهم يطبقونها إلى حد ما أي لا يطبقونها بنسبة 100% .هذا بالنسبة للنتائج العامة ،بالنسبة لإجابات المبحثين حسب الفئات المهنية نلاحظ ،بالمسبة إلى فئة الإطارات أن 50% من المبحثين لديهم معلومات حول الأيزو ويقومون بتطبيقها ،10.71% لديهم معلومات ولكن لا يقومون بتطبيقها و3.57% لديهم معلومات ولا يطبقونها كليا في المقابل نجد نسبة 35.71% ليس لديهم معلومات حول الأيزو ورغم أن هذه النسبة لا تمثل الأغلبية إلا أنها تعتبر نسبة مرتفعة جدا بالنظر إلى طبيعة هاته الفئة كونها فئة مسيرة أما بالنسبة إلى عمال التحكم نجد أن 48%لديهم معلومات ويقومون بتطبيقها و6.66% لديهم معلومات ولكن لا يقومون بتطبيقها في المقابل نجد 42.66% ليس لديهم معلومات عن الأيزو ، ونجد أن 2.66% لم يجيبوا ، أما بالنسبة إلى عمال التنفيذ نجد 36.04% لديهم معلومات حوا الأيزو ويقومون بتطبيقها و4.06% لديهم معلومات لكن لا يقومون

[3] المواصفات القياسية الدولية أيزو 9001 ،:نظام إدارة الجودة المتطلبات ، الإصدار الرابع 10-11-2008،ص6http://faculty.ksu.edu.sa
اطلع عليه يوم 2013/11/20الساعة 18:20

بتطبيقها بالمقابل نجد الغالبية والمقدرة ب 58.13% ليس لديهم معلومات وهناك مسبة تقدر ب 1.74% لم تجب .

نلاحظ من خلال المعطيات أن غالبية المبحثين ليس لديهم معلومات حول الأيزو بالرغم من حصول المؤسسة على الأيزو سنة 2008 أي أكثر من أربع سنوات رغم أن ثقافة الأيزو تقوم على إشراك العمال في أهداف المؤسسة كما تقوم على سياسة التوعية بأن عملهم مرتبط بأهداف المؤسسة في تحقيق الجودة ،والمثير للانتباه هو أن هناك نسبة معتبرة من فئة الإطارات وعمال التحكم ليس لديها معلومات حول الأيزو رغم حساسية مراكز هاتين الفئتين في السلم التنظيمي باعتبارهما فئات مسيرة ،وهذا مؤشر على وجود خلل في تطبيق إدارة الجودة .

الجدول رقم: (31):رأي العمال اذا ما كان تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر عامل سلبي أم إيجابي

جواب العمال / الفئات المهنية		عامل إيجابي	عامل سلبي	إيجابي و سلبي	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	26	2	0	0	28
	%	92.85	7.14	0	0	100
عمال تحكم	ك	56	19	0	0	75
	%	74.66	21.33	0	0	100
عمال تنفيذ	ك	127	33	3	9	172
	%	73.83	19.18	1.74	5.23	100
المجموع	ك	209	54	3	9	275
	%	76	19.63	1.09	3.27	100

لتصورات العمال حول المؤسسات الأجنبية دور مهم في التأثير على سلوكياتهم من خلال الولاء للمؤسسة والسعي للحفاظ عليها. و تظهر البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين ينظرون إلى تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائرية على أنه عامل إيجابي للاقتصاد

الجزائري وذلك بنسبة 76% مقابل63. 19% من المبحثين ينظرون إليها على أنها عامل سلبي للاقتصاد الجزائري في حين أن هناك نسبة 1.09% من المبحوثين ينظرون إليها على أن لديها إيجابيات وسلبيات في نفس الوقت وهناك نسبة من المبحثين لم تجيبوا وقد قدرت نسبتهم ب 3.27%،هذا عن البيانات العامة ،أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نلاحظ أنه كلما صعدنا في السلم التنظيمي ترتفع نسبة الذين ينظرون نظرة إيجابية إلى تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر ،فنلاحظ أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة الإطارات ب92.85% وتنخفض النسبة لدى عمال التحم إلى 66. 74% والى نسبة 73.83% لدى فئة عمال التنفيذ ،بالمقابل نسجل أعلى نسبة من الذي ينظرون إلى وجود المؤسسات الأجنبية بالجزائر على أنه عامل سلبي لدى فئة عمال التحكم بنسبة 21.33% تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 19.18% وتأتي فئة الإطارات في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.14%كما نسجل لدى فئة عمال النفيذ نسبة 1.74% ترى في المؤسسات الأجنبية عامل إيجابي وسلبي في نفس الوقت ونسبة 5.23% لم يجيبوا .

وعليه نستنتج أن المبحثين لهم نظرة إيجابية حول تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر ذلك أنهم يدركون أهمية هذه المؤسسات في توفير مناصب العمل، خاصة وهم يرون واقع المؤسسات الجزائرية ،وقد كان العمال يتحدثون وهم يملؤون الاستمارات عن التغيرات التي شهدها الاقتصاد الجزائري و عن غلق أغلب المؤسسات التي كانت توفر مناصب الشغل. ويزداد هذا الوعي كلما ارتفعنا في السلم التنظيمي بحيث يرتفع المستوى العلمي والثقافي، أما الذي لهم نظرة سلبية فهم يعتقدون أن أن هذه المؤسسات تقوم بتهريب أموال الجزائريين ،وهناك من تحدث عن تبييض الأموال ،وهناك من تحدث عن سرقة أموال الجزائريين، فلاحظنا أنهم تحدثوا عن مصطلحات لا يعرفون معناها الحقيقي ،وإنما هي مجرد معلومات عامية .

5.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية: رأي العمال نمط التسيير

الجدول رقم(32):رأي العمال اذا كان العمل بالمؤسسة يسمح بتطوير قدرات وكفاءات العمال ومهارتهم

رأي المبحثين / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	8	8	11	1	0	28
	%	28.57	28.57	39.28	3.57	0	100
عمال تحكم	ك	21	23	21	8	2	75
	%	28	30.66	28	10.66	2.66	100
عمال تنفيد	ك	41	64	40	24	3	172
	%	23.83	37.20	23.25	13.95	1.74	100
المجموع	ك	70	95	72	33	5	275
	%	25.45	34.54	26.18	12	1.81	100
المجمع الصاعد	%	25.45	59.99	86.17	98.17	99.98	-

تشير الإجابات إلى أن غالبية المبحثين يرون أن العمل بالمؤسسة يساهم في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم بحيث وصلت نسبة الذين أجابوا بأنهم موافقون على الاقتراح 34% 54. ونسبة الذين أجابوا بانهم موافقون جدا إلى 25.45% واذا قمنا بجمع نسبة الموافقون والموافقون جدا نتحصل على نسبة 59.99%،بالمقابل نجد أن ما نسبته 26.18% يوافقون نوعا ما ونسبة 12%لا يوافقون تماما ونسبة 1.81% لم تجب ، هذا بالنسبة للبيانات العامة ، أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين حسب الفئات المهنية ، فنلاحظ أنه بالنسبة إلى فئة الإطارات نسجل أعلى نسبة لدى الذين أجابوا بأنهم موافقون نوعا ما والتي وصلت إلى 39.28% بينما وصات نسبة الموافقون جدا والموافقون إلى 57. 28% .واذا قمنا بجمع النسبتين نتحصل على نسبة 57.14% وبالتالي فان الغالبية توافق على أن العمل بالمؤسسة يساهم في تطوير قدرات وكفاءات العمال في حين كانت نسبة الغير موافقين 57. 3% أما

بالنسبة إلى فئة عمال التنفيذ فنجد أن أعلى نسبة سجلت لدى الذين أجابوا موافقون والتي وصلت الى 37.20% تليها نسبة الذين أجابوا بموافق جدا بنسبة23.83 % وعليه يصبح مجموع نسب الموافقون والموافقون جدا 61.03% بالمقابل نجد نسبة 23.25% يوافقون نوعا ما و13.95% لا يوافقون و 1.74% لم يجيبوا، أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم فنجد أعلى نسبة من المبحثين أجابوا بموافق ب 30.66% تليها الذين أجابوا بموافق جدا وموافق نوعا ما بنسبة 28% في حين كانت نسبة الغير موافقون 10.66% ونسبة الذين لم يجيبوا 2.66%

ويمكن تفسير هذه النتائج بسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة والتي كما تحدثنا سابق لا تشترط الخبرة بالنسبة للإطارات و عمال التحكم و لا المستوى العلمي بالنسبة لعمال التنفيذ فهي تتيح لهم فرصة التعلم والتطور في الميدان أي داخل المؤسسة كما تعتمد على التوظيف الداخلي ،حتى أن بعض الإطارات يملكون شهادات جامعية في تخصصات تختلف تماما عن مجال عملهم فهناك إطار مسؤول عن الجودة أخبرنا بأنه تكون داخل المؤسسة وأنه يحمل شهادة مهندس في البناء لكن المؤسسة منحته فرصة التلم والتطور داخل المؤسسة وتدرج في المناصب حتى وصل إلى درجة إطار ،وقد شهدنا مباشرة مقابلات توظيف إطارات بالمؤسسة ،أهم شروط التوظيف كانت امتلاك الحد الأدنى من التحكم في اللغة الإنجليزية، حتى يتمكنوا من التخاطب مع المسؤول التركي ،وقد تم بالفعل توظيف إطارات متخرجة حديثا من الجامعة ،وعليه فان هذه الثقافة في التوظيف تركت انطباع إيجابي لدى العمال ، وكما اشرنا في الفصل الثالث فإننا نجد هذه الثقافة تنتشر بالمؤسسات اليابانية وهي تعتمد على التكوين الداخلي أي أن الأفراد يتكونون ويطورون مستواهم المهني في الميدان وكذلك من خلال التنقل بين الوظائف وهذه الثقافة تعتمد على المعارف الضمنية وبالتالي تتطلب اتصال مكثف وكما ذكرنا سابقا و بما أن سياق الاتصال الخاص بالعمال الجزائريين هو سياق ثري فان هذا النمط من التكوين يلائم طبيعة علاقات الاتصال السائدة وسط العمال الجزائريين لذا نجد أن هذه السياسة في التوظيف تترك انطباع جيد وسط العمال الجزائريين.

الجدول رقم (33) :رأي العمال اذا كان تنظيم العمل يساعد العمال على أداء عمله بشكل جيد

رأي المبحثين / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	15	7	5	1	0	28
	%	53.57	25	17.85	3.57	0	100
عمال تحكم	ك	40	26	6	2	1	75
	%	53.33	34.66	8	2.66	1.33	100
عمال تنفيذ	ك	74	67	18	10	3	172
	%	43.02	38.95	10.46	5.81	1.74	100
المجموع	ك	129	100	29	13	4	275
	%	46.90	36.36	10.54	4.72	1.45	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين موافقون جدا على طريقة تنظيم العمل بحيث من بين بحيث نجد ما نسبته 46.90% من المبحثين أجابوا بأنهم موافقون جدا على الاقتراح بالإضافة إلى نسبة36.36% أجابوا بموافق أما الذين يوافقون نوعا ما فقد بلغت نسبتهم 10.54% بالمقابل نجد نسبة 4.72%فقط من المبحوث ممن أجابوا بأنهم لا يوافقون على طريقة تنظيم العمل في حين نجد ما يمثل نسبة 1.45% من المبحثين لم يجيبوا ،هذا عن البيانات العانة ت ،بالنسبة لإجابات المبحثين وفقا للفئات السوسيومهنية نلاحظ أنها تتوافق مع البيانات العامة بحيث نلاحظ أن غالبية المبحثين ولدى كل الفئات المهنية يوافقون جدا على طريقة تنظيم العمل ،فالنسبة إلى فئة الإطارات نجد أن 53.57% يوافقون جدا و25% يوافقون مقابل 17.85% يوافقون نوعا ما و3.57%لا يوافقون ،أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم نجد نسبة 53.33% يوافقون جدا و34.66% يوافقون مقابل 8% يوافقون نوعا ما و2.66% لا يوافقون و1.33% لم يجيبوا ،أما عن فئة عمال التنفيذ فنجد مسبة 43.02% من المبحثين يوافقون جدا على طريقة تنظيم العمل و38.95% يوافقون مقابل 10.46% يوافقون نوعا ما و5.81% لا يوافقون

و1.74% لم يجيبوا، وعلية فان غالبية المبحثين يرون أن طريقة تنظيم تساعدهم على أداء عملهم بشكل جيد

الجدول رقم (34): رأي العمال إن كان العمل بالمؤسسة يجعل العامل يشعر بالرضى وتقدير الذات

درجة الموافقة / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	5	4	13	6	0	28
	%	17.85	14.28	46.42	21.42	0	100
عمال تحكم	ك	11	17	31	13	3	75
	%	14.66	26.66	41.33	17.33	4	100
عمال تنفيذ	ك	26	45	61	37	3	172
	%	15.11	26.16	35.46	21.51	1.74	100
المجموع	ك	42	66	105	56	6	275
	%	15.27	24	38.18	20.36	2.18	100

تشير البيانات الإحصائية المبينة في الجدول إلى أن غالبية البحثين يوافقون نوعا ما على اقتراح أن العمل بالمؤسسة يجعل العامل يشعر بالرضى وتحقيق الذات بحيث وصلت نسبة المصرحين بذلك إلى 38.18% أما الذين أجابوا بموافق فكانت نسبتهم 24% في حين كانت نسبة الذين أجابوا بعدم الموافقة 20.36% أما الذين أجابوا بموافق جدا فكانت نسبتهم 15.27% كما أن هناك عدد من المبحثين لم يجيبوا على السؤال و قدرت نسبتهم ب 2.18% هذا عن الإجابات العامة أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية ،فنلاحظ اعلى نسبة سجلت عند الإجابة بموافق نوعا ما لدى كل الفئات المهنية لكن نلاحظ النسبة ترتفع كلما ارتفعنا في السلم التنظيمي بحيث نسجل نسبة 46.42% لدى فئة الإطارات، مقابل 41.33% لدى فئة عمال التحكم و35.46% لدى فئة عمال التنفيذ ،كما نلاحظ أنه بالنسبة إلى فئة الإطارات قد احتلت الإجابة بغير موافق

المرتبة الثانية بنسبة 21.42% تليها الإجابة بموافق جدا بنسبة 17.85% ثم الإجابة بموافق بنسبة قدرت ب 14.28% أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ نلاحظ أن الإجابة ب: موافق احتلت المرتبة الثانية بنسبة 26.66% بالنسبة إلى عمال التحكم و26.16% بالنسبة إلى عمال التنفيذ تليه الإجابة بغير موافق بنسبة 21.51% بالنسبة إلى عمال التنفيذ و17.33% بالنسبة إلى عمال التحكم ثم الإجابة بموافق جدا بنسبة 15.11% بالنسبة إلى عمال التنفيذ و14.66% بالنسبة إلى عمال التحكم كما توجد هناك نسبة من عدم الإجابة تقدر ب4% لدى فئة عمال التحكم و1.74% لدى فئة عمال التنفيذ . ويمكن الربط بين هاته النتائج و التصريحات التي صرح بها العديد من العمال سواء الإطارات منهم أو عمال التحكم والتنفيذ والتي تتمثل في أن المناصب الحساسة والحيوية بالمؤسسة لا تمنح إلى العمال الجزائريين و إنما يحتفظ بها الأتراك لأنفسهم وبالتالي فان دور العمال الجزائريين بالمؤسسة هو دور ثانوي فهم يعملون كعمال مساعدين للعمال الأتراك ،يمكن تغييرهم في أي وقت دون أن يتأثر العمل بالمؤسسة ،وبالتالي فان العامل الجزائري لا يملك ورقة الضغط التي يمكن من خلالها المساومة للحصول على امتيازات أكبر بالمؤسسة ،فأي عامل يريد المطالبة بامتيازات أكبر سيكون مصيره الطرد ،فوضعهم على حد تعبير أحد الإطارات الجزائرية "خضرة فوق الطعام " ولا تقتصر هذه الوضعية على الإطارات فقط وإنما كذلك حتى عمال التحكم والتنفيذ ،بحيث نجد أن من يشرف على تشغيل الآلات هم العمال الأتراك والعمال الجزائريين يعملون كمساعدين فقط ،و قد ذهب أحد العمال يشتغل كمساعد مشغل آلة ,حتى إلى التصريح بأنه في بعض الأحيان يتظاهر بأنه ينظف الآلة حتى يسترق النظر إلى العامل التركي وهو يقوم بتصليحها بغية التعلم واكتساب الخبرة ،لأن العمال الأتراك لا يسمحون للعمال الجزائريين بالتعلم واكتساب الخبرة ،رغم أن الهدف الأساسي من تواجد الأتراك بالمؤسسة هو العمل على تدريب العمال الجزائريين .فكما يصرح أحد الإطارات يمكن أن تصبح مسؤول بالمؤسسة لكن من دون قرارات، وهاته الوضعية يدركها العمال جيدا فقد شبه أحد الإطارات المؤسسة بالبنيان الذي تتكون أساساته من العمال الأتراك والجدران من العمال الجزائريين و يقول حتى اذا انهارت الجدران فان البناء سيضل واقفا .

هذه الوضعية الثانوية للعمال الجزائريين جعلتهم يتحفظون على الاقتراح الذي يشير إلى أن العمل بالمؤسسة يجعل العامل يشعر بالرضى و تحقيق الذات .

الجدول رقم(35): رأي العمال فيما إذا كانوا يشعرون بوجود عدالة بالمؤسسة

درجة موافقة العمال / الفئات المهنية		موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	0	3	12	13	0	28
	%	0	10.71	42.85	46.42	0	100
عمال تحكم	ك	4	2	16	50	3	75
	%	5.33	2.66	21.33	66.66	4	100
عمال تنفيذ	ك	6	15	47	100	4	172
	%	3.48	8.72	27.32	58.13	2.32	100
المجموع	ك	10	20	75	163	7	275
	%	3.63	7.27	27.27	59.25	2.54	100

قبل التطرق إلى قراءة وتحليل البيانات الإحصائية نشير إلى أنه من بين عناصر استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية كما اشرنا سابقا هو: ضمان العدالة داخل المؤسسة ،ولقد قمنا بإدراج سؤال بالاستمارة يتعلق بهاته النقطة ،حتى نختبر هاته النقطة في الواقع، هل هذه الثقافة تقوم بالفعل على العدل والمساواة، وهل العمال يشعرون بوجود عدالة؟

تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين غير موافقون على الاقتراح الذي ينص على أن المبحوث يشعر بوجود عدالة داخل المؤسسة، بحيث وصلت نسبة الذين صرحوا بعدم الموافقة على الاقتراح إلى59.25 % كما نجد أن ما نسبته27.27% أجابوا بأنهم يوافقون بتحفظ أي يوافقون نوعا ما بالمقابل نجد أن نسبة الذين يوافقون على الاقتراح لم تتعدى7.27%وكذلك نسبة الذين يوافقون جدا لم تتعدى3.63% كما نجد نسبة من المبحثين لم يجيبوا وقد قدرت نسبتهم بـ 2.54% هذا عن البيانات العامة ،بالنسبة إلى إجابات المبحثين حسب الفئات المهنية ،نلاحظ أن غالبية المبحثين لدى كل الفئات لمهنية لا ترى

بأنه لا توجد عدالة داخل المؤسسة ،ونسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التحكم والتي قدت ب 66.66% تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 58.13% ثم فئة الإطارات بنسبة 46.42% أما بالنسبة للذين يوافقون نوعا ما داخل المؤسسة فنسجل أعلى نسبة لدى فئة الإطارات والتي قدرت بـ42.85% تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 27.32% ثم فئة عمال التحكم بنسبة 21.33% ونلاحظ انخفاض نسبة الذين يوافقون على وجود عدالة لدى كل الفئات المهنية بحيث نسجل نسبة 71. 10% لدى فئة الإطارات و8.72% لدى فئة عمال التنفيذ ونسبة 2.66% وكذلك تنخفض نسبة الذين يوافقون جدا على وجود عدالة داخل المؤسسة بحيث نسجل نسبة 5.33% لدى فئة عمال التحكم و3.48% لدى فئة عمال التنفيذ وتنعدم النسبة تماما لدى فئة الإطارات، كما نسجل نسبة4% من المبحثين لدى فئة عمال التحكم لم يجيبوا و2.32% لدى فئة عمال التنفيذ.

عدم شعور غالبية المبحثين بعدم وجود عدالة داخل المؤسسة ينبع من الإحساس بوجود تمييز ما بين العامل التركي والعامل الجزائري داخل المؤسسة، وهذا الإحساس يرجع إلى عدة حقائق واقعية ذات بعد ثقافي تنظيمي قانوني.

أول عامل هو الفصل بين العمال الجزائريين والعمال الأتراك من حيث الإطعام ،بحيث يوجد على مستوى المؤسسة مطعمين مطعم خاص بالعمال الأتراك بمختلف فئاتهم المهنية لكن يمكن للعمال الجزائريين أن يدخلوا إليه عدا فئة عمال التنفيذ الجزائريين وهذا المطعم يقدم فقط الأكل التركي ،وهناك مطعم آخر خاص بالعمال الجزائريين يقد الأكل الجزائري وغالبية من يرتادونه هو عمال التنفيذ الجزائريين ،وقد علمنا من العمال أنه في بداية نشاط المؤسسة كان يوجد مطعم واحد على مستوى المؤسسة يظم العمال الأتراك والجزائريين على حد السواء ولكنه كان يقدم الأكل التركي ،فتضمر العمال الجزائريين وطالبوا بأن يكون الأكل جزائري بالإضافة إلى تضمر العمال الأتراك من العمال الجزائريين بسبب أن العمال الجزائريين يأكلون وهم يتحدثون بصوت عالي في حين هذا الأمر يزعج الأتراك لأنه من آداب الأكل في الثقافة التركية هو الصمت أثناء الأكل ،فلجأ المسؤولون إلى حل وسط فأصبح المطعم يوم يقدم الأكل التركي ويوم يقدم الأكل الجزائري، ثم قرروا تخصيص مطعم للعمال الأتراك يقدم الأكل التركي ومطعم للعمال الجزائريين يقدم الأكل الجزائري، ولكن

المشكل لا يكمن في الفصل في حد ذاته وإنما يكمن أولا في أن قيمة الوجبة الغذائية التي تقدم بالمطعم التركي تفوق قيمة الوجبة التي تقدم بالمطعم الجزائري حوالي خمس مرات أو أكثر ،فعندم تدخل المطعمين تلاحظ الفرق من حيث قيمة الوجبة الغذائية ،من حيث أواني التقديم ففي المطعم التركي يقدم الطعام في أواني فخارية أو زجاجية أما في المطعم الجزائري فيقدم الطعام في أواني من الألمنيوم والبلاستيك ،كما أن المطعم التركي مجهز بمكان لغسل الأيدي أما المطعم الجزائري فينعدم به ذلك .

من جهة أخرى الجمع بين عمال التنفيذ الأتراك و الإطارات التركية والجزائرية وحتى المسيرين الأتراك في نفس المطعم ،حتى أنه يمكن أن تلاحظ المدير العام للمؤسسة يدخل في طابور الانتظار وراء عامل تنفيذ تركي ،ويشاركه نفس الأكل ،في حين لا يمكن لعمال التنفيذ الجزائريين القيام بذلك ،هذه الوضعية تجعل العامل التركي يشعر بالأفضلية ،وقد لاحظنا في إحدى المرات و خلال تواجدنا بالمطعم التركي ،أين كان يتواجد بالمطعم العديد من الإطارات الجزائرية وقد كانوا يتحدثون بصوت عالي ،فقام أحد العمال التنفيذ الأتراك بالضرب على طاولته و صاح بصوت عالي باللغة التركية لم نفهم ماذا قال لكنه كان يتضمر من الضجة التي كان يحدثها الإطارات أثناء حديثهم بصوت عالي وهذا يظهر أن العامل التركي يشعر بالأفضلية .

العامل الثاني الذي جعل العمال لا يشعرون بوجود عدالة داخل المؤسسة أو بالتمييز ما بين العمال الأتراك والعمال الجزائريين هو الفارق الكبير ما بين الأجر الذي يتقاضاه العامل التركي والعامل الجزائري ،فالأجر الذي يتقاضاه العامل التركي قد يفوق تقريبا عشر مرات نظيره الجزائري في نفس الرتبة أو الدرجة المهنية ،فمثلا نجد عامل تنفيذ تركي يفوق أجره بكثير أجر إطار جزائري ،وقد حاولنا الحصول على سلم الأجور من الإدارة لكنهم رفضوا تسليمنا إياه، بسبب الثقافة المحلية التي لاتزال تنظر إلى الحديث عن الأجر على انه من بين التابوهات التي يمنع التحدث فيها ولكن تحصلنا على معلومات شفهية من أحد المسؤولين فيما يخص هاته النقطة ويمكن أم نلاحظ الفرق في الأجور من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم(36): الفرق في سلم الأجور بين العمال الجزائريين والعمال الأتراك

المنصب	أجر العامل الجزائري	أجر العامل التركي
مهندس	45000-54000 دج	400000دج
تقني في الكهرباء	28000-43000 دج	350000 دج
تقني في الميكانيك	28000-42000 دج	330000 دج
عامل على الآلة	26000-42000 دج	300000 دج
مراقب الجودة	25000-35000 دج	لا يوجد
مساعد عامل على الآلة	24000-33000دح	180000 دج
مخبري	22000-35000 دج	لا يوجد
عامل بسيط	18000-23000 دج	لا يوجد

رغم أن سلم الأجور يخظع لقوانين و لتنظيم خاص بهذا النمط من المؤسسات والى الاختلاف في المستوى المعيشي لكلا المجتكعين الجزائري والتركي، إلا أن هذال الفرق كان له تأثير سلبي لدى بعض العمال ،فهم يرون أنهم يبذلون نفس المجهود و منهم من يرى بأنه يقدم مجهود أكثر من العامل التركي بالمقابل العامل التركي يتقاضى أضعاف مضاعفة ما يتقاضاه العامل الجزائري ،لذا نجد أن مسألة الأجور هي من بين النقاط الحساسة بالمؤسسة والتي تجعل العمال الجزائريين لايشعرون بوجود عدالة داخل المؤسسة .

و ما لفت انتباهنا هو ان كل الدراسا التي اطلعنا عليها في القسم النظري من البحث والتي تتعلق بالتعددية الثقافية بالمؤسسات الدولية لم تتطرق الى هذه النقطة أي اختلاف الأجور بين العمال الأجانب والعمال المحليين وتأثيره على الموارد البشرية المحلية من حيث الشعور بالعدالة داخل المؤسسة بل اكتفو –كما راينا في الفصل الرابع – بالتطرق الى الاختلاف في طبيعة الحوافز المادية المفضلة و التي تختلف حسب ثقافة الموارد البشرية والثقافة الاجتماعية ككل .

ومن أجل إيجاد تفسير لهاته النتائج رجعنا في بحثنا الى نظرية العدالة التي جاء بها آدمز لأن نتائج البحث تتوافف تماما مع ما جاء به آدمز J.Stacey-Adams1963) في نظريته

حول العدالة بحيث تشير هاته الأخيرة الى أن الأفراد يحفزون عن طريق تحقيق العدالة الاجتماعية بالمنظمة وذلك من خلال حصول الأفراد على المكافآت التي يتوقعونها مقابل ما يقدمونه من جهد ،ولكن الأفراد في هذه النظرية لايكتفون فقط بما يحصلون عليه من عوائد حتى يشعرون بالعدالة ذلك لأن الفرد يقارن نفسه مع زملائه في العمل من حيث ظروف العمل والمعاملة التي يتلقاها من المنظمة مقارنة بالمعاملة التي يتلاقاها زملاؤه،ولا يشعر الفرد بالعدالة إلا إذا كانت الظروف والمعاملة متشابهة،وهو عكس مانجده بهذه المؤسسة أين نجد أن هناك إختلاف في العائد المادي وحتى في المعاملة،وحسب هذه النظرية فان عدم شعور الفرد بالعدالة يخلق لديه نوع من التوتر وهذا التوتر يدفعه الى مجموعة من ردود الأفعال يحاول من خلالها إزالة التوتر واستعادة التوازن النفسي ومن بين ردود الأفعال التي يمكن أن يلجأ اليها الأفراد في هاته الحالة هي تغيير للمجهود الذي يبذلونه في العمل،أو ان يطالبوا بزيادة الأجر والمكافآة أو زيادة المساواة وقد يتم اللجوء حتى الى الاضراب والتوقف عن العمل مثل ما حصل في مؤسسة "توسيالي أجيري"للحديد والصلب وهي مؤسسة تركية تنشط بولاية وهران وهذا المصنع هو أكبر مصنع للحديد والصلب التابع للقطاع الخاص في الجزائر يشغل حوالب 700عامل و حسب ما أعلنته جريدة الخبر الجزائرية الصادرة يوم 09اكتوبر 2013 في العدد 7233 فان من بين أهم أسباب الاضراب حسب ما صرح به العمال هو عدم وجود عدالة من حيث الأجور والامتيازات وحتى المعاملة مابين العمال الجزائريين والعمال الأتراك بالاضافة الى الطرد الجماعي الذي تعرض له 40عامل جزائري.

الصورة رقم (4):إضراب عمال مؤسسة توسيالي ألجيري التركية بولاية وهران

ونشير هنا انه بعد حوالي ثمانية اشهر من قيامنا بالدراسة الميدانية قد علمنا من احد المسؤولين الذين كنا قد اجرينا معهم مقابلات ان عمال المؤسسة محل البحث قد قامو باضراب وغلق المؤسسة ،بسبب الاسباب السابقة الذكر وكرد فعل للمسؤولين عن هذا الاضراب فقد تم طرد كذلك 40عامل .

وعليه فان الاختلاف في منح الامتيازات و الحوافز مابين الموارد البشرية الأجنبية والموارد البشرية المحلية له تأثير سلبي الموارد البشرية المحلية وعلى استقرار المؤسسة ككل وعليه نستنتج أن العنصر الذي ورد في استراتيجية المؤسسة والذي يتعلق بتحقيق العدالة داخل المؤسسة يبقى مجرد شعار فقط لأن رأي غالبية العمال من المبحثين يختلف تماما عما هو معلن .

الجدول رقم(37): رأي العمال في طبيعة العلاقة ما بين المسؤولين والعمال

رأي المبحثين / الفئات المهنية		بالانسجام و التعاون	بالتوتر	بضعف الاتصال	تختلف حسب المسؤولين	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	5	8	17	1	0	31
	%	16.12	25.80	54.83	3.22	0	100
عمال تحكم	ك	6	23	47	0	3	79
	%	7.59	29.11	59.49	0	3.79	100
عمال تنفيذ	ك	32	60	82	1	3	178
	%	17.97	33.70	46.06	0.56	1.68	100
المجموع	ك	43	91	146	2	6	288
	%	14.93	31.59	50.69	0.68	2.08	100

من بين أهم العبارات المدونة ضمن عناصر استراتيجية المؤسسة للموارد البشرية كما رأينا ذلك في بداية الفصل الميداني هي (ضمان تواصل داخلي سليم في الشركة) هذه العبارة تشير الى اهتمام المؤسسة بنوعية الاتصال داخل المؤسسة .وانطلاقا من ذلك فمنا بإدراج سؤال في استمارة البحث حول طبيعة العلاقة ما بين المسؤولين والعمال لاختبار ذلك في الواقع .

تشير الإجابات المبينة في الجدول إلى أن أغلبية المبحثين يقيمون العلاقة بين العمال والمسؤولين بضعف الاتصال بحيث نجد أن ما نسبته50.69% من المبحثين أشاروا إلى ضعف الاتصال بين العمال والمسؤولين كما نجد أن ما نسبته 31.59% وصفوا العلاقة بين العمال والمسؤولين بالمتوترة بالمقابل نجد نسبة المبحثين الذين وصفوا العلاقة بالانسجام والتعاون لم تتجاوز 14.93% وهناك نسبة ضعيفة قدرت بـ 0.68% أشارت إلى أن العلاقات تختلف باختلاف المسؤول في حين نجد ما نسبته 2.08%من المبحثين لم يجيبوا هذا عن الإجابات العامة ، أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية ،فنلاحظ أن الإجابات جاءت متشابهة بحيث نجد أن غالبية الإجابات لدى كل الفئات تصف العلاقة بضعف الاتصال وقد سجلنا أعلى نسبة لدى فئة عمال التحكم ب59.49%

تليها فئة الإطارات بنسبة 54.83% ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 46.06%،ونلاحظ كذلك أن إجابات المبحثين التي تصف العلاقة بالمتوترة قد احتلت المرتبة الثانية في ترتيب النسب لدى كل الفئات المهنية وقد سجلنا أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ ب33.70% تليها فئة عمال التحكم بنسبة 29.11% ثم فئة الإطارات بنسبة 25.80% بالمقابل نجد أن الإجابات التي وصفت العلاقة بالانسجام والتعاون قد وصات إلى نسبة 17.97% لدى فئة عمال التنفيذ والى 16.12% لدى فئة الإطارات والى 7.59% لدى فئة عمال التحكم ،كما نجد أم هناك نسبة من المبحثين ترى أن العلاقة تختلف باختلاف المسؤول وتقدر نسبتها ب3.22 % لدى فئة الإطارات و0.56% لدى فئة عمال التنفيذ كما نسجل نسبة 3.79% ممن المبحثين لدى فئة عمال التحكم لم يجيبوا، ونسبة 1.68% لدى فئة عمال التنفيذ .

وعليه يظهر أن غالبية المبحثين يصفون العلاقة بضعف الاتصال وبالتوتر ،وهذه النتائج تعكس ماصرح به المبحثين حول الاتصال بالمؤسسة،فمن خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس قسم الصيانة أكد أن هناك مشكل حقيقي فيما يتعلق بالاتصال وهذا المشكل يرجع الى الاختلاف في اللغة ،و هذا الاختلاف في اللغة خلق مشكلة إتصال بالمؤسسة سواء ما تعلق بالاتصال العمودي أو الأفقي فالمسؤولين الأتراك لايتكلمون الا اللغة التركية واللغة الانجليزية كلغة ثانية ،أما بقية العمال الأتراك فلا يتكلون إلآ اللغة التركية حتى التقنيين منهم وبعض المهندسين ،وهنا تحدث مشكلة في كيفية التواصل معهم ،هذا من جهة من جهة أخرى نجد أن العمال الجزائريين في المستويات الدنيا والمتوسطة لايتلكمون ألا اللغة العربية و البعض بتكلم اللغة الفرنسية ،فكيف يمكن للمسؤولين التواصل معهم مباشرة ؟كذلك هناك العمال والتقنيين الأتراك يشتغلون على الألات ومساعدوهم هم عمال جزائريين ،فكيف يمن التواصل بينهم ؟فمن خلال لقاءاتنا ببعض عمال التنفيذ سألنا أحد العمال كيف يمكنكم التواصل مع العمال الأتراك،فأجابنا بسخرية إننا نتكلم بلغة الاشارات مثل الصم ،مع العلم أن العمال الأتراك مهمتهم كما ذكرنا سابقا هي تدريب العمال الجزائريين ،كما يشير أحد العمال الجزائريين من عمال التحكم أن هناك عمال جزائريين لديهم كفاءات تمكنهم من تشغيل الألات ولكنهم يشتغلون كمساعدين للعمال

الأتراك ،لآن العامل التركي الذي يشتغل على الالة لايبلغ مسؤوله بذلك. هذا من ناحية تأثير اللغة على الاتصال .

من ناحية أخرى نجد أن العمال الأتراك لديهم نظرة سلبية على العامل الجزائري بأنه كسول ولا يحب يعمل ،كما أنهم ينظرون اليهم على أنهم ينتمون الى بلد متخلف وهذا ما صرح به بعض العمال الجزائريين ممن يتقنون اللغة التركية جيدا ،بالمقابل نجد ان العمال الجزائريين ينظرون الى العمال الاتراك بأنهم متكبرين ومتعالين، والجزائريين بطبيعتهم حساسين جدا بالنسبة الى هذه النقطة ،فقد صرح عدد من العمال الجزائريين أن العمال الأتراك يتعاملون معهم بميزاجية فاحيانا يتعاملون معهم بطريقة عادية وأحيانا لايمنحونهم أي إعتبار وهذا الأمر يخلق مشكل على مستوى الاتصال .

ومن الأمور التي تسبب مشاكل على مستوى الاتصال حسبما صرح به العديد من العمال الجزائريين هو عدم ثقة المسؤولين الأتراك في العمال الجزائريين وهذا كما ذكرنا في الفصل السابق يرجع الى المستبقات والأحكام المسبقة التي تكونت لدى العمال والمسؤولين الأتراك تجاه العمال الجزائريين وهذا الأمر كما ذكنا في الفصل السابق ينتج عنه تعيم الأحكام على كل العمال حتى الذين لاتنطبق عليهم صفات معينة لذا نجد ان حكم التعميم ادى نشوء علاقات يسودها عدم الثقة والحذر الدائم من قبل العمال الأتراك تجاه العمال الجزائريين ، حتى الذين اثبتوا كفائتهم في الميدان وفي هذا الصدد يصرح أحد عمال التحكم قائلا " لقد كنت عضوا في نقابة العمال لكنني أنسحبت من هذا المنصب بسبب عدم ثقة المسؤولين الاتراك،ويقول فأنت عندما تقوم بتقديم اقتراح في صالح العمال أو المؤسسة فان المسؤول التركي يشكك في حسن نواياك ويعتقد أن هدفك من ذلك هو تحقيق مصلة خاصة، وهذا جعلني افكر حتى في تغيير المؤسسة، وهذا الأمر أكده العديد من الاطارات الذين هم في إتصال مباشر مع المسؤولين الأتراك،ومما أشاروا إليه مثلا أن المسؤول التركي عندما يسأل أحد عن شيئ ما لايكتفي بالاجابة وانما يسأل شخصا آخر نفس السؤال بسبب عدم الثقة .ومن مضاهر عدم الثقة نجد أن العمال الجزائريين لايسمح لهم بتسيير آلات الانتاج،وانما يعملون كمساعدين فقط وقد لاحظنا خلال تواجدنا بالمؤسسة ،أن نفس المسؤول قد تجده في كل مكان من المؤسسة مع العلم أن المؤسسة تتكون من ثلاثة

أقسام منفصلة عن بعضها الادارة ،مصنع الحفاضات والفوطات الصحية والمناديل ،ومصنع أخر لصنع مواد التنضيف، حتى من كثرة تنقلهم بين مختلق أقسام المؤسسة تشعر وكأن عددهم كبير ومن مظاهر ضعف الاتصال بين العمال الجزائريين والأتراك كذلك،هو عدم اندماج العمال الأتراك باعتبارهم أقلية ضمن جماعات العمال الجزائريين ،ويمكن أن نلاحظ ذلك بوضوح خلال فترة الراحة التي تلي وقت الغذاء ،بحيث يتجمع العمال الجزائريين لوحدهم في مكان خاص بهم والعمال الأتراك في مكان خاص بهم ويظهر ذللك اكثر لدى عمال التحكم وعمال التنقيذ من الجنسيتين، وهنا تظهر التفيئة الثقافية التي تحدث عنها أولفر ماير في الفصل السابق بوضوح و من العوامل التي ساعدت على ذلك مشكلة الاختلاف اللغوي،وهذا كما رأينا سابقا يعد من بين سلبيات التعددية الثقافية لهذا النمط من المؤسسات.

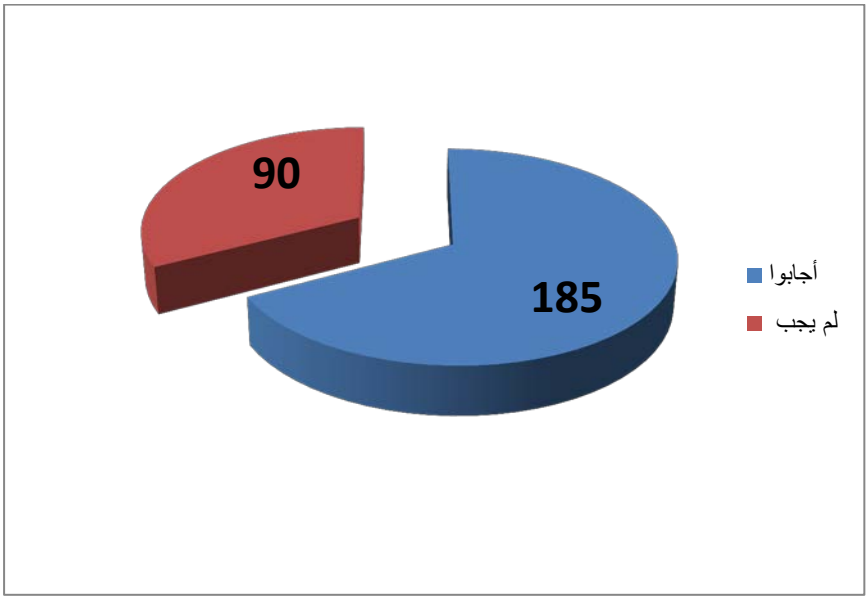
الجدول رقم:(38): العلاقة ما بين الشعور بوجود عدالة وطبيعة العلاقة ما بين المسؤولين والعمال

درجة الموافقة على وجود عدالة بالمرسسة / طبيعة العلاقات بين المسؤلين والعمال	موافق جدا	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	المجموع
الانسجام والتعاون	9	11	17	6	43
	20.93	25.58	39.53	13.95	100
بالتوتر	2	3	18	66	89
	2.24	3.37	20.22	74.15	100
بضعف الاتصال	1	3	43	101	148
	0.67	2.09	29.05	36.07	100
المجموع	12	17	78	173	280
	4.28	6.07	27.85	61.78	100

قبل البدأ بقراءة البيانات الاحصائية نشير الى اننا سنحاول من خلال هذا الجدول التأكد اذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاتصال ما بين العمال

والمسؤولين والشعور بوجود العدالة داخل المؤسسة و نلاحظ على الجدول ان مانسبته 74.15% ممن يصفون العلاقة بالمتوترة لايوافقون على وجود عدالة داخل المؤسسة و20.22% يوافقون بتحفظ على وجود عدالة داخل المؤسسة في حين كانت نسبة الذين يوافقون على وجود عدالة بالمؤسسة ضعيفة ولم تتجاوز 3.37% وذلك بالنسبة للذين يوافقون جدا بحيث لم تتجاوز 2.24%،اما الذين يصفون العلاقة بالانسجام والتعاون فنجد ما نسبته 39.53 % يوافقون بتحفظ على وجود عدالة داخل المؤسسة و25.58% يوافقون على بوجود عدالة بالمؤسسة و20.93% يوافقون جدا واذا قمنا بجمع نسب الموافقون جدا والموافقون سنتحصل على اكبر نسبة بـ46.51% اما بالنسبة للذين يصفون علاقات الاتصال بالضعف فنجد اعلى نسبة منهم والمقدرة بـ36.07% لايوافقون على وجود عدالة داخل المؤسسة بالمقابل نجد ما نسبته 29.09% يوافقون نوعا على وجودعدالة داخل المؤسسة اما نسبة الذين يوافقون على وجود عدالة داخل بالمؤسسة فقد كانت نسبهم ضعيفة بحيث لم تتجاوز 2.09 %و0.67% بالنسبة للموافقون جدا وهذه النتائج تشير الى وجود علاقة مابين طبيعة الاتصال وشعور العمال بوجود عدالة داخل المؤسسة وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط كا^2 فوجدنا ان كا^{2}المحسوبة تساوي 132.49 اكبر من من كا^2 المجدولة والتي تساوي 5.22 عند درجة حرية 6ومعامل دلالة 0.05 وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين اي متغير طبيعة علاقات الاتصال والشعور بوجود عدالة داخل المؤسسة .

الشكل البياني رقم (17): توزيع المبحثين حسب الاجابة أو عدم الاجابة عن السوال المتعلق بالأمور التي يرغبون في تغييرها



يمثل الشكل البياني الموالي عدد المبحثين الذين يرغبون في التغيير والمبحثين الذين لم يجيبوا عن السؤال ونشير هنا الى اننا إستعملنا عدم الاجابة وليس عدم الرغبة في التغيير لأن هناك من العمال من لم يجيبوا لأنهم يجدون صعوبة في التعبير وهناك من لم يرغب في الاجابة ربما لأنه كان مشغولا .

ونلاحظ من خلال الشكل البياني أن 185 مبحوث يرغبون في التغيير أي بنسبة 67.27% مقابل 90 مبحوث لم يجيبوا أي بنسبة تقدر ب32.73%

الجدول رقم(38): الأمور التي يرى المبحثين بأنها يجب أن تتغير

العناصر المراد تغييرها / الفئات المهنية		تنظيم العمل	اتخاذ القرارت	الاتصال و المعاملة	العدل والمساواة	الأجور والحوافز	النقابة	طريقة التفكير	أختيار المسؤولي و العمال	التكوين	المجموع
إطارات	ك	9	1	6	5	9	0	1	5	1	37
	%	24.32	2.70	16.21	13.51	24.32	0	2.70	13.51	2.70	100
عمال التحكم	ك	21	4	21	29	38	1	4	16	6	140
	%	15	2.85	15	20.71	27.14	0.71	2.85	11.42	4.28	100
عمال التنفيذ	ك	58	4	32	30	87	3	7	29	4	254
	%	23.01	1.57	12.59	11.81	34.25	1.18	2.75	11.41	1.57	100
المجموع	ك	88	9	59	64	134	4	12	50	11	431
	%	20.41	3.39	13.68	14.84	31.09	0.92	2.78	11.60	2.55	100

تشير البيانات الاحصائية الى أن عنصر الحوافز المادية والأجر قد تحصل على أكبر تكرار بنسبة قدرت ب 32.09% أي ما يليه النظام الداخلي وتنظيم العمل بنسبة تعادل

20.41% ويليه عنصر العدل والمساواة والذي وصلت نسبته الى 14.84% وأما طرق الاتصال والمعاملة فقد وصلت نسبتها 13.6%أما الذين طالبوا بتغيير المسؤلين فقد وصلت نسبتهم الى 11.60% يليه المطالبة بتغيير طرق اتخاذ القرارات بنسبة 3.39% كما نجد أن ما نسبته 2.78% من المبحين طالبوا بتغيير طرق التفكير ثم نجد ما نسبته 2.55% طالبوا بتغيير طرق التكوين نجد المطالبة بتغيير أعضاء النقابة بنسبة ضعيفة لم تتجاوز نسبة 0.92% هذا عن النسب العامة والعناصر التي يرى الملحثين وجوب تغييرها أما رأي المبحثين حسب الفئات المهنية بالنسبة الى فئة الاطارات نلاحظ أن كل من عنصري تنظيم العمل والأجور والحوافز قد حصلا على أكبر تكرار بنسبة 24.32% تليهما طرق الاتصال والمعاملة بنسبة قدرت 16.21% ثم تليها نحقيق العدل والمساواة مع طرق إختيار المسؤولين والعمال بنسبة تقدر ب13.51% ثم يليهما طرق إتخاذ القرارات ،طرق التفكير والتكوين بنسبة قدرت ب2.70 % لكل عنصر .أما بالنسبة الى فئة عمال التحكم فنلاحظ أن تكرار الأجر والحوافز المادية يرتفع لدى هاته الفئة الى 27.14 %ويأتي في المرتبة الثانية المطالبة بتحقيق العدل والمساواة بنسبة 20.71% ثم تليه طرق الاتصال والمعاملة رفقة طرق تمظيم العمل بنسبة 15% لكل منهما ثم يأتي طرق إختيار العمال والمسؤلين بنسبة 11.42 % ثم الاهنمام بتكوين العمال بنسبة 4.28 % يليه طرق التفكير و اتخاذ القرارات بنسبة 2.85% لكل منهما و0.71 %بالنسبة للذين يرون بوجوب تغيير أعضاء النقابة تغيير النقابة ،كما نلاحظ إرتفاع نسبة الحوافز والأجور لدى فئة عمال التنفيذ عن بفية الفئات الأخرى الى 34.25%،ويليه تنظيم العمل بنسبة 23.01% ثم طلاق الاتصال والمعاملة بنسبة 12.59%أما عنصر العمل والمساواة فتحصل على نسبة 11.81% ثم يليه طرق إختيار العمال والمسؤلين بنسبة 11.41 % ثم يليه طرق التفكير بنسبة 2.75 % ويأتي بعده طرق اتخاذ القرارات والتكوين بنسبة 1.57% لكل منهما وقد إقتراح تغيير أعضاء النقابة بنسبة 1.18% .

هذا الجدول يعكس أراء غالبية المبحثين في نمط التسيير والأمور التي يرغبون في تغييرها، و قد تصدر الأجر والحوافز المادية مثل العلاواة وظروف العامل المادية قائمة العناصر المرغوب في تغييرها ونلاحظ فيما يخص هذا العنصر أنه كلما نزلنا في السلم التنظيمي تزيد نسبة

المطالبة بتحسين الحوافز والأجور وقد جاء في المرتبة الثانية تظيم العمل و ينطوي تحت هذا العنصر تغيير توقيت العمل خاصة لدى النساء الذين يشتغلن في الفترة الليلية مع العلم أن العمل بالمؤسسة يتم عن طريق تناوب فرق العمل لثلاث فترات زمنية مختلفة لأن العمل بالمؤسسة لايتوقف ،وكذلك الغاء الساعات الاضافية ومنح العطل في وقتها لأن العمل المتواصل يسبب الضغط والارهاق للعمال ،أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت المطالبة بتحقيق العدل والمساواة مابين العمال خاصة من ناحية المعاملة وهناك من عبر عن ذلك بـ "الحقرة " وهناك من عبر عنها بالتمييز ونلاحظ أن أكثر فئة ركزت على هذا العنصر هي فئة عمال التحكم بحث إحتل هذا العنصر المرتبة الثانية بعد الأجور والحوافز ،ويأتي بعد هذا العنصر عنصر مهم اخر هو طرق المعاملة والاتصال وكما تحدثنا عن هذا العنصر سابقا فان هذا المشكل يعود الى الاختلاف في اللغة بين الجزائريين والأتراك من جهة والنظرة التي يحملها كل طرف عن الأخر من جهة أخرى وهذا يثبت وجود خلل على مستوى الاتصال

ومن الأمور التي طالب المبحثين بتغييرها كذلك هي طرق اختيار المسؤولين والعمال بحيث هناك من يرى بأن المسؤولين غير أكفاء وأن إختيار العمال لايتم على أساس الكفاءة ،وهناك وهناك من عبر عن ذلك بعبارة يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،وهناك عما آخرون يطالبون برحيل العمال الأتراك ،كما تطرق المبحثين الى طرق اتخاذ القرارات ،وهناك من تطرق الى طريقة التفكير ويقصدون هنا المسؤولين الأتراك وإعتقادهم بأن العمال الجزائريين أقل كفاءة من العمال الأتراك ،وهناك المبحثين من تحدث عن وجوب الاهتمام بالتكوين ونوعية المعلومات المقدمة ،كما تحدث العمال عن تغيير النقابة والمقصود هنا أعضاء النقابة ،لأنه من خلال إحتكاكنا مع العمال وكذلك من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول النقابة علمنا أن العمال يطالبون بتغيير أعضاء النقابة لأنهم يرون أن النقابة تعمل لصالح الادارة والمسؤولين وليس للدفاع عن حقوق العمال وهناك من ذهب الى أن الادارة قامت بتزوير الانتخابات لصالح أعضاء يخدمون مصالحها خاصة فيما يعلق بزيادة الأجور و العطل وكذلك التعسف في طرد بعض العمال، وهذه النتائج تؤكد نتائج الجدول السابق دافع العمل عند العمال الجزائريين.

6.تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم(39):رأي العمال إذا ما كانوا يجدون صعوبات في عملهم

الإجابة / الفئات		دائما	أحيانا	نادرا	أبدا	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	4	18	6	0	0	28
	%	14.28	64.28	21.42	0	0	100
عمال التحكم	ك	7	56	8	1	3	75
	%	9.33	74.66	10.66	1.33	4	100
عمال التنفيذ	ك	32	103	20	12	5	172
	%	18.60	59.88	11.62	6.97	2.90	100
المجموع	ك	43	177	34	13	8	275
	%	15.63	64.36	12.36	4.72	2.90	100

تشير إجابات المبحثين المبينة في الجدول الى أن غالبية المبحثين أحيان فقط ما يجدون صعوبات في عملهم بحيث وصلت نسبة الذين صرحوا بذلك الى64.36% أما الذين صرحوا بأنهم يتعرضون دوما للصعوبات فقد وصلت نسبتهم الى15.63% و بالمقابل نجد أن ما نسبته 12.36% من المبحوث أجابوا بأنهم نادرا ما يواجهون صعوبات في العمل و نسبة 4.72% من المبحوث أجابوا بأنهم لا يواجهون صعوبات نهائيا كما نجد هناك نسبة من المبحثين لم تجب وقد قدرت بـ 2.9% هذا عن الاجابات العامة، بالنسبة لاجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نجد أن الاجابات جاءت نتشابهة بحيث نلاحظ أغلب المبحوثين لدى كل الفئات أجابوابأنهم أحيانا فقط يواجهون صعوبات ونسجل نسبة 74.66% لدى فئة عمال التحكم ونسبة 64.28% لدى فئة الاطارات ونسبة 59.88% لدى فئة عمال التنفيذ ،كما نلاحظ أن هناك نسبة 21.42% من فئة الاطارات أجابت بأنه نادرا ما تتعرض لصعوبات في حين لم تصل هذه النسبة لدى فئة عمال التنفيذ إلا الى 11.62% والى 10.66% لدى فئة عمال التحكم بالمقابل نجد نسبة 18.60% من فئة عمال

التنفيذ أجابوا بأنهم دائما يواجهون صعوبات في العمل وتنخفض هذه النسبة الى 14.28% لدى فئة الاطارات والى 9.33% لدى فئة عمال التحكم ، كما نسجل نسبة 6.97% لدى فئة عمال التنفيذ أجابوا بأنهم لايواجهون صعوبات نهائيا لتنخفض هذه النسبة الى 1.33% لدى فئة عمال التحكم وتنعدم لدى فئة الاطارات كما نسجل نسبة 4% لم تجب ونسبة من فئة عمال التحكم ونسبة 2.90% من فئة عمال التنفيذ .

وعلى العموم تشير هاته المعطيات الى أن غالبية المبحثين أحيانا ما يواجهون صعوبات وسنرى من خلال الجدول الموالي ما طبيعة الصعوبات التي يتعرض لها المبحثين الذي صرحوا بأ نهم يواجهون صعوبات في عملهم .

الجدول رقم(40):الأسباب المؤدية إلى مواجهة العمال لصعوبات في العمل

الفئات / الإجابة		كثرة العمل	نظام العمل الصارم	صعوبة التواصل مع الأخر	التمييز بين الجنسيتين	غياب الحوافز	تجاهل المسؤولين	التنظيم	المجموع
إطارات	ك	11	3	17	0	0	0	0	31
	%	35.48	9.67	54.83	0	0	0	0	100
عمال التحكم	ك	32	8	27	0	2	0	2	71
	%	45.07	11.26	38.02	0	2.81	0	2.81	100
عمال التنفيذ	ك	60	32	47	2	1	1	3	146
	%	41.09	21.91	32.19	1.36	0.68	0.68	2.05	100
المجموع	ك	103	43	91	2	3	1	5	248
	%	41.53	17.33	36.69	0.80	1.20	0.40	2.01	100

تشير البيانات الاحصائية الى أن غالبية الاجابات أشارت الى أن اكبر الصعوبات التي يواجهها المبحثين تتعلق بكثرة العمل وصعوبة التواصل مع الأخر ، بحيث نجد أن ما نسبته 41.53% من المبحثين أشاروا الى أن الصعوبات التي يواجهونها تتعلق بكثرة العمل وما نسبته 36.69% أشاروا الى صعوبة الاتصال مع الآخر ،كما نجد أن ما نسبته 17.33%

من المبحثين أشاروت الى نظام العمل الصارم في حين نجد أن نسبة 2.01% من المبحثين أشارو الى تنظيم العمل ونسبة 1.20% من الاجابات أشارت الى غياب الحوافز و ما نسبته 0.80% أشارت الى التمييز بين العمال حسب الجنسية وهناك نسبة ضعيفة اشارت الى تحايل المسؤولين على العمال قدرت بـ 0.40%.هذا بالنسبة الى الاجابات العامة للمبحثين ، بالنسبة الى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نلاحظ أن هناك تقارب في الاجابات مابين فئة عمال التحكم وعمال التنفيذ ويختلفان مع فئة الاطارات ،فالنسبة الى فئة الاطارات نلاحظ أن أغلب الاجابات أشارت الى صعوبة التواصل مع الآخر حيث نجد نسبة 54.83% من الاجابات أشارت الى صعوبة التواصل ونسبة 35.48% أشارت الى كثرة العمل و نسبة 9.67% أشارت الى نظام العمل الصارم بالمقابل نجد غالبية الاجابات لدى فئتي عمال التحكم وعمال التنفيذ أشارت الى كثرة العمل بحيث وصلت الى 45.07% لدى فئة عمال التحكم والى 41.09% لدى فئة عمال التنفيذ كما نجد نسبة 38.02% من فئة عمال التحكم أشارت الى صعوبة التواصل مع الآخر ونسبة 32.19% من فئة عمال التنفيذ ، كما نسجل نسبة 2.81% من الاجابات لدى فئة عمال التحكم أشارت الى غياب الحوافز ونفس النسبة أشارت الى تنظيم العمل ،كما نسجل نسبة 2.05% من الا جابات لدى فئة عمال التنفيذ أشارت كذلك الى تنظيم العمل ونسبة 1.36% أشارت الى التمييز بين الجنسيتين ونسبة 0.68% أشارت الى غياب الحوافز ونفس النسبة أشارت الى تحايل المسؤولين .

ومن خلا النتائج المبينة في الجدول يظهر أن هناك سببين رئيسين للصعوبات التي يعاني منها العمال في العمل ،السبب الرئيسي بالنسبة لعمال التحكم والتنفيذ هو كثرة العمل ذلك أن المؤسسة تعتمد على السات الاضافية لسد النقص الذي تعاني منه، فيما يخص اليد العاملة فمن خلال مقابلاتنا مع عمال التنفيذ طرحوا المشكل أكثر من مرة، وساعات العمل الاضافية إجبارية عند حد معين،وبالتالي فان العمال يضطرون الى العمل أحيانا أيام العطلة الأسبوعية ،وهذا يجعلهم يشعرون بالضغط في العمل ، كما هناك من العمال من صرح بأن الادارة لاتمنحهم العطلة السنوية في الوقت الذي يرغبون به ،وهناك من صرح بأن لم يتحصل على العطلة السنوية لمدة 3سنوات بسبب كثرة العمل ،وسنرى ذلك في

الجدول الموالي،هذا ابلنسبة الى عمال التحكم والتنفيذ بالمقابل نجد الصعوبات التي تواجهها فئة الاطارات تتعلق بالاتصال وقد تحدثنا عن هاته النقطة سابقا .

الجدول رقم(41):مدى شعور العمال بالضغط في العمل

الإجابة / الفئات		دائما	معظم الأحيان	نادرا	أبدا	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	9	15	3	1	0	28
	%	32.14	53.57	10.71	3.57	0	100
عمال التحكم	ك	25	40	6	1	3	75
	%	33.33	53.33	8	1.33	4	100
عمال التنفيذ	ك	49	83	27	8	5	172
	%	28.48	48.25	15.69	4.65	2.90	100
المجموع	ك	83	138	36	10	8	275
	%	30.18	50.18	13.09	3.63	2.90	100

تشير إلاجابات الى أن غالبة المبحثين صرحوا بانهم يشعرون بالضغط في العمل بحيث نجد أن 50.18% من المبحثين أجابوا بأنهم يشعرون يالضغط في معظم الأحيان ونسبة 30.18% من المبحثين أشاروا الى أنهم يشعرون بالضغط دائما بالمقابل نجد ما نسبته 13.09% من المبحثين أجابوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالضغط ونسبة 3.63% أجابت بانها لا تشعر مطلقا في حين نجد ما نسبته 2.90% من المبحثين لم يجيبوا .

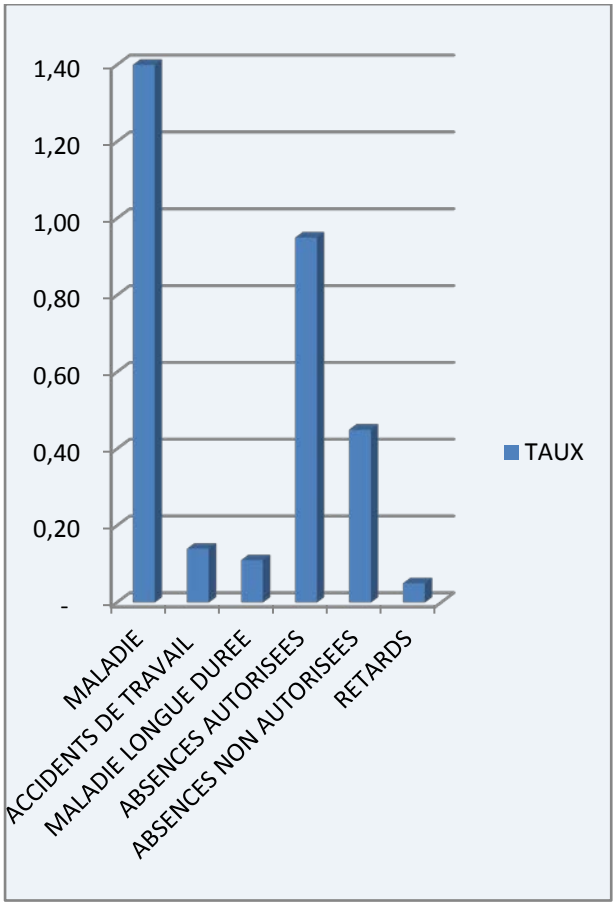
هذا عن البيانات العامة ، بالنسبة الى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نلاحظ أن هناك تقاب ما بين النسب العامة والنسب الخاصة بالفئات المهنية ،فبالنسبة الى فئة الاطارات نجد نسبة 53.57% أجابوا بأنهم يشعرون بالضغط و32.14% يشعرون بالضغط دائمابالمقابل نجد نسبة 10.71% أجابوا بأهم نادرا ما يشعرون بالضغط ونسبة 3.57% أجابوا بأنهم لايشعرون بالضغط أبدا ،أما بالنسبة الى عمال التحكم فنجد نسبة 53.33% أجابوا بأنهم يشعرون بالضغط في الضغط في معطك الأحيان و33.33%

صرحوا بأنهم يشعرون بالضغط في معظم الأحيانبالمقابل نجد 8% أجابوا بأنهم نادرا ما يشعرون بالضغط ،و1.33% صرحوا بأنهم لا يشعرون بالضغط أبدا و4% لم يجيبوا ،اما بالنسبة الى عمال التنفيذ فنجد أن نسبة 48.25% اجابوا بأنهم يشعرون بالضغط في معظم الاحيان و 48. 28% أجابوا بأنهم يشعرون بالضغط دائما بالمقابل نجد15.69% أجابوا بأنه نادرا ما يشعرون بالضغط و4.65% أجابوا بأنهم لم يشعروا بالضغط أبدا و2.90% لم يجيبوا .

وعليه تبين هاته النتائج بأن غالبية العمال يشعرون بالضغط في العمل وهذا مؤشر على عدم التأقلم مع نظام العمل بالمؤسسة سواء بسبب كثرة العمل أو صعوبة الاتصال ومن النتائج المترتبة عن ذلك والتي نعتقد بأن لها صلة بذلك هو كثرة العطل المرضية والتي تعتبر من بين المؤشرات الدالة على الانسحاب من العمل بسبب الضغط .فمن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول الموارد البشرية ،فقد أشار بأنه هناك مشكل تعاني منه المؤسسة وهو كثرة العطل المرضية وقد وصل الأمر حتى الى الاتصال بمصلحة الضمان الاجتماعي ،من أجل التدقيق في التصريحات المقدمة للحصول على العطل المرضية ،والتي أكدت بدورها صعوبة التحكم في ألأمر .وسنلاحظ من خلال الشكل الموالي إحصائيات حول الغيابات بالمؤسسة .والتي تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

الجدول رقم(42):أسباب وحجم الغيابات بمؤسسة حياة الجزائر لسنة 2012

MOTIF D'ABSENTEISME	NOMBRE HEURE	%
MALADIE	24 561	1.40 %
ACCIDENTS DE TRAVAIL	2 607	0.14%
MALADIE LONGUE DUREE	2 076	0.11%
ABSENCES AUTORISEES	16 748	0.95%
ABSENCES NON AUTORISEES	7 975	0.45%
RETARDS	959	0.05%



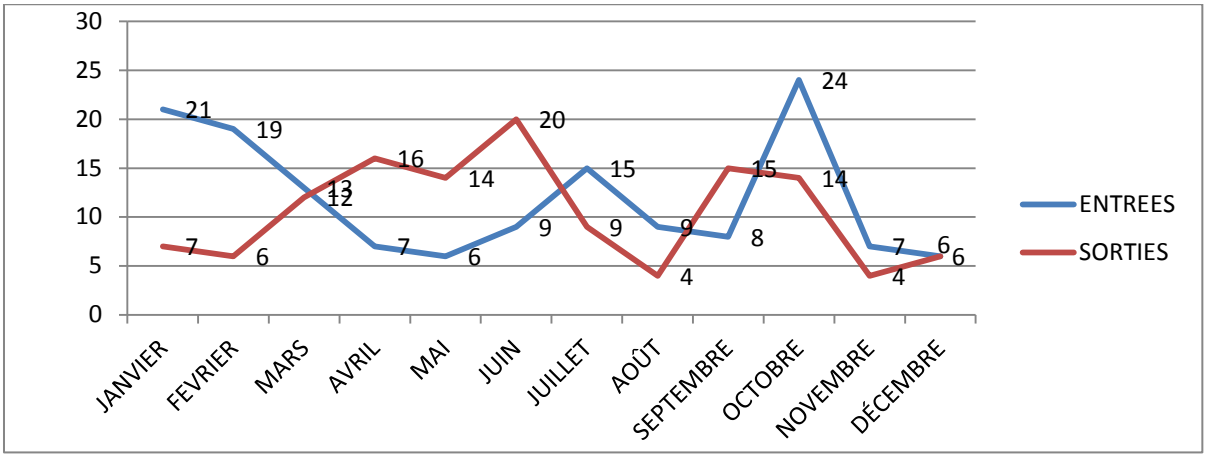
المصدر:مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة حياة الجزائر مارس،2013

نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني الموالي أن العطل المرضية تحتل المرتبة الأولى من حيث أسباب الغيابات وهي تمثل نسبة مرتفعة مقارنة بأسباب الغيابات الأخرى ،وكذلك تمثل نسبة مرتفعة من الحجم الساعي الكلي للعمل المنجز بحيث وصلت الى 24561 أي ما يمثل نسبة 1.40% من مجموع الحجم الساعي الكلي وهو يعادل 3070 يوم عمل في السنة أي ما يعادل غياب 12,79عامل لمدة سنة .كما نلاحظ رغم أن هناك وجود تصريح بالغياب والذي وصلت نسبته الى 0.95% أي ماي عادل 16748 ساعة أي ما يعادل2093 يوم عمل إلا أن نسب العطل المرضية مرتفعة .واذا قمنا بجمع مجموع ساعات العمل المتغيبة نتحصل على 54926 ساعة أي ما يعادل 6865,75 يوم عمل أي ما يعادل غياب 28,60 عامل لمدة سنة عن العمل .

وتشير الدراسات في المجال الى أن الغياب عن العمل شكل من أشكال الانسحاب من العمل كما يعتبر من النتائج المترتبة عن ضغوط العمل ،و التي لها علاقة بسوء الاتصال ،كثرة العمل ،تنظيم العمل ،عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

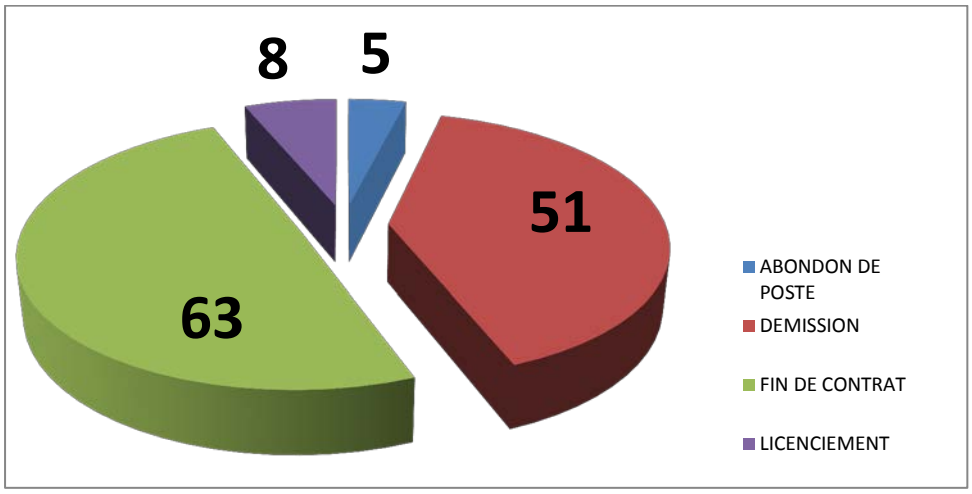
وفي هذا الصدد صرح مسؤول نقابة العمال ،أن النقابة إقترح تقديم مشروع قانون داخلي يمنح حق التغيب لمدة يومين في الشهر ولكن العمال رفضو ذلك لأنهم يرون ذلك غير كافي .وبالتالي أصبحت العطل المرضية هي البديل عن التغيب المسموح به،كما تشير الدراسات أنه من بين النتائج المترتبة عن الضغط في العمل هو دوران العمل والذي يقصد به ترك العمل أو التسرب الوظيفي ،و نلاحظ ذلك من خلال البيان الموالي .

الشكل البياني رقم (18):دوران العمل بالمؤسسة للسنة 2012



المصدر:مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة حياة الجزائر مارس،2013

الشكل البياني رقم(19): عدد العمال الذين تركوا مناصب عنلهم بالمؤسسة لسنة 2012



المصدر:مصلحة الموارد البشرية،مؤسسة حياة الجزائر مارس،2013

نلاحظ من الشكل الأول أن هناك دوران للعمل على مدار السنة،وأن هناك نسبة كبيرة من العمال يغادرون المؤسسة ، فقد بلغ إجمالي العمال الذين غادروا المؤسسة خلال سنة 2012، 127أي ماي عادل نسبة 15.04 من إجمالي اليد العاملة ، ومن بين 127 عامل من الذين غادروا المؤسسة نجد أن 51عامل قد إستقالوا من مناصب عملهم وهو يمثل نسبة 40.15% و5عمال تركوا مناصب عملهم وهو ما يمثل نسبة 3.93% و8عمال تم فصلهم من العمل أي ما يعادل نسبة 6.29% في حين كان عدد العمال الذين تركوا المؤسسة بسبب انتهاء مدة عقود عملهم 63 عامل أي ما يعاد نسبة 49.60% ،وهاته النتائج تتوافق مع ما جاء به أولفر ماير كما أشرنا الى ذلك في الفصل الرابع من البحث،بحيث أشار الى أنه من بين السلبيات التي تظهر على مستوى إدارة المؤسسات المتعددة الثقافات هو إلاتفاع في دوران العمل بسبب طبيعة العلاقات ما بين الفاعلين في التنظيم من حيث سهولة الاتصال وتماسك الجماعة وتضامنها .

الجدول رقم(43):مدى شعور العمال بالحرية في عملهم

الفئات / الإجابة		كثيرا	نوعا ما	قليلا	لا	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	3	18	5	2	0	28
	%	10.71	64.28	17.85	7.14	0	100
عمال التحكم	ك	3	29	27	13	3	75
	%	4	38.66	36	17.33	4	100
عمال التنفيذ	ك	14	69	48	35	6	172
	%	8.13	40.11	27.90	20.34	3.48	100
المجموع	ك	20	116	80	50	9	275
	%	7.27	42.18	29.09	18.18	3.27	100

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية أن مانسبته 42.18% من إجابات المبحثين أشارت الى أنهم يشعرون بالحرية نوعا ما يليها نسبة 09 .29% صرحوا بأنهم يشعرون بالقليل من الحرية و18.18% صرحوا بأنهم لايشعرون مطلقا بالحرية بالمقابل نجد ما نسبته7.27% صرحوا بأنهم يشعرون بلكثير من الحرية في عملهم كما نجد نسبة من المبحثين لم تجب على السؤال وقد قدرت بـ3.27 %.

هذا عن النسب العامة بالنسبة الى النسب المتعلقة بالفئات المهنية فنسجل بالنسبة الى فئة الاطارات أعلى نسبة لدى الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالحرية نوعا ما بنسبة64.28% تليها المحثين الذين صلاحوا بأنهم يشعرون بالقليل من الحرية بنسبة 17.14% مقابل 10.71% صرحوا بأنهم يشعرون بالكثير من الحرية في العمل و14. 7% أجابوا بأنهم لا يشعرون بالحرية مطلقا ، و تأتي فئة عمال التنفيذ في المرتبة الثانية من حيث الذين صرحوا بأنهم يشعر بالحرية نوعا ما ب 40.11% ونجد نسبة 27.90% يشعرون بالقليل من الحرية ونسبة 20.34% لا يشعرون بالحرية مطلقا مقابل 8.13% صرحوا بانهم يشعرون بالكثير من الحرية في حين نجد نسبة 3.48% لم تجب ،أما بالنسبة إلى فئة عمال التحكم فنجد أن نسبة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالحرية نوعا ما قد احتلت المرتبة الثالثة مقارنة مع الفئات الأخرى بنسبة تقدر ب 38.66%كما نلاحظ نسبة الذين صرحوا بأنهم

يشعرون بالقليل من الحرية في عملهم لدى هاته الفئة وصل إلى 36% أما الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالحرية مطلقا وصلت نسبتهم إلى 17.33% بالمقابل نجد نسبة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالكثير من الحرية لم تصل سوى إلى 4% كما نجد نسبة 4% لم تجب وعليه نستنتج أن غالبية العمال لديهم نقص في الشعور بالحرية وهذا ربما يرجع إلى الضغط في العمل و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

الجدول رقم(44):رأي العمال في مدى احترامهم للوقت

الإجابة / الفئات		يحترم		لا يحترم الوقت	لم يجب	المجموع
		بسبب الالتزام الذاتي	خوفا من العقاب			
إطارات	ك	5	17	5	1	28
	%	17.85	60.71	17.85	3.57	100
عمال التحكم	ك	17	42	14	2	75
	%	22.66	56	18.66	2.66	100
عمال التنفيذ	ك	67	74	23	8	172
	%	38.95	43.02	13.37	4.65	100
المجموع	ك	89	133	42	11	275
	%	32.36	48.36	15.27	4	100
التكرار المجمع النسبي الصاعد		32.36	80.72	95.99	100	

يعتبر مؤشر الوقت وكيفية التعامل معه من أهم المؤشرات المميزة لثقافة المجتمعات وهو يكتسي أهمية كبيرة في ثقافة المؤسسات كما أشار إلى ذلك تي هول في الفصل الثالث من البحث .و تشير البيانات الإحصائية إلى أن غالبية المبحثين يرون أن غالبية العمال يحترمون الوقت وذلك بنسبة 80.72% منهم 48.36% صرحوا أن احترام الوقت بسبب الخوف من العقاب و32.36% منهم أجابوا بأن احترام الوقت يعود للالتزام الذاتي للعامل

بالمقابل نجد نسبة الذين صرحوا بأن غالبية العمال لا تحترم قد بلغت15.27% كما نجد أن نسبة 4% من المبحثين لم يجيبوا .

هذا عن الإجابات العامة أما بالنسبة إلى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية فنسجل أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن غالبية العمال تحترم الوقت بسبب الخوف من العقاب لدى فئة الإطارات بنسبة 60.71% كما نسجل أخفض نسبة من الذين صرحوا بأن غالبية العمال تحترم الوقت بسبب الالتزام الذاتي لدى هاته الفئة بنسبة 17.85% مقابل 17.85% صرحوا بأن غالبة العمال لا تحترم الوقت و3.57% لم يجيبوا أما بالنسبة إلى عمال التحكم فنجد 56% أجابوا بأن غالبية العمال تحترم الوقت خوفا من العقاب و22.66% أجابوا بأن الغالبية تحترم الوقت بسبب الالتزام الذاتي مقابل 18.66% أجابوا بأن غالبية العمال لا تحترم الوقت و66. 2% لم يجيبوا، أما بالنسبة إلى فئة عمال التنفيذ فنجد 43.02% أجابوا بأن الغالبية تحترن الوقت خوفا من العقاب في حين 38.95% ترى أنهم يحترمون الوقت بسبب الالتزام الذاتي مقابل نسبة 13.37% يون بأن غالبية العمال لا يحترمون الوقت كما نجد نسبة 4.65% لم تجب .

اذا ما أخذنا عامل التأخر عن العمل كمؤشر على احترام الوقت نجد أن هاته الإجابات تتوافق مع الإحصائيات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية، فمن خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن نسبة التأخر عن العمل ضعيفة ولا تمثل إلا نسبة 0.05% أي ما بمعدل 1.13 ساعة تأخر لكل فرد خلال السنة ،وهذا في الواقع يرجع إلى طبيعة النظام المعمول به في المؤسسة ،ذلك أن كل عامل بالمؤسسة يملك بطاقة بيو مترية يجب أن يقوم بتمريرها على ألة خاصة عند مدخل المؤسسة عند دخول و خروج العمال، واذا تأخر العامل عن وقت تمرير البطاقة تسحب منه البطاقة ولا يمكنه الالتحاق بمنصب عمله إلا اذا جاء بتصريح من قبل مسؤوله هذا من جهة ، من جهة أخرى ، توفر المؤسسة على وسائل النقل الخاص بالعمال ساهم في التقليل من التأخر عن العمل .

لكن حسب ما صرح به مسؤول نقابة العمال من خلال المقابلة التي قمنا بها معه أكد أن هناك تضييع كبير للوقت من طرف العمال الجزائريين مقارنة مع العمال الأتراك ويقول

"العمال الجزائريون لا يلتحقون بمناصب عملهم في الأوقات المحددة فالعامل الذي يشتغل في الفترة الصباحية يوصله النقل الخاص بالمؤسسة على الساعة 5سا و45د صباحا يحتاج إلى 15 دقيقة من أجل تحضير نفسه و تغيير اللباس ، ولكن العامل لا يمرر بطاقة الحضور إلا عند الساعة 6:00 أو 6سا و5د وحتى يصل إلى عمله ويغير ثيابه يكون قد ضيع حوالي 30دقيقة ،وعند منتصف النهار يضيع 15دقيقة وهو ينتظر أمام المطعم و15 دقيقة قبل الالتحاق بمنصب عمله وعند الخروج تجده ويستغرق 15 دقيقة لتحضير نفسه 15دقيقة ينتظر أمام الباب فالمجموع حوالي ساعة ونصف ".

كما أكد أحد الإطارات الذين قمنا بإجراء مقابلات معهم أن هناك من يضيع الوقت حتى عند أداء الصلاة خلال عملية الاغتسال مع أن الصلاة تؤدى جماعة .

الجدول رقم (45):شعور العمال المعنيين بلباس العمل ووسائل الحماية تجاه هاته الوسائل

الإجابة / الفئات		الانزعاج	عدم الانزعاج	المجموع
إطارات	ك	4	20	24
	%	16.66	83.33	100
عمال التحكم	ك	9	60	69
	%	13.04	86.95	100
عمال التنفيذ	ك	28	137	165
	%	16.96	83.03	100
المجموع	ك	41	217	258
	%	15.89	84.10	100

تشير البيانات الاحصائية الى أن غالبية المبحثين لاينزعجون من لباس العمل ووسائل الحماية بحيث نجد أن نسبة 84.10%من إجابات المبحثين المعنيين بلباس العمل ووسائل الحماية أجابوا بأنهم لاينزعجوم من إرتدائها بالمقابل نجد أن مانسبته 15.49% من المبحثين أجابوا بأنهم ينزعجون من إرتدائها ،و نلا حظ أن إجابات المبحثين جاءت

متقاربة لدى كل الفئات المهنية ونسجل أعلى نسبة من الذين صرحوا بعدم انزعاجهم من لباس العمل ووسائل الحماية لدى فئة عمال التحكم بنسبة وصلت الى 86.95% مقابل 13.04% صرحوا بأنهم ينزعجون منها، تليها فئة الاطارات بنسبة 83.33% ممن أجابوا بأنهم لاينزعجون من لباس العمل ووسائل الحماية مقابل 16.66% صرحوا بالعكس ،ثم تأتي فئة عمال التنفيذ بنسبة 83.03% من الذين لاينزعجون من لباس العمل ووسائل الحماية مقابل 16.96% صرحوا بالعكس ،وعليه يبدوا أن غالبية المبحثين لاينزعجون من لباس العمل ووسائل الحماية . هذا عن شعور العمال تجاه لباس العمل ووسائل الحماية سنحاول من خلال الجدول الموالي معرفة مدى التزامهم بارتدائها.

الجدول رقم(46):يمثل مدى التزام العمال بارتداء لباس العمل ووسائل الحماية

إجابة المبحثين / الفئات المهنية		يلتزم بارتدائها	لا يلتزم بارتدائها	المجموع
إطارات	ك	19	5	24
	%	69.16	20.83	100
عمال التحكم	ك	58	11	69
	%	84.05	15.94	100
عمال التنفيذ	ك	142	23	165
	%	86.06	13.93	100
المجموع	ك	219	39	258
	%	84.88	15.11	100

نلاحظ أن معظم المبحثين صرحوا بأنهم يلتزمون بارتداء لباس العمل ووسائل الوقاية وذلك بنسبة 84.88% وهي تقريبا نفس النسبة التي صرحت بأنها لاتنزعج من لباس العمل ووسائل الحماية،بالمقابل نجد مانسبته 15.11% صرحوا بأنهم لايلتزمون بارتدائها، ونلاحظ أن أعلى نسبة من الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بارتدائها هم فئة عمال التنفيذ بنسبة 86.06% مقابل 13.93% لا يلتزمون بارتدائها تليها فئة عمال التحكم بنسبة

84.05% من الذين صرحوا بأنهم يلتزمون بارتدائها مقابل 15.94% صرحوا بالعكس ونسجل أقل نسبة لدى فئة الاطارات بحيث وصلت نسبة الذين يلتزمون بارتدائها الى 69.16% مقابل 20.83% صرحوا بالعكس،ولكن خلال تواجدنا بالمؤسسة كنا نلاحظ رغم التزام الغالبية بارتدائها انك من الممكن ان تلاحظ ان احدهم يرتدي ملابس الصيف في فصل الشتاء ةالاخر العكس اي لا يوجد انظباط تام فيما يخص زي العمل،عكس العمال الاتراك، المسؤولين كانو تقريبا كلهم ينتعلون احذية خاصة بالعمل .وهنا يظهر الاختلاف في الالتزام واضحا بين الثقافتين .

الجدول رقم(47):مدى رغبة العمال في مغادرة المؤسسة

الإجابة / الفئات		يرغب في المغادرة إلى مؤسسة جزائرية	يرغب في المغادرة إلى مؤسسة جزائرية عمومية	لا يرغب في مغادرة المؤسسة	لم يجب	المجموع
إطارات	ك	7	10	11	0	28
	%	25	35.71	39.28	0	100
عمال التحكم	ك	21	40	11	3	75
	%	28	53.33	14.66	4	100
عمال التنفيذ	ك	56	71	36	9	172
	%	32.55	41.27	20.93	5.23	100
المجموع	ك	84	121	58	12	275
	%	30.54	44	21.09	4.36	100
التكرار المجمع النسبي الصاعد		30.54	74.54	95.63	100	-

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 74.54% من المبحثين يرغبون في مغادرة المؤسسة الى مؤسسة وطنية منهم 44% يرغبون في مغادرة المؤسسة الى مؤسسة عمومية جزائرية و54. 30% يرغبون في المغادرة الى مؤسسة جزائرية خاصة بالمقابل نجد مانسبته 21.09%

من المبحثين لايرغبون في مغادرة المؤسسة في حين نجد نسبة 4.36% من المبحثين لم يجيبوا نسبة 4% .

هذا عن المعطيات العامة، أما بالنسبة الى إجابات المبحثين وفقا للفئات المهنية نسجل أعلى نسبة من العمال الذين يرغبون في المغادرة الى مؤسسة عمومية لدى فئة عمال التحكم ب53.33 %تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة قدرت ب41.27% ونسجل أدنى نسبة لدى فئة الاطارات بنسبة قدرت ب35.71% أما بالنسبة الى المبحثين الذين يرغبون في المغادرة الى مؤسسة جزائرية ولايهتم ان كانت عامة أم خاصة فنسجل أعلى نسبة لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 32.55%تليها فئة عمال التحكم بنسبة 28% ثم فئة الاطارات بنسبة 25%،بالمقابل نسجل أعلى نسبة من المبحثين الذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة لدى فئة الا طارات بنسبة 39.28% ثم فئة عمال التحكم بنسبة 20.93%ونسجل أخفض نسبة لدى فئة عمال التحكم بنسبة 14.66% كمانسجل نسبة من المبحثين لم يجيبوا قدرت ب 5.23%لدى فئة عمال التنفيذ ونسبة 4% لدى فئة عمال التحكم .

يمكن تفسير النتائج هذه النتائج بالنظر الى عدة عوامل من خلال مقابلاتنا واحتكاكنا بمختلف الفئات المهنية ،وجدنا أن أهم الأسباب التي دفعت غالبية المبحثين الى الرغبة في المغادرة،بالنسبة الى العمال الذين يرغبون في المغادرة الى مؤسسة عمومية لأنهم يرون أن حقوق العمال بالمؤسسات العمومية محفوظة على عكس المؤسسات الخاصة فهم يسعون الى الشعور بالأمان ،والبعض يرغب في المغادرة الى المؤسسات العمومية لأن نظام العمل اقل صرامة ،وبالتالي سيشعرون بحرية وراحة أكبر كما أن هناك بعض العمال يرغبون في المغادرة ولا يهمهم ان كانت المؤسسة عمومية أم خاصة لأنهم يفضلون العمل في مؤسسة وطنية بدل المؤسسات الأجنبية حتى تعود الفائدة على الوطن فحسب إعتقادهم المؤسسات الأجنبية تقوم باستغلال الأموال الجزائرية لصالح هاته المؤسسات ،فهناك من استعمل مصطلح تبييض الأموال وهناك من استعمل مصطلح تهريب الأموال ،كوصف لنشاط هذا النمط من المؤسسات بلاضافة الى هاته الاسباب نجد أن العمال الجزائريين بتحسسون من تلقي الأوامر والتعليمات من المسؤول الأجنبي ، أما الذين لايرغبون في مغادرة المؤسسة لأنهم قريبون من مكان إقامتهم بالنسبة الى فئة عمال التحكم والتنفيذ

،أما بالنسبة الى فئة الاطارات نجد نسبة معتبرة لاترغب في مغادرة المؤسسة ،ويعللون ذلك بأن المؤسسات العمومية تسودها ثقافة الكسل والخمول ،والعمل بها لايكسب العامل أية خبرات أو معارف تجعله يتقدم في حياته المهنية ،على عكس المؤسسات الأجنبية التي تجعل العامل يتقدم معرفيا ويكتسب خبرات ،وأن العمل بهاته المؤسسات يفتح لهم المجال للعمل بمؤسسات أجنبية أخرى ذات سمعة عالمية .وبالتالي هم يفضلونها على المؤسسات الوطنية. وهذه الاجابات تتوافق تماما مع ما أشار إليه أولفر ماير في الفصل الرابع حيث يشير الى أنه من بين إيجابيات هذا النمط من المؤسسات هو أنها تعتبر عامل جذب للإطارات الكفؤة من اجل تطوير مسيرتهم المهنية .

وفي الأخير يجب ان ننبه بأن الاختلاف الثقافي لم يكن له تاثير على تسيير الموارد البشرية فحسب بل كان له تأثير حتى على تحقيق المؤسسة لأهدافها وهذا ما صرح به مسؤول مدير منصع مولفيكس فعندما سألناه عن ذلك أجابنا بأن الاختلاف الثقافي بين الثقافة التركية وثقافة العمال الجزائريين كان له تأثي على تحيق المؤسسة لأهدافها بحيث يقول "فنحن في الجزائر لم نستطع في ستتة سنوات أن نحقق ما حققه فرع مجمع حياة في إيرانفي سنتين رغم أن عدد العمال الأتراك بهذا الفرع لايتجاوز ثلاث أو أربعة عمال بينما يتجاوز إثنان وعشرون عامل بحياة الجزائر وهذا يرجع الى التشابة الثقافي واللغوي الموجود بين الثقافة التركية والثقافة الارانية"،وهذا يؤكد على ان الاختلافي الثقافي كان له تأثير عميق مس حتى اهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة :

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة المعنون بدور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية وبعد الاطلاع على التراث الفكري النظري ا المتعلق بموضوع الدراسة والذي يغطي ثلاثة محاور أساسية الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة والثاني بالمؤسسات الدولية من حيث الأشكال والنماذج الثقافية التي يمكن أن تتخذها أما المحور الثالث فناقشنا من خلاله مسألة التعددية الثقافية وتأثيرها على تسيير الموارد البشرية وأهداف المؤسسة ككل .وبعد استقصاء الميدان وتجميع المعلومات الميدانية وترتيبها وتحليلها بغية التأكد من صدق العلاقة بين المتغيرات التي تظهر في فرضيات الدراسة للتأكد من مدى صحتها، توصلنا إلى النتائج التي سنوردها لاحقا وفيما يلي سنتناول كل فرضية على حدة .

1.مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

في الفرضية الأولى كما رأينا في الفصل الأول من الدراسة افترضنا ان التوافق الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية وثقافة الموارد البشرية المحلية يتوقف على مدى التوافق بين الخصائص الثقافية للثقافتين ، ومن خلال تحليل ومناقشة المعطيات المتعلقة بهذه الفرضية توصلنا إلى مجوعة من النتائج تؤكد صدق الفرضية بحيث أشارت إلى وجود اختلاف بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة المستمدة من ثقافة المؤسسة الأم بتركيا وقد ظهرت هذه الاختلافات على عدة مستويات أهمها :

- النظرة إلى العمل بحيث أظهرت النتائج أن نظرة العامل التركي للعمل ترتبط بهدف أجتماعي يتمثل في تطور بلده، بينما نظرة العامل الجزائري ترتبط بهدف شخصي وهو الأجر، الشيئ الذي جعل العامل التركي ينظر للمؤسسة كمشروع إقتصادي يتعلق بتطور الوطن والعامل الجزائري ينظر لها كمصدر رزق .
- يستمد العامل التركي التزامه وتفانيه في العمل من ثقته في حكومته ومن النجاحات التي تحققها في الميدان .

- إن الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التركية تميل إلى زيادة وقت العمل على وقت الفراغ عكس الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الجزائر وهذا يعكس قيمة الوقت في ثقافة كل مجتمع.
- ان الثقافة التعاقدية المعتمدة بالمؤسسات التركية لا تتوافق مع الثقافة التنظيمية المحلية والتي يدعمها قانون العمل الجزائري .
- النمط التنظيمي المفتوح لا يتوافق مع نمط الاتصال الغني الذي يميز الموارد البشرية المحلية.
- هناك اختلافات من حيث اللغة الاتصال ولغة التعاملات الإدارية.

2.مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لقد افترضنا في الفرضية الثانية أن الاختلاف الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية والثقافة المحلية للموارد البشرية يؤثر على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة. ولكن هنا يجب أن نشير إلى أن التأثير هنا لا يعني التأثير السلبي فقط وبعد جمع البيانات من الميدان والمقابلات التي قمنا بها مع مختلف الفئات السوسيومهنية تبين أن الفرضية قد تحققت لكن التأثير السلبي كان أكثر من الإيجابي وقد تجلى ذلك فيما يلي :

- النمط التنظيمي المبني على النمط المفتوح الذي تعتمده المؤسسة رغم انه كان لديه تأثير إيجابي على علاقات التفاعل بين أفراد التنظيم إلا أن ثقافة العامل الجزائري المبنية على عدم الفصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية أدى إلى فشل هذا النموذج بسبب عرقلة سير العمل وبالتالي جعل الإدارة تفكر في إعادة تكييف هذا النمط من التنظيم.
- الاختلاف اللغوى في المؤسسة كان له تأثير سلبي على عملية الاتصال وتحقيق الانسجام بين الموارد البشرية المختلفة الثقافة ويتجلى ذلك في النظرة السلبية لكل طرف الى الآخر .
- من نتائج الاختلاف الثقافي بين المسؤولين والعمال هو رد الفعل السلبي للموارد البشرية المحلية تجاه عملية التقييم ففكرة المسؤول او العامل التركي عن التقييم والنقد تختلف تماما عن فكرة العامل الجزائري تجاه ذلك فالثقافة التركية تنظر الى

النقد على اساس انه نقد للعمل وليس للشخص ذاته أما العامل الجزائري فله رد فعل سلبي تجاه عملية النقد أو تقييم الأداء خاصة إذا كان المقيم أجنبي فهو ينظر للنقد من منظور شخصي وهذا ما يجعله يشعر بالاستياء وعدم تقبله لذلك .

- توجه ثقافة العمل في الجزائر نحو الزيادة في وقت الفراغ جعل الموارد البشرية المحلية تجد صعوبة في التأقلم مع نظام العمل المستمد من الثقافة التركية التي تتوجه نحو الزيادة في وقت العمل العمل ويظهر ذلك في دوران العمل إرتفاع نسبة العطل المرضية والشعور بالضغط والرغبة في مغادرة المؤسسة.
- تطبيق نظامين مختلفين في نفس المؤسسة من حيث الأجور توقيت العمل الاطعام كان له إنعكاس سلبي على العمال الجزائريين من حيث عدم الشعور بوجود عدالة داخل المؤسسة وبالتالي التأثير في الحافز نحو العمل.
- سياسة المؤسسة التوضيف التي تعتمد على تكوين العمال في ميدان كان لها صدى إيجابي لدى الموارد البشرية المحلية .
- الأفكار المسبقة للمسير التركي تجاه العامل الجزائري كان له تأثير سلبي على بناء علاقات الثقة بين الطرفين وبالتالي على علاقات الاتصال.
- الاختلاف الثقافي لم يؤثر فقط على تسيير الموارد البشؤية وأنما كان له تاثير حتى على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

وهنا نشير الى انه من بين المؤشرات التي تؤكد صدق الفرضية هو انه بعد حوالي ثمانية اشهر من قيامنا بالدراسة الميدانية فان المؤسسة محل البحث قد شهدت اضراب وتوقف عام عن العمل من قبل الموارد البشرية المحلية ،انجر عنه طرد حوالي اربعين عامل وهذا يؤثر استقرار الموارد البشرية و استقرار المؤسسة ككل .

3.مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لقد افترضنا في هذه الفرضية أن الاختلاف الثقافي بين الثقافة التنظيمية الأجنبية وثقافة الموارد البشرية المحلية ينعكس في تشكيل نمط الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومن خلال ما أظهرته النتائج الميدانية نستطيع القول بأن الفرضية صادقة ويظهر ذلك من خلال ازدواجية

الخصائص الثقافية بالمؤسسة فالثقافة التنظيمية بالمؤسسة لا هي ثقافة تركية ولا ثقافة جزائرية بل هي عبارة عن مزيج من القيم الثقافية ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- ظهور نمط تنظيمي بتميز بتعددية لغوية مما اثر سلبا على تحقيق الانسجام بين الفئات المهنية المختلفة ثقافيا من جهة وعلى علاقات الاتصال ما بين المسؤولين الأجانب و الموارد البشرية المحلية من جهة أخرى وكذلك ما بين المسؤولين الجزائريين والعمال الأجانب من جهة أخرى.
- نظام أجور يختلف وفقا لجنسية الموارد البشرية وهذا كان له تأثير سلبي على شعور العمال بالعدالة وهذا ما أدى إضرابات وتوقيف العمل بمؤسسات مشابهة تعمل بنفس النظام وتحمل نفس الثقافة .
- نظام توقيت العمل غير موحد ما بين العمال الأجانب والعمال الجزائريين.
- نظرة المسؤول الأجنبي إلى العامل الجزائري بانه لا يتحمل المسؤولية جعلت السلطة تتركز في يد الأجانب دون الموارد البشرية المحلية وهذا ما أثر حتى على أهداف المؤسسة الأم في تفويض المهام إلى الموارد البشرية المحلية عكس بعض الفروع الموجودة في دول تقترب منها ثقافيا مثل إيران .

وما يؤكد النتائج هو قيام عمال المؤسسة بإضراب شامل والتوقف عن العمل في شهر افريل 2014 .أي بعد اقل من سنة عن إجراء الدراسة الميدانية على

خـــاتـــمـــة:

تناولنا من خلال هذا العمل موضوع التعددية الثقافية بالمؤسسات الأجنبية بالجزائر وتأثير ذلك على إدارة الموارد البشرية ، وهذا الأمر تطلب منا معالجة الموضوع في جانبه النظري والميداني من خلال تقسيم البحث إلى جزئين جزء نظري مقسم إلى اربع فصول نظرية الأول تناولنا من خلاله الاطار المنهجي العام للدراسة ثم تناولنا في الفصل الثاني الثقافة التنظيمية للمؤسسة بكل مكوناتها وخصائها من اجل إعطاء رؤيا شاملة عن هذا المفهوم ثم في الفصل الثالث تطرقنا إلى المؤسسات التي تنشط على المستوى الدولي واهم الأشكال التي تتخذها وما ينتجها من نماذج تسييرية وثقافية وفي الفصل الأخير تطرقنا إلى تأثير العددية الثقافية على تسيير الموارد البشرية من وذلك بالتطرق إلى ايجابياتها وسلبياتها وكذلك الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمعالجة هذه الظاهرة، وللإجابة على تساؤلات الإشكالية والتحقق فرضيات الدراسة قمنا بدراسة حالة على مؤسسة حياة الجزائر ذات التسيير المركزي من خلال تطبيق منهج المسح الاجتماعي الجزئي بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية تمثلت في استمارة بحث تتكون من أربعين سؤال كما اعتمدنا على تقنية المقابلة و الملاحظة الخارجية ، وذلك من اجل تغطية فرضيات البحث والتأكد من صدقها ،وقد مكنتنا هذه التقنيات من الحصول على جملة من العطيات الكمية والكيفية عكست مجموعة من الحقائق العلمية والموضوعية المتعلقة بموضوع الدراسة تجسدت في مجموعة من النتائج أكدت صدق فرضيات البحث وقد تمثلت فيما يلي :

–هناك اختلاف بين الثقافة المحلية والثقافة الأجنبية للمؤسسة محل البحث وطبيعة هذه الاختلافات ذات بعد ثقافي تنظيمي تمثلت أساسا في النظرة إلى العمل والمؤسسة تحمل المسؤولية الشعور بالانتماء للمؤسسة تقبل النقد والتقييم واستغلال الزمن .

– الاختلافات الثقافية بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة المستمدة من ثقافة المؤسسة الأم وثقافة الموارد البشرية، كان لها عدة تأثيرات منها ما هو إيجابي مثل ما ورد في نتائج البحث.

– هذه الاختلافات جعلت من النمط التنظيمي للمؤسسة عبارة مزيج من القيم الثقافية والتنظيمية المحلية و الأجنبية رغم أن النمط التنظيمي هو تنظيم مركزي يخضع للثقافة التنظيمية للمؤسسة الأم.

– من النتائج الجديدة لهاته الدراسة والتي لم تتطرق إليها الدراسات النظرية حول موضوع البحث أن هذا النمط من التنظيم المركزي قد يقوم بتطبيق نظامين تنظيمين مختلفين بنفس المؤسسة من حيث الحوافز والامتيازات وهذا الأمر له تأثير سلبي على تسيير الموار البشرية من حيث الشعور بالعدل والمساواة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسات ا الأجنبية ذات التسيير المركزي والموارد البشرية المحلية العاملة بالجزائر لا يمكنها المحافظة على ثقافة المؤسسة الأم بحذافيرها ودون أي تعديل بسبب الاختلافات الثقافية التي كان لها التأثير المباشر على إدارة وتسيير الموارد البشرية و حتى على أهداف المؤسسة ككل .

قائمة المراجع باللغة العربية

1- أبو قحف عبد السلام، **أساسيات إدارة الأعمال الدولية: الأصول العلمية والأدلة التطبيقية**،ط2 المنشورات الحلبية الحقوقية،بيروت، 2003.

2- أحمد أبو بكر فاتن، **نظم الإدارة المفتوحة**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.

3- أكرم العدلوني محمد، **العمل المؤسسي**، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2002.

4- الأزهري محي الدين، **الإدارة ودور المدربين (أساسيات وسلوكيات)** ط1،دار الفكر ا لعربي، القاهرة 1993.

5- الجوهري محمد والخريفي عبد الله، **طرق البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1994.

6- الجوهري محمد وشكري علياء وآخرون **الطفل والتنشئة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

7- السويدي محمد، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري (تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري)**، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 1984.

8- العطية ماجدة، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)** ط1، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

9- النجار فريد،**إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)**،ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1999.

10-إيفان سيقش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

11-بسيوني متولي فؤاد، **مشكلة التنمية والبيروقراطية**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1998.

12- روث وليام، **تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع وايت للآلة البخارية إلى مابعد تكنولوجيا الروبوت وعصر المعلومات**، ترجمة عبد الحميد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2001.

13- زويلف مهدي والعضايلة علي **إدارة المنظمة نظريات وسلوك**، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996.

14- سلمان العميان محمود ،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**،ط3 الأردن ،دار وائل للنشروالتوزيع،2005.

15- سلمان العميان محمود **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2002.

16- شفيق محمد، **البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)**، المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل، الإسكندرية، 1994.

صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999

17- صليب بطرس بطرس، **الإدارة للمستقبل (السبعينات وما بعدها)**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1992.

18- عبود نجم نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية رجال الأعمال في شركات الأعمال**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

19- علي شهيب محمد، **السلوك الإنساني في التنظيم**، ط1، دار الفكر العربي مدينة نصر،مصر،1990.

20- عماد عبدالغني ،**سوسيولوجيا الثقافة :المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة**, ط1 مركز دراسات الوحدة العربية بيروت 2006 .

21- كارول كنزي جومان، **لغة الجسد :علم و أسرار لغة الجسد في العمل**، مكتبة جرير ،الدوحة،2010 .

22- كوش دنيس ،**مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية** ،(ترجمة منير السعيداني)ط1 بيروت، المنظمة العربية للترجمة ،بيروت، 2007

23-ماهر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

24- محمد المغربي كامل، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2004.

25- محمد عبد الباقي صلاح الدين، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية 2002.

26- محمود أبو بكر مصطفى، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم و الإدارة للمنشآت المتخصصة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

27- محمود أبو بكر مصطفى، **الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2004.

28- مقدم عبد الحفيظ، **الثـقـافـة و التسيـير**، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 1992.

29- وصفي عقيلي عمرو و عبد العلي مؤمن قيس،**المنظمة و نظرية التنظيم**، ط 1، مؤسسة زهران للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2003.

30- حريم حسين، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2003.

31- دادي عدون ناصر، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.

32- تي هول إدوارد، **اللغة الصامتة**،(ترجمة لميس فؤاد يحى)بيروت الأهلية للنشر والتوزيع، 2007.

33- تي هول إدواردتي ، **البعد الخفي**،(ترجمة لميس فؤاد يحى)بيروت الأهلية للنشر والتوزيع 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

33-Altrad (M) et Richard (C)**, Le management d'un groupe international :vers la pensée multiple**, ESKA ,Paris ,2009 .

34-Beltran.(A) et Ruffat (M)**, Culture d'entreprise et histoire, les éditions d'organisation**, Paris, 1991.

35-Berger(B) et al, **Esprit d'entreprise : c**
ulture et sociétés : traduit de l'américain par larry cohen, saint – amand-montrond (cher), Paris, 1993.

36-Boukraa(R) , **Comprendre la mondialisation : études sociologique**, centre de publication universitaire, Tunis ,2005 .

36-Brangier(E) et Lancy(A), **Les dimensions humaines du travail : théories et pratique de la psychologie du travail et des organisations**, presses universitaire de Nancy, Paris, 2005.

37-Charron (J .L) et Sépari (S) , **Organisation et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.

38-Crozier(M) et Friedberg (E)**, L'acteur et le système**, Editions du seuil , Paris , 1977.
39-D'Iribarne(PH) et Henry (A) et autre, **Culture et mondialisation :Gérer par –delà les frontieres**,2éme édition , Editions du seuil , Paris, 2002.
40-D'Iribarne(PH) , **La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales**, Edition s du seuil, Paris ,1989.
41-Daniel(B) et Hofstede (G)**, Les différences culturelles dans le management (comment chaque pays géré-t-il ses hommes ?**), Edition d'Organisation , Paris, 1987.
42-Defrenne (J) et Chantal (D). **Le management de l'incertitude: l'adhésion ,** 4éme édition , département de Boock université,Paris,1997.
43-Delavallée(E), **La culture d'entreprise pour manager autrement**, Edition d'organisation, Paris, 2002.
44-Delavallée (E), **La culture d'entreprise pour manager autrement**, Edition d'organisation, Paris, 2002.
45-Demorgon (J)**, Complexité des cultures de l'interculturel** ,2éme édition, Economica, Paris, 2000.
46-Drummond (V) , **Le management interculturel ,Gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise**, Gereso, Paris , 2010 .
47-Equilebey(N) , **Le management interculturel**, Edition EMS, Paris, 2004.
48-Erbés –Seguin (S), **La sociologie de travail**, Edition la découverte, Paris, 2006 .
49-Franck(G) & Ramirez (R), **Le meilleure pratiques des multinationales : structures-contrôle –management-culture**, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
50-Gunter(W), **Tête de turc**, préface de Gilles Perrault, Copofac,Pris,1987 .

51-Hambden-turner(CH) et Trompenaars (F) , **Au-delà du choc des culture : dépasser les oppositions pour travailler ensemble**, édition d'organisation, Paris, 2004.

52-Lairé (S)**, Management de la différence : apprivoiser l'interculturel**, Afnor, Paris, 2004

53-Loth(D)**, Le management interculturel**, Harmattan, Paris, 2006.

54-Marcel(K .G)**, Culture d'entreprise modes d'action diagnostique et interventions**, Nathan , Paris, 1991.

55-Mayrhofer(U) et Urban(S), **Management international :des pratique en mutation ,** Pearson éducation , Paris, 2011.

56-Meir(O), **Management interculturel : stratégie organisation, performance**, 2ém édition, Dunod , paris , 2006.

57-Morgan (G)**, Images de l'organisation** ,2éme édition, Edition de Boeck, Québec, 2002.

58-Schneider(S) et Barsoux(J-L) , **Management interculturel**, Pearson éducation, Paris, 2003.

59-Statégor, **Politique générale de l'entreprise (stratégie structure, décision, identité),** Dunod, Paris, 1997.

60-Théry (B) , **Manager dans la diversité culturelle** , Edition d'Organisation , Paris , 2004 .

61-Thévenent (M) et Lavachette (J), **Culture et comportement**, Vuibert, Paris, 1992.

62-Thévenet (M)**, Que sais-je ?la culture d'entreprise ,** 6éme édition, presses universitaires de France, Paris, 2010.

63-Trompenaars.(F) et .Hampden-Turner.(C), **L'entreprise multiculturelle**, 3éme édition, Maxima, paris, 2010.

64-Unteine (S.G)**, Différence culturelles et management**, Maxima, Paris, 2004.

65-Vinsonneau (G) , **Culture et comportement**, 2éme édition, Armand colin, Paris, 2000.

قائمة الرسائل الجامعية

66-بوسوسة نعيمة ، **الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ، 2005 .

67-حنان علي ضاضا ، **دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية ،جامعة القاهرة ، 2002

68 سومر نعيمة ، **الإدارة ما بين الثقافية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2002

المواقع الالكترونية

70- احمد بن فرحات، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال WWW. Neuss. edu . sa أطلع عليه يوم 13-09-2005على الساعة 14:45

71 دانيال لويس ،"سير الثقافة المؤسسية بدءا من التطوير المؤسسي وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة :مراجعة نقدية في الأدبيات الجزء الأول–المفاهيم والتيارات الاولى" ،**مجلة القيادة وتطوير المؤسسة** ،العدد 17،19ديسمبر 1996 .*journals.hbmeu.ac.ae/Articles/.../**culture/culture2**.* اطلع عليه يوم 2014/5/4 على الساعة 10:43

72 Abdeljalil(M) et Din(S), **diversité culturelle :du conflit a l'avantage compétitif ?**,2005 www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp, consulté le 02/ 05 /2014 à 12 :40

73 Bocsche(M) ,**management interculturel**,2005 :www .peso.orange.fr consulte le 26-02-2012 à 20 :05

74 chevrier (S) & Lavigne (Ph)**, Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement**, www .gret.org ,consulte le 13-10-2011 à 16 :53

75 Delange (N) & Nicolas (Ph)**, Pratiques de médiation et traitement de l'étranger dans l'entreprise multiculturelle**, www. Philippe Pierre .com consulte le 26-02-2012 à 19 :15

76 Durant(CH) , **culture d'entreprise** .culture . consulte le 26-02-2012 à 19 :15 .entreprise .Free.Fr

77 Gérard(G), **Le management interculturel, Séminaire d'échange des Pratiques** ,2005www.mcoures.com , Consulté le 25 / 04/ 2013 à 11 :44

78 Kotter(J) et Pheskett (J). **Culture et performances : le seconde souffle de l'entreprise,** WWW. Cnam . Fr /lipor / dso/ articls/ kotter . Consulté le 22/09/2008 à 14 :00

79 merkens (H) & demorgon(J) ,**Les culturres d'entrepris et management interculturel**,www .ofaj .org/paed/intermanagfr, consulte le 17-09-2010 à 14 :10

80 Pierre(Ph) ,**Management interculturel et reconnaissance des différences dans les entreprises** www. Philippe Pierre .com ,consulte le 17-09-2010 à 14 :25

81 Shmid(S), " l'internationalisation et les décisions des dirigeants", **ESCP-EAP Working** No :11 .Juilly ,2005.www.escp-eap.de. consulté le 09/ 05 / 2014 à 11 :00

82-http://ar.haberler.com/arabic-news-293430/ , consulte le17 -08-2013 à 09 :30

83-www.invest.gov.tr/ar-SA/.../employeesandsocialsecuri , consulte le12 -09-2013 à 10 :00

84-https://docs.google.com/document/d consulte le17 -08-2013 a 09 :35

.

الملاحق

الملحق رقم:1

جـامعة الجزائر 02

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع :تخصص تنظيم وعمل

استبيان من إعداد الطالبة: مليكة حنيش

عنوان البحث :دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية بالجزائر)

يهـــدف هـــذا البحـــث إلى دراســـة خـــائص الثقافـــة التنظيميـــة للمـــوارد البشـــرية الجزائريـــة العاملـــة بالمؤسســـات الأجنبيـــة ومـــدى توافقهـــا مـــع الثقافـــة التنظيميـــة لهاتـــه المؤسســـات ،وبالتـــالي دراســـة طبيعـــة التـــأثير بـــين الثقـــافتين ،ونعلـــم الســـادة المبحـــوثين أن أغـــراض البحـــث علميـــة بحتـــة ،وأن ملـــئ الاســـتبيان يكـــون مـــن دون ذكـــر اســـم وهويـــة البحـــوث، ونعـــدكم أن المعلومـــات المصـــرح بهـــا في الاســـتبيان تبقـــي طـــي الكتمـــان ولا يطلـــع عليهـــا أحـــد ،وأن كـــل المعلومات المصرح بها ،حتى ولو كانت بسيطة فهي مهمة للبحث.

وفي الأخير نشكركم على مساعدتكم ومساهمتكم في تطوير البحث العلمي ، وشكرا .

1-الفئة المهنية: إطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذ ☐ منصب العمل .....

2-الأقدمية بالمؤسسة: أقل من 5سنوات ☐ 5 سنوات فأكثر ☐

3-الصفة: متعاقد لمدة غير محددة ☐ متعاقد لمدة محددة ☐

4- السن: أقل من25 سنة ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 فأكثر ☐

5- الجنس: - ذكر ☐ - أنثى ☐

6-المستوى التعليمي: دون المستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

7-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

8-عدد الأولاد: من دون أولاد ☐ أقل من 3 أولاد ☐ ثلاثة أولاد فأكثر ☐

9- الأصل الجغرافي: ريفي ☐ شبه حضري ☐ حضر ☐

10- ماذا تمثل لك المؤسسة؟ مكانا للعمل ☐ لقمة العيش ☐ مشروع اقتصادي ☐ آخر حدده.....

11-الشيء الذي يدفع الإنسان للعمل هو: الأجر ☐ تقدير المسؤول ☐ الخوف من العقاب ☐ الرغبة في تحقيق الذات ☐

الرغبة في إقامة علاقات التشارك والتعاون مع الآخرين ☐ آخر حدده.....

12- في حياتنا المهنية يجب أن نكون أوفياء: للجماعة التي ننتمي إليها ☐ إلى من يملك السلطة ويتحكم فينا ☐

للمؤسسة ☐ لأنفسنا وما نريد فعله ☐ آخر حدده.....

13- إذا كنت إداري: أنت تفضل العمل : - في وسط خاص بك بحيث لا تلتقي بالآخرين إلا إذا رغبت أنت ☐

- في وسط أين يمكن لأي شخص أن يأتي ويلتقي بك في كل الأوقات ☐

14- من الضروري أن يكون لدينا مخطط عمل يشرح ما ننوي القيام به قبل البدئ في أي عمل كان

موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

15-حتى يتمكن العامل من أداء عمله بشكل جيد يجب أن يخضع الى تكوين دائم ومستمر : موافق جدا ☐ موافق ☐

موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

16- أنت تري أن تشجيع المنافسة مابين العمال _شيئ إيجابي ☐ -شيئ سلبي ☐

17-أيزعجك أن تعمل تحت إشراف مسير لا يحمل نفس جنسيتك؟ نعم ☐ لا ☐

18- أحسن طريقة لاتخاذ القرارات هي أن تكون القرارات: جماعية ☐ فردية ☐ آخر حدده.....

19-هل تعلم ما هي أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

20- هل تحمك المشاركة في تطوير المؤسسة نعم ☐ لا ☐

21- هل تحبذ الاتصال: الشفوي ☐ المكتوب ☐ الاثنين معا ☐

22 - من الضروري تعلم لغة تمكنك من التواصل مع المسؤول الأجنبي:افق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

23- من الصفات التي يجب أن تتوفر في المسؤولين هي: سن متقدم ☐ أن يكون جنسه ذكر ☐ له أقدميه بالمؤسسة ☐

كفاءة عالية ☐ مستوى علمي عالي ☐ آخر حدده.....

24- إذا تم تخييرك بين نوعين من القادة أيهما تختار

قائد كفؤ وفعال لكنه صارم و يطلب منك أن تشتغل كثيرا ☐

قائد ليس لديه دائما الكفاءة اللازمة ولكن لديك علاقات حميمة معه ☐

25_ من غير المفيد التفكير في المستقبل لأننا لا نعرف ماذا سيحدث في المستقبل والله هو الذي يتحكم به

موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

26-هل لديك معلومات حول قواعد الايزو9001 نعم ☐ لا ☐

اذا كان جوابك ب نعم هل تقوم بتطبيقها فعليا: نعم ☐ لا ☐

27-وجود المؤسسات الأجنبية بالجزائري يعتبر عامل: إيجابي للاقتصاد الجزائري ☐ سلبي للاقتصاد الجزائري ☐

28_العمل بهذه المؤسسة يسمح بتطوير قدرات وكفاءات العمال وتنمية معارفهم:

موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

29- تنظيم العمل بالمؤسسة يساعد العامل على أداء عمله عل أكمل وجه

موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

30-العمل بهذه المؤسسة يجعل العامل يشعر بالرضي وتحقيق الذات موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐

غير موافق ☐

31-أنت تشعر بوجود عدالة داخل المؤسسة. موافق جدا ☐ موافق ☐ موافق نوعا ما ☐ غير موافق ☐

32-العلاقات مابين العمال والمسؤولين تتميز: بالانسجام والتعاون ☐ بالتوتر ☐ بضعف الاتصال ☐ آخر حدده.....

33- ما هي الأمور التي ترى بأنه يجب تغييرها أو تعديلها بالمؤسسة (اذكر ثلاثة عناصر)

.....

34-هل تجد صعوبة في العمل بهذه المؤسسة دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

إذا كنت تجد صعوبة هل ذلك يرجع ل: كثرة العمل ☐ نظام العمل الصارم ☐ صعوبة التواصل مع الآخرين ☐

آخر حدده.....

35- هل تشعر بالحرية في عملك كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐ لا ☐

إلى ماذا يرجع السبب ؟.....

36-هل ترى أن غالبية العمال بالمؤسسة يحترم الوقت ☐ لا يحترم الوقت ☐

إذا كا ن غالبية العمال يحترمون الوقت هل ذلك راجع إلى: الالتزام الذاتي للعامل ☐ خوفا من العقاب ☐

37-إذا كنت معني بارتداء لباس العمل ووسائل الحماية هل تنزعج من ارتدائها:نعم ☐ لا ☐

وهل تلتزم بارتدائها دوما: نعم ☐ لا ☐

38-هل تشعر بالضغط في العمل ؟ دائما ☐ معظم الأحيان ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

39- لو أتيحت لك فرصة العمل بمؤسسة جزائرية بنفس الأجر الذي تتقاضاه بهذه المؤسسة هل تغادر المؤسسة

نعم ☐ نعم إذا كانت مؤسسة عمومية ☐ لا ☐

لماذا في كل حالة .....

الملحق رقم :2

دلـيــل الـمـقـابلــة

(موجه إلى المسيرين الجزائريين)

تاريخ اجراء المقابلة:.....

مقابلة مع:.....

1-باعتبارك إطار مسير بهاته المؤسسة و في احتكاك يومي ومباشر مع العمال والمسؤولين الأتراك، هل ترى أن هناك اختلاف بين الثقافة (العقلية) التركية والثقافة(العقلية) الجزائرية ؟

2-إذا كان هناك اختلاف أين يكمن هذا الاختلاف ؟

.....
.....
.....

3-هل هذه الاختلافات خلقت مشاكل وعوائق على المستوى ألتسييري للمؤسسة؟
إذا كان جوابك بنعم فيما تتمثل؟

.....
.....
.....

4-الآن نقوم بطرح بعض الأسئلة حول طرق سير العمل.

4-1-كيف تتم عملية اتخاذ القرارات

.....
.....

4-2-كيف تصف عملية الاتصال بالمؤسسة على كل المستويات

.....
.....

4-3-كيف ترى التدرج الهرمي للسلطة داخل المؤسسة.

.....
.....

الملحق رقم:3

دلـيــل الـمـقـابلــة

(موجه إلى المسيرين الاجانب)

تاريخ اجراء المقابلة:.....

مقابلة مع:.....

1-باعتبارك إطار مسير بهاته المؤسسة و في احتكاك يومي ومباشر مع العمال والمسؤولين الجزائريين ، هل ترى أن هناك اختلاف بين الثقافة (العقلية) التركية والثقافة(العقلية) الجزائرية ؟

2-إذا كان هناك اختلاف أين يكمن هذا الاختلاف ؟

.....

.....

.....

3-هل هذه الاختلافات خلقت مشاكل وعوائق على المستوى ألتسييري للمؤسسة؟

إذا كان جوابك بنعم فيما تتمثل؟

.....

.....

.....

هل النموذج التسييري المتبع في تسيير المؤسسة هو نفسه المتبع بالمؤسسة الأم؟ وهل هو نموذج تركي أم مقتبس من احد النماذج العالمية؟

.....

.....

.....

.....