

قسم علم الاجتماع  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير

إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات  
دراسة ميدانية في تجمع سوناظراك أجيب حاسي مسعود

التخصص

تنمية الموارد البشرية

من إعداد الطالب : فريحية سليمان

مدير المذكرة :

أ.د. جلاي عبد الرزاق أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار

اللجنة تتكون من :

الرئيس :

أ.د. داود معمر أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار

الفاحصون :

د. بوهروم عبد الحكيم أستاذ التعليم العالي عضوا جامعة باجي مختار

د. جفال عبد الحميد أستاذ التعليم العالي عضوا جامعة باجي مختار

*Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche  
Scientifique*

*Université BADJI Mokhtar Annaba*

*Faculté des lettres et sciences sociales et Humaines*

*Département Sociologie*

*Mémoire pour l'obtention du Diplôme Magistère*

*Les problèmes de la gestion des ressources humaines  
dans un milieu Multi culturel*

*Cas du Groupement Sonatrach Agip -Hassi Messaoud*

*Option*

*Développement des ressources humaines*

*Présenté Par : FREDIA Slimane*

*Directeur de Mémoire :*

*Dr DJELLALI Abderrezak*

*Professeur de l'enseignement supérieur. Université BADJI Mokhtar*

*Le Jury :*

*Président :*

- *Dr DAOUD Maamar*

*Professeur de l'enseignement supérieur Université BADJI Mokhtar*

*Examineurs :*

- *Dr BOUHROUM Abdelhakim Professeur d'enseignement supérieur Université BADJI Mokhtar*
- *Dr DJEFFAL Abdelhamid Professeur d'enseignement supérieur Université BADJI Mokhtar*

*Année Universitaire 2011 - 2012*

## ملخص البحث

يندرج هذا الموضوع في إطار عام يرمي إلى دعم أعمال الباحثين الاجتماعيين الساعية إلى التقريب بين البحث العلمي الأكاديمي وواقع المؤسسة الاقتصادية كإحدى مكونات الواقع الاجتماعي متطرقا إلى تسيير الموارد البشرية كإحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة. خلافا للمؤسسة القديمة "عائلية" كانت أو محلية أو وطنية فإن المؤسسة الحديثة لم تعد تعترف كثيرا بالحدود الجغرافية بل تعدتها، ومنه صارت تركيبها البشرية مختلفة ومتنوعة للإستفادة من مختلف الكفاءات المتوفرة في سوق العمل. ونظرا لهذا الاختلاف في الجنسيات والذي يتبعه طبعا إختلاف في الثقافات و اللغات و المرجعيات تصبح وظيفة تسيير هذه الموارد صعبة وشاقة، وتضطر في كل مرة إلى تجاوز القوالب الجاهزة القديمة. ويفرض عليها في كل مرة أن تتعامل مع كل مكون بشري كوحدة متميزة ومختلفة تتطلب تعاملًا مناسبًا، وتعديل سياستها في كل مرة فيما يخص عمليات تنظيم أوقات العمل (أوقات صيام المسلمين في دول غير مسلمة) مراجعة الأجور (لبعض التخصصات المطلوبة) الترقية وتنظيم العمل (أفراد، فرق عمل، ورشات) وغير ذلك.

كما يتطلب العمل في هذا الوسط -الجديد نسبيًا- تعديل وسائل و أدوات الإتصال الحالية - التي تستند في معظمها لثقافة محلية قديمة - و التأكد في كل مرة من فهم مجموع العمال للرسائل الإتصالية فهما موحدًا أو متقارب أو غير متناقض على الأقل، و يتطلب النجاح في هذه المهمة إعادة تقييم المسيرين القائمين على التسيير والإتصال للتأكد من مدى صلاحيتهم لشغل هذه الوظيفة و إمتلاكهم لأدوات مساعدة منها إتقان اللغات الأجنبية و التمتع بعقلية متفتحة على ثقافات المجتمعات الشريكة و التأقلم مع الآخر.

لقد إستند هذا البحث إلى خبرتي كمسير للموارد البشرية في أوساط مهنية شتى كالقطاع العام والخاص والمؤسسات الوطنية و الأجنبية وإرتكز على تصور مبدئي خلاصته أن التسيير في المؤسسة التي تتعدد فيها الثقافات و اللغات و المرجعيات و العقائد يختلف تمام الإختلاف عن التسيير في المؤسسات التي تمتاز بتجانس مواردها البشرية سواء كانت محلية أو جهوية أو وطنية - بالمعنى القديم الذي ساد في النظام الإشتراكي - حيث تظهر في المؤسسات المتعددة ثقافيا إشكاليات تتعلق بعملية التسيير اليومي - بمعناه الإداري- كما تتعلق بالإتصال كوسيلة أو تقنية أو أداة مساعدة لوظيفة التسيير، و تصنع المؤهلات الإتصالية الفرق بين مسير و آخر و بين مسئول و آخر فتقاس كفاءة هذا المسئول أو ذاك بمدى التحكم في الإتصال من عدمه.

بناء على هذا التصور تم الإطلاع على كم هائل من المراجع و الوثائق المتصلة بالموضوع والشروع في دراسة ميدانية بتجمع سوناطراك أجيب Groupement SH Agip الذي تمتاز تركيبته البشرية بأنها مختلفة ومتعددة، فإذا أخذنا مثلا عمال سونا طراك وجدناهم غالبا منتمين إلى ثقافة جزائرية ولكن هذه الثقافة تتفرع إلى ثقافات فرعية إذ يبرز الإختلاف جليا بين سكان الشمال و سكان الجنوب، وبين الشرق و الغرب و بين العرب و الأمازيغ، ومنهم من جاء من بيئة ريفية (زراعية) و آخر من بيئة حضرية (صناعية) وأخرى صحراوية، أما

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

عمال الشريك الإيطالي فأغلبهم إيطاليون ، لكن هناك أيضا نسب متفاوتة من عمال متعاقدين قدموا من رومانيا و فرسنا وبلغاريا و اسكتلندا ومن دول آسيا كالهند وكازاخستان وغيرها. وبقدر ما كان هذا البحث مفيدا بقدر ما جاءت النتائج المتوصل إليها لتؤكد عمق التصور النظري من جهة، كما كشفت من جهة أخرى جوانب لا تقل أهمية قد تكون تمهيدا لدراسات أخرى و أكدت الدراسة أهمية الموضوع من الناحية السوسولوجية (علم الاجتماع الثقافي) ومن ناحية تنمية الموارد البشرية (علم إجتماع العمل) ولعل من أهم النتائج المتوصل إليها في هذا البحث ما يلي:

- أن التسيير داخل هذا التجمع يسير بسرعتين ويتعامل بنوع من الإزدواجية و ذلك لإختلاف المنظومة القانونية و التسييرية لكل من الشريكين مما يضع المسيرين في مواقف مهنية صعبة.
  - إختلاف نظامي الأجور في المنظومتين مما أدى إلى أن الأجانب يتقاضون في نفس المناصب أجورا تصل إلى أضعاف أجور الجزائريين الذين هم -أحيانا- أكثر كفاءة في مجال تخصصهم.
  - ضعف الإتصال الإداري في المؤسسة من وجهة نظر العمال مما يفسر نظرة العمال السوداوية إليه ، وأن مداه لا يصل إلى جميع الفئات.
  - إعتد التجمع على التكوين في مختلف اللغات كالإنكليزية والفرنسية والعربية لتجاوز عقبات الإتصال وتسهيل العمل مع الشركاء المختلفين وأعطت نتائج الدراسة أولوية للفرنسية ثم للإنكليزية.
  - إن العمال من مختلف المرجعيات لا يتفهمون الأوامر و اللوائح بنفس الطريقة و ينعكس ذلك سلبا على عملية التنفيذ.
  - سرعة وسهولة الإتصال النازل و الصاعد لدى الشريك وبطنه في سونا طراك.
  - الإتصال الصاعد يتكون أساسا من الشكاوي و التظلمات مما يؤكد أن الكثير من مصالح العمال لا تزال عالقة إما لخلل ما أو لتحديد الصلاحيات أو لعدم وضوح الحل -وفقا لأي منطق-
  - تتم الترقيات - كإحدى صور الحراك- بصورة أسرع عند الشريك وبيطيء لدى سونا طراك
  - ضعف التحفيز من جانب سونا طراك وسيادة الروتين في أوساط شتى
  - سرعة إتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج و بطنها عندما تتعلق بالمستخدمين الشعور بالإنتماء أقوى عند الشريك وذلك لعدة أسباب أهمها سرعة وجدية الشريك في التعامل مع إنشغالات عماله.
- ودون الإطناب في التفاصيل فإن هذا البحث يؤكد غنى وأهمية الموضوع سوسولوجيا ومن وجهة نظر تنمية الموارد البشرية.

## Résumé du Mémoire

Ce travail s'insère dans un cadre général visant à soutenir les efforts des chercheurs scientifiques (sociologues) qui cherchent un rapprochement maximal entre les préoccupations scientifiques académiques -et purement théoriques de l'université -de la réalité vécues dans les entreprises économiques, en parle de l'entreprise comme un composant de la réalité économique et sociale, et dans laquelle la gestion des ressources humaines est une activité principale. L'entreprise moderne -différemment- de l'entreprise à caractère familiale, locale ou même nationale, ne reconnaît plus maintenant les limites géographiques, et en les dépassant sa composante humaine et devenu diverse qu'hétérogène.

Cette diversité et hétérogénéité et en conséquence multiculturalisme permet à l'entreprise de tirer profit d'un plus grand nombre de compétences existantes sur le marché du travail local, régional ou même international.

Elle va certainement bénéficier de ces ressources diverses, riches et variées, mais d'un autre côté ses services de gestion vont être confrontés à un personnel hétérogène appartenant bien sûr à des références culturelles différentes, parlant plusieurs langues, choses qui rend le travail et la communication difficiles, et n'est pas donnée à tout les gestionnaires.

Ces gestionnaires vont se trouver chaque fois face à des situations nouvelles et incompatibles avec leurs anciennes méthodes de gestion et de communication.

Cat il devient nécessaire de traiter avec chaque composante de ces ressources humaines comme étant une entité à part différente et distincte des autres, nécessitant un traitement personnalisé ce qui mène les services de gestion à modifier les politiques en allant vers un respect et une prise en considération des spécificités (horaires de travail, organisation, etc.)

Et ce n'est pas tout car en plus des problèmes de gestion il ya d'autres problèmes de communication. Le travail avec un personnel de cultures différentes, parlant plusieurs langues, venant des différentes régions,

ethnies , nationalités nécessite la révision des anciennes méthodes et moyens et manières de communication -jusque là défini par une culture locale- afin de s'assurer à chaque fois de la bonne compréhension -unifiée- des travailleurs des messages émis par la direction.

Travailler et communiquer dans un milieu multiculturel mène la hiérarchie aussi à revoir l'évaluation des gestionnaires en contact avec ce personnel et chargés de le gérer , l'évaluation et pour s'assurer de leurs aptitude à assumer cette tâche qui nécessite la maîtrise des langues , l'ouverture d'esprit, la reconnaissance et le respect de la différence , et le pouvoir d'adaptations avec les autres.

Ce constat est basé d'abord sur mon expérience dans la gestion des ressources humaines dans des milieux différents des secteurs publics et privé dans les sociétés nationales ou en contact avec des compagnies étrangères.

L'idée principale de ce travail est que la gestion des ressources humaines dans une entreprise multiculturelle (Plusieurs cultures, langues, religions, nationalités, ethnies diffère de la gestion dans une autre ayant un personnel homogène ayant un caractère local, régional ou national. Car le personnel multiculturel pose beaucoup de problèmes dans sa gestion quotidienne et dans la communication, car tout milieu interculturel est un milieu favorable pour les malentendus, la réussite dans ce milieu n'est pas donnée à tout les gestionnaires qu'ils soient managers, responsables ou simples cadres. Seulement ceux qui ont plus de capacités dans la communication réussiront.

Ces capacités (de communication et d'adaptation à toutes les situations de gestion) vont être les critères déterminants dans l'évaluation de leurs compétences.

Convaincus de ce raisonnement nous avons commencés notre étude bibliographique pour tester le bienfondé de ces idées, et enrichir nos connaissances. ensuite nous avons choisi en accord avec le directeur de ce mémoire le groupement Sonatrach Agip comme lieu d'étude , ce choix est justifié par le fait que cette entreprise -mixte et de droit algérien- étant un projet de partenariat entre la société nationale de

transport et de commercialisation des hydrocarbures "Sonatrach" et la société Agip filiale du groupe italien ENI ,le personnel du groupement Sonatrach Agip est composé d'algériens et italiens en majorité, mais aussi du personnel venant des différents pays d'Europe (France ,grande Bretagne, écosse ,Roumanie ,Bulgarie) du canada et des pays du Maghreb arabe (Maroc ,Tunisie ) et d'Asie (philippine ,Kazakhstan ).

Même dans la même composante nous trouvons des sous cultures (algériens venus du nord, d'autres viennent du sud de l'est de l'ouest et du centre) certains travailleurs viennent des milieux urbains et industrialisé, d'autres des zone agrico-rurales, toutes ces différences d'appartenances influent naturellement sur les comportements au travail dans l'entreprise et déterminent la façon d'agir et de penser des travailleurs.

Ce travail était bénéfique sur le plan scientifique et prouvé son bien fondé et son importance du pont de vue de sociologie et des ressources humaines.

Nous citons enfin un ensemble des conclusions (résultats) à les quels nous sommes parvenus:

- \* La gestion des ressources humaines va à deux vitesses et avec un double traitement des travailleurs vu la différence des procédures de gestion des deux partenaires ce qui met les gestionnaires dans la difficulté (gérer selon quelle procédure)

- \* Différence de la grille des salaires ce qui donne aux expatriés (pour les même postes de travail) des salaires plusieurs fois supérieurs plus que les techniciens algériens -généralement plus compétents-

- \* Insuffisance de l'efficacité de la communication administrative déjà mal vu par les travailleurs, et qui n'arrive pas à tout le monde.

- \* Suite à un constat des problèmes de communications entre les travailleurs de différentes langues le groupement a lancé des formations en langues (anglais, français et arabe) pour faciliter la communication et le travail entre les agents.

- \* Les travailleurs -par différence de cultures et langues et de références- n'assimilent pas les notes de services les instructions de gestion ce qui perturbe l'accomplissement de certaines taches.

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

- \* Les communications ascendantes et descendantes sont plus rapides chez le partenaire et lentes dans la voie hiérarchique de Sonatrach.
- \* Les communications ascendantes sont les réclamations et les requêtes ce qui donne l'impression qu'une grande partie des affaires des travailleurs sont en instance suite à des problèmes quelques part ou par ambigüité des procédures et différence de logique.
- \* Les promotions se font rapidement chez Agip et lentement chez Sonatrach.
- \* Baisse du niveau de motivation dans les milieux des travailleurs SH et règne de la routine.
- \* Les décisions se font tout de suite lorsqu'il s'agit de la production pétrolière et d'une lenteur lorsqu'il s'agit problèmes du personnel.
- \* L'esprit d'appartenance est plus élevé chez le personnel partenaire pour des raisons multiples.

L'ensemble des ces résultats démontre les différents problématiques caractérisant la gestion des ressources humaines dans les milieux multiculturels et qui n'existent pas probablement ailleurs.

## شكر

لا يفوتني وأنا أقدم هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى مدير هذه المذكرة الأستاذ عبد الرزاق جلالي لما قدمه لي من توجيهات ونصائح كانت لي نبراسا منيرا، فلقد كان متفهما للموضوع و حريص للذهاب في ميدان البحث إلى أقصى حد

وشكر خالص لأساتذة معهد علم الإجتماع لنصائحهم الثمينة الذين كانوا و لا يزالون مثالا للروح العلمية، كما أتوجه بالشكر كذلك لزملائي في الدراسات العليا بعلم الإجتماع بشتى تخصصاته وكذا زملائي من إطارات وعمال ومسئولي سونا طراك -أجيب الذين كانوا لي عوناً على إنجاز الجانب الميداني من هذا البحث

إهداء

أهدي هذا العمل أولاً

إلى روح أستاذنا الكريم عبد الكريم بزاز الذي كان ولا يزال في  
قلوبنا حياً ورمزاً للمعرفة والعطاء العلمي و التواضع الإنساني

وثانياً

إلى أمي و أبي و زوجتي وأبنائي هديل وأحمد نور الإسلام وجميع أفراد  
عائلي الذين أعترف أمامهم بحرمتي لهم من بعض حقوقهم علي لكي أتفرغ  
تفرغاً تاماً لإنجاز هذه المذكرة

الصفحة	العنوان	الرقم
27	إنتماءات العمال وتطور أعدادهم	01
28	الفئات المهنية لعمال سونا طراك	02
85	آراء المبحوثين حول فاعلية مذكرات العمل	03
91	آراء المبحوثين حول الأولوية في التكوين في اللغات	04

الصفحة	العنوان	الرقم
26	صورة لأحد آبار البترول	01
82	شبكة المعلومات الداخلية للتجمع Intranet	02
83	لوحة إعلانات تبين إحصائيات شهرية وسنوية مختلفة	03
83	معلقات داخلية تحتوي على مذكرات العمل	04
84	ملخصات لقواعد الأمن وبيان سياسات المؤسسة	05
90	التكوين جزء من عملية التسيير	06

قائمة الأشكال البيانية :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المقابلات كوسيلة لجمع المعلومات	21
02	منظام مديرية مؤسسة سوناظراك أجيب "المديرية"	24
03	منظام مديرية حقل بئر رباح شمال	25
04	تصاعد عدد المستخدمين (سوناظراك أجيب ، عمال المناولة)	28
05	توزيع الفئات المهنية لعمال سوناظراك فى التجمع	29
06	تمثيل عملية الإتصال عند شانون	72

الرقم	العنوان
01	أسئلة المقابلة
02	مرسوم تنفيذي 88-243 المتعلق بأعمال البحث عن المحروقات السائلة في الكتلة 403
03	مرسوم تنفيذي رقم 93-08 قيام تجمع سوناطراك أجيب 2006
04	منظام سوناطراك أجيب لسنة 2006
05	مدخل مصنع معالجة البترول ب ر ش
06	خريطة الجزائر الغازية و البترولية
07	إجراءات النقل الجوي للعمال الأجانب
08	م تنفيذي رقم 91-467 المتعلق برخصة إستغلال شمال الكتلة 403
09	م تنفيذي 195-04 رخصة إستغلال بئر ربعة غرب
10	م تنفيذي رقم 95-81 رخصة إستغلال جنوب غرب الكتلة 403

ملخص بالعربية	
ملخص بالفرنسية	
الشكر	
الإهداء	
فهرس الجداول	
قائمة الصور	
قائمة الأشكال البيانية	
قائمة الملاحق	
محتويات البحث	
مفردات البحث	
مقدمة	ص01
<b>1- الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة المنهجية</b>	ص03
<b>1-1 المبحث الأول: إشكالية الموضوع</b>	ص04
1-1-1 أين و صلت المعرفة في هذا الحقل المعرفي	ص08
1-1-2 بناء و أشكلة الموضوع	ص13
<b>2-1 المبحث الثاني: المعالجة المنهجية</b>	ص20
1-2-1 منهج البحث و تقنياته	ص20
2-2-1 وسائل جمع البيانات	ص20
3-2-1 الملاحظة بالمشاركة ( المعيشة)	ص20
4-2-1 المقابلة	ص21
5-2-1 المجال المكاني للدراسة	ص23
6-2-1 المجال البشري (دراسة العينة)	ص27
7-2-1 المجال الزماني للدراسة	ص32
<b>2- الفصل الثاني: المرتكزات المعرفية للثقافة</b>	ص33
<b>1-2 المبحث الأول التعقيد المعرفي لمفهوم الثقافة</b>	ص34
1-1-2 الثقافة	ص34
2-1-2 التناقض	ص43
3-1-2 التداخل الثقافي	ص44
4-1-2 الانتزاع الثقافي	ص44

- 2-2 **المبحث الثاني :حوار الثقافة و الهوية و العولمة** ص45
- 1-2-2 الهوية الثقافية و العولمة ص45
- 2-2-2 التعدد الثقافي داخل المؤسسات الكبرى ميزة العصر ص45
- 3-2-2 التسيير البيئي للثقافة مظهر من مظاهر العولمة ص49
- 3-2 **المبحث الثالث:العلاقة بين الثقافة و المؤسسة** ص57
- 1-3-2 مفهوم المؤسسة ص57
- 2-3-2 ثقافة المؤسسة ص59
- 3-3-2 تطور و تعريف تسيير الموارد البشرية ص61
- 1-3-3-2 منتصف القرن التاسع عشر إلى الحرب العالمية الأولى ص61
- 2-3-3-2 ما بعد الحرب العالمية الأولى إلى سنة 1935 ص62
- 3-3-3-2 الاتفاقيات الجماعية لتأطير النزاعات 1935 ص62
- 4-3-3-2 مرحلة مابين سنتي 1968 إلى 1982 ص63
- 5-3-3-2 ما بعد 1982 ص64
- 3- **الفصل الثالث : البعد الإتصالي في إشكالية التعدد الثقافي** ص67
- 1-3 **المبحث الأول :الإتصال بين عمومية المفهوم وخصوصية المكان** ص68
- 1-1-3 حول مفهوم الإتصال ص68
- 2-1-3 من الإتصال إلى الإتصال التنظيمي ص75
- 3-1-3 طبيعة الإتصال في وسط متعدد الثقافات ص79
- 4-1-3 خصوصية الإتصال في المؤسسة الجزائرية و ذهنية العامل الجزائري ص79
- 5-1-3 وضعية الإتصال داخل مؤسسة تجمع سوناطراك أحيب من خلال وثائقها الداخلية ص81
- 6-1-3 وسائل الإتصال في المؤسسة ص82
- 1-6-1-3 الشبكة الداخلية للمعلومات ص82
- 2-6-1-3 المعلقات ص83
- 3-6-1-3 مذكرات العمل ص84
- 4-6-1-3 الإجتماعات ص85
- 2-3 **المبحث الثاني :الإتصال بين الأفراد والجماعات في وسط متعدد ثقافيا** ص86
- 1-2-3 الإتصال بين الأفراد ص86
- 2-2-3 الإتصال بين المجموعات الثقافية ص87
- 3-2-3 دراسة الإتصال الإداري الموجه للعاملين ص87

- 4-2-3 عوائق الإتصال .....ص88
- 5-2-3 تباين مستوى الفهم و التأويل .....ص89
- 6-2-3 إختلاف المشارب الثقافية .....ص90
- 7-2-3 التكوين في اللغات داخل المؤسسة لتيسير الإتصال .....ص90
- 8-2-3 تدريب الموظفين الجدد .....ص92
- 4- الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية كبعد أساسي في موضوع التعدد الثقافي** .....ص93
- 1-4 المبحث الأول: تطور وإختلاف منظومة الموارد البشرية** .....ص94
- 1-1-4 تسيير الموارد البشرية إختلافات وتحديات .....ص94
- 2-1-4 إختلاف نظامي التسيير لدى الشريكين و تأثيره على تسيير الموارد البشرية .....ص95
- 2-4 المبحث الثاني: أبرز مظاهر الإختلاف** .....ص96
- 1-2-4 مظاهر الإختلاف .....ص96
- 2-2-4 الحراك داخل المؤسستين .....ص96
- 3-2-4 تسيير الترقيات .....ص97
- 4-2-4 معالجة مطالب العمال .....ص98
- 5-2-4 السرعة و البطيء في إتخاذ القرار .....ص99
- 3-4 المبحث الثالث: تأثير الإختلافات على وضع العاملين** .....ص102
- 1-3-4 الشعور بالإنتماء للمؤسسة والولاء لها .....ص102
- 2-3-4 بين الفر دانية و العمل الجماعي .....ص104
- 3-3-4 إشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة نحو تحقيق الحاكمية .....ص105

**خاتمة البحث**

**قائمة الملاحق (نصوص ووثائق)**

## مفردات البحث :

بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية في هذا البحث هناك بعض المفردات الأخرى التي تتداول كثيرا في هذا الحقل المعرفي « Interculturel » و التي تبدو للكثير مجرد مترادفات و لكنها في الحقيقة ليست كذلك، إذ يؤدي تداولها دون تمييز إلى الكثير من المغالطات و هو ما سنحاول تبيانه في ما يلي:

### 1 - العولمة :

مصطلح حديث و رنان تعددت التعاريف بشأنه إلى حد التناقض بين من يراها تعبيرا عن واقع ظاهرة تاريخية "ya ceux qui pensent la mondialisation est un fait, ou un processus historique" (Giddens –Bauman)(1)

ومن يعتبرها إيديولوجية " une doxa –idéologie " ومن بينهم ك: ( Pierre Bourdieu ) الذي يعتبرها ثورة ثقافية و إيديولوجية

"la mondialisation est une révolution culturelle et idéologique"(2)

وبين من يراها شرا و من يراها أمرا لا مفرا منه ، فصموئيل هنتغتون في كتابه صدام الحضارات ( Clashes of civilisations ) يراها رديفا للصدام قائلا " أن البشرية وهي في طريقها لعالم جديد كانت مقبلة على حرب دامية بين مناطق الحضارات الكبرى... " وأن الصراع سيكون -ثقافيا- بالدرجة الأولى

"Great divisions among humankind and the dominating source of conflict will be cultural" (3)

وقد قسم هذا الأخير العالم إلى سبع مناطق حضارية \* يلعب الدين عامل التميز الأول بينها.

« These civilizations seen be defined primarily by religions.. »(4)

و من المفكرين العرب يبدو المفكر الإقتصادي جلال أمين متفقا مع هذا التوجه ففي كتابه " عولمة القهر " كما في مقالاته ومنها "الدولة الرخوة" فيرى أن " العولمة تتضمن تهديدا لسعادة

---

approches européennes de la mondialisation Luca Ré, site internet Http// jura 2-1  
Gentium.unif.it/fr , 12/10/2010.

http://www. historyorb. com/ world/ clashofcivilizations .shtmlVisité le 30/11/2010 -3

\* هي الغربية ( اوربا و أمريكا الشمالية) أمريكا الجنوبية ، الكونفوشية، اليابانية، الإسلامية، الهندية، السلافية الأرثوذكسية

http://www.historyorb.com -4

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

الإنسان ورفاهيته وشعوره بالإستقرار و الطمأنينة تهدده نفسيا بإفقاذه الشعور بالرضا عن نفسه المستمد من إحترام هويته و تفرده، وهي تحمل مخاطر ناتجة عن إكتساح قيم المجتمع الإستهلاكي و حضارة السوق التي تحول كل شيء إلى سلعة... (1)

و بين من يرى العولمة إنتصارا للنموذج الأمريكي اللبرالي حيث يقرر فرانسيس فوكوياما أن " المرحلة الراهنة من التاريخ وكأنها مرحلة انتصار نهائي للنموذج السياسي والفكري الليبرالي الذي يحظى بالقبول الواسع من أكبر قدر من الدول والمجتمعات في العالم... " (2)

منهم من يتنبأ بإنهيار النموذج الأمريكي الحالي -إذا إستمرت الولايات المتحدة عل نهجها الحالي المتميز بإرتفاع نسبة الإنفاق العسكري - حيث سبق لبول كيندي أن " توقع انهيار الاتحاد السوفيتي، وتنبأ باحتمال تراجع هيمنة الولايات المتحدة على الشأن العالمي في المستقبل إذا إستمرت على نفس السياسة ( الإنفاق العسكري ) التي لا يتناسب مع نصيبها من الإنتاج الإجمالي العالم (3) ، ومنهم من يؤكد على أهمية التكتلات (جون بسبيت) وأن العولمة تعبير عن هذه اللحظة الحاضرة المليئة بالفرص و المخاطر ( TOFFLER Alvin )

و الجدير بالذكر أن هذا المفهوم متشعب ومتفرع حيث أن هناك عولمة -اقتصادية- تتمثل في كون الأسواق التجارية والمالية والعالمية أصبحت موحدة وخارجة عن نطاق كل دول العالم إذ تنتقل السلع والخدمات ورأس المال في النظام العالمي-الجديد- بلا حدود . كما إنتقل القرار الاقتصادي العالمي من الوطني إلى العالمي و من الدولة إلى الشركات والمؤسسات و التكتلات الاقتصادية . و عولمة سياسية لا تعني بالضرورة القضاء على الدولة وإنما تعني دخول البشرية إلى مرحلة سياسية جديدة يتم خلالها الانتقال الحر للقرارات والتشريعات والسياسات والقناعات والخيارات عبر المجتمعات والقارات وبأقل قدر من القيود و الضوابط متجاوزة بذلك الدول والحدود الجغرافية، وعولمة ثقافية بإنتقال الأفكار والمعلومات والبيانات والاتجاهات والقيم والأذواق على الصعيد العالمي إذ أصبح الملايين من البشر موحدين تلفزيونياً وتلفونياً ومن خلال البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت فلم يحدث في التاريخ أن تمكن أكثر من ثلاثة مليارات فرد حوالي 50% من عدد سكان الأرض\* أن يتابعوا معا بالصوت والصورة الحية وفي وقت واحد حدثاً عالمياً كمباريات كأس العالم أو توقيع اتفاقية للسلام ، إن البعض يحاول إختصار العولمة في الأمركة إلا أن العشرية الأخيرة قد دفعت ببعض الدول الناشئة إلى أن تتبوأ

---

1 - Facebook.com le 21/12/2010.

2-3- عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ،فروعها و كيفية التعامل معها مجلة الفكر عدد 28 الكويت 1999

\* عدد سكان العالم في حدود 6.9 مليار ن حسب <http://www.populationmondiale.com>

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

تنبؤاً صدارة العالم في ميادين شتى منها الصين و اليابان و دول شرق آسيا و الهند و البرازيل وهذه الدول تتميز كثيراً أو قليلاً عن النموذج الأمريكي الرأسمالي.

إن التعامل مع هذا المفهوم و غيره يتطلب من الباحث أن يبتعد عن التصنيف الإيديولوجي، لأن البعض قد اتخذ منها موقفاً أيديولوجياً و عقائدياً مسبقاً قبل أن يفهمها وأخذ يسابق الجميع لمعاداتها والبعض قد ركز تركيزاً أحادياً على مخاطرها دون فرصها، وبالغ في تضخيم المخاطر، ويمثل هذا الموقف صاحب كتاب ( فخ العولمة لجون بسبيت ) والبعض الآخر ركز على فرصها دون مخاطرها، وجعل يببالغ في إفراز محاسنها الاستثمارية والمعرفية، وقام يبشر الجميع بنعيمها الموعود في ظل النظام الرأسمالي الليبرالي" (1)

وأما البعض الآخر فإنه أساء كل الإساءة في فهم العولمة واعتقد واهماً أن العالم قد تم عولمته عولمة كاملة وهو الأمر الذي لم يتم بعد، وهناك قطاعات أخرى من المثقفين والعمال والجماعات الدينية تنظر إلى العولمة نظرة شك، ويعبر عنها أقدم التعاريف كتعريف "رونالد روبرتسون" الذي يؤكد على أن العولمة هي اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي المجتمعات وكذا الأفراد بهذا الانكماش" (2) ولهذا التعريف شقان مهمان

1 - تركيزه الشديد على فكرة انكماش العالم وتتضمن أموراً كثيرة، كتقارب المسافات والثقافات وترابط المجتمعات والدول.

2 - الوعي بهذا الانكماش وهذا ما حدث فعلاً

ثانياً "أنتوني جيدنز" (Antony GIDDENS)\* الذي عرف العولمة بأنها "مرحلة جديدة من مراحل وتطور الحدائث تتكاثف فيها العلاقات الاجتماعية على الصعيد العلمي وحدوث تلاحم بين الداخل والخارج و الربط بين المحلي والعالمي بروابط اقتصادية وثقافية وسياسية وإنسانية، ولا يعني هذا إلغاء المحلي والداخلي ولكن أن يصبح العالم الخارجي له حضور نفس العالم الداخلي في تأثيره على سلوكيات وقناعات وأفكار الأفراد ، والنتيجة هي بروز وتقوية العامل الداخلي ، فمن الخطأ الاعتقاد بأن العولمة هي إلغاء للمحلي(3)

"Modernity is said to be like an unsteerable juggernaut traveling through Space"

ثالثاً " مالكون و أنرز" في كتاب ( العولمة ) عرّفها بأنها: كل المستجدات والتطورات التي تسعى بقصد أو من دون قصد إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد (4) فخلاصة القول أن النقاش حول العولمة يختزل في الحقيقة ثنائية أعمق هي ثنائية الأنا و الآخر ، الأنا الذي

---

1-2 عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ، فروعها و كيفية التعامل معها مجلة الفكر عدد 28 الكويت 1999

\*عالم إجتماع بريطاني وأستاذ جامعة كامبريدج

3-4 عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ، مرجع سابق

يدافع ويستهلك ما ينتجه الآخر و الآخر الذي يتحدى ويهيمن بفعل تفوقه و إنتاجه الفكري و المادي ، و العلاقة ليست مجرد موضوع لبحوث علمية نظرية بل هي تعبير عن صراع ، و تعبير عن إحساس مرضي بمركب نقص مقابل مركب عظمة بين مقهور وقاهر بين مستعمر و مستعمر (1) وأن النقاش النظري لا يعدو أن يكون تبريرا لمخاوف أو للأطماع الإقتصادية.

## 2- حياة الأقليات Communautarisme

هي تعبير عن (le règne des communautés) بلجوء مجموعات أو أقليات إلى إقامة تجمعات مبنية أساسا على وحدة أو تشابه الخصائص الثقافية و الدينية في مجتمعات لا تقاسمها هذه الخصائص، ففي النموذج الأمريكي يحتفظ (السود، اليهود ، الهنود حمر، الصينيون المكسيكيون و غيرهم) بخصوصياتهم و يقيمون في مناطق وأحياء خاصة بهم لكن لا تبدو أن هذه الظاهرة تهدد وحدة المجتمع أو قيمه ، إذ يتم الاعتراف بها ما دامت لا تتناقض مع منطلقات المجتمع وقيمته الأساسية ولا تكون إطاراً لسلوك الإنسان في الحياة العامة. و يلاحظ جليا أن هذه الظاهرة تختلف إختلافا كبيرا بين النموذجين ( أمريكا و فرنسا كما سيأتي تبيانها) ذلك لأن هذا المجتمع الأمريكي هو في أصله خليط من الأقليات التي وصلت في مراحل زمنية معية وجاءت من قارات مختلفة و ليس للولايات المتحدة تاريخ قديم من شأنه صناعة هوة ثقافية بين المقيم و الوافد .

لكن من جهة أخرى يبدو التسليم أن المجتمع الأمريكي مثال للانفتاح –إعتقاد مبالغ فيه- إذ أن واقع الولايات المتحدة يبيّن أنه مجتمع تسود فيه النمطية بشكل مذهل ( الأمريكي هو شخص بروتستانتي أبيض من أصل أنجلو سكسوني يتحدث الإنكليزية) وكلما ازداد تخليهم عن هويتهم، ازدادت أممهم فرص الحراك الاجتماعي أما في النموذج الفرنسي فإن الأمر مختلف إذ أن ثقافات الأقليات تتناقض في أغلب الأحيان مع قيم محلية قائمة منذ قرون (تاريخ بعيد) و لا تزال حاضر في الأذهان. و قد بينت الأحداث الأخيرة ( البرقع و تعدد الزوجات) ظهور ردود فعل إجتماعية و سياسية رافضة لهذه الظواهر الجديدة في المجتمع الفرنسي بحجج شتى منها و على رأسها قيم الدولة الفرنسية القائمة على مبادئ الثورة الفرنسية وهي الحرية ، المساواة بين الجميع (وبين الرجل و المرأة) و الحرية الفردية (liberté , égalité , fraternité) فالبرقع نموذج يكرس تسلط الرجل على المرأة كما أن تعدد الزوجات غير مقبول لأن رأي المرأة فيه غير محترم . ولئن كان النموذج الفرنسي لا يحشر الوافدين في غيظوهات خاصة فإنه يتميز بمظاهر أخرى لا تقل سوءا فالوافدون لا يقيمون دائما في نفس

---

1- حروفش مدني ، الثقافة العربية بين مطرقة الخصوصية و سندان العولمة site  
<http://Algerianumidia.maktoubblog.com> le 28/12/2010

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

الأحياء التي يقيم بها الفرنسيون بل في أحياء فقيرة يقيم فيها من هم من أمثالهم إقتصاديا و إجتماعيا

"Malgré que le modèle français ne connaît pas les ghettos, mais les français et les étrangers n'habitent pas les mêmes voisinages ... une forme de ségrégation territoriale " (1)

و يبقى النموذج الكندي في التعامل مع هذه الظاهرة هو الذي يوفر حقوقا أوفر وحظوظا أوفر و تعاملأ أحسن مع مختلف الأقليات

«Il ya une trentaine d'années les premières mesures politiques d'inspiration multi culturaliste furent mise en ouvre en Amérique du nord (canada) et la doctrine multi culturaliste avance l'idée que les cultures minoritaires sont discriminés et doivent accéder à la reconnaissance politique, et pour ce faire les spécificités culturelles doivent être protégées par la loi » (2)

حيث طبقت منذ ثلاثين سنة إجراءات متماشية مع التوجهات المكرسة للتعدد الثقافي المبنية على إعتقاد راسخ أن الأقليات الثقافية قد عانت من التمييز ومن الواجب الآن الإعراف بها سياسيا ولتأكيد ذلك يجب تقنينه. ولظروف ديمغرافية وإقتصادية لاتزال كندا تسير على نفس المنوال.

### **ضاهرة القيطوهات Ghettoisation**

تشير العديد من الوثائق التاريخية إلى إرتباط هذا المصطلح بالإضطهاد\* و بتجارة الرق التي سادت في الولايات المتحدة حيث كان السود معزولون عن البيض في أحياء خاصة تزيد من حرمانهم الإجتماعي الإقتصادي وتقلل إندماجهم في الإقتصاد الرسمي وإستفادتهم منه " La ghettoisation n'est qu'un moyen d'augmenter la distance des habitants avec l'économie officielle" (3)

و عادة ما تكون الموارد و الثروات قليلة في هذه الأحياء الفقيرة وعلى قلتها فإن الوصول إليها يتم بالإتحاد داخل المجموعة الواحدة أو من خلال منافسة حادة لا ترحم بين المجموعات المختلفة.

" Là ou l'accès au ressources économiques rares et limitées se déroule

---

J. Souty multiculturalisme, revue sciences humaines hors série N°34 - 2-1  
Année 2001.

\* قيطو فرسوفيا الذي أقامه الألمان لليهود في بولونيا.

Sudhir venkatech , the underground of the urban poor, cambridge (Mass) -3  
Harvard university press 2006 (enquête - plongée dans les ghettos noirs  
américains. Traduit par jules Maudet. page 02

sous le double mode de la solidarité ou la compétition féroce" (1)

ومن هنا فإن ما نريد التأكيد عليه أن الإعراف بالأقليات الثقافية يتطلب أيضا تمكينها من مراكز إجتماعية وفرص إقتصادية وإلا ظل إدماجها مجرد شعارات أما عزائها وحرمانها فكثير ما يسوقها للتعبير عن نفسها بطرق غير سوية ( العنف )

### الوسط المهني:

لا يمكن الحديث عن تسيير الموارد البشرية إلا في سياقات زمانية ومكانية محددة وضمن إطار منظم (المؤسسة) ومنه فإننا بصدد الحديث عن وسط تقوم فيه العلاقات أولا على أساس علاقات العمل- داخل مؤسسة كبيرة أو صغيرة الحجم - بغض النظر عن العلاقات و الانتماءات الأخرى (العائلية أو الصداقة). قد يكون الوسط عبارة عن ورشة صناعية أو مصلحة إدارية، تتميز عن أوساط أخرى بطبيعة نشاطها.

« Un milieu dans lequel s'exerce une activité particulière. »(2)

ومنه فإن الأفراد يأتون إليه وهم على دراية بطبيعة العلاقة التي تجمعهم خلال ساعات العمل ومدركون لحدودها. وهذه العلاقة تفرض عليهم سلوكا معيناً كإحترام السلم الهرمي و التقيد بتوقيت العمل وغير ذلك.

### الفرق بين التداخل و التعدد الثقافي (l'interculturel et le multiculturel)

الجدير بالذكر أن بعض الكتابات- لا سيما الصحفية- تستعمل هذه المصطلحات بدون تمييز، أي أنها أحيانا تستعمل (3) le multi culturel للحديث عن l'interculturel في حين تنبه الدراسات السوسولوجية إلى أن السياقات مختلفان تمام الاختلاف إلى حد التناقض

---

1- (Mass) Sudhir venkatech , the underground of the urban poor,cambridge  
Harvard university press 2006 (enquête - plongée dans les ghettos noirs  
Américains . Traduit par jules Maudet page 02

[http://dictionnaire\\_sensagent.om/milieu](http://dictionnaire_sensagent.om/milieu) 29/11/2010-2

3- Michel Bourse . Interculturalité et intercommunication

(L'inter culturalité s'oppose à la multi culturalité) (1)

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

فالمصطلحين مختلفين عن بعضهما إختلافا كبيرا إذ يعبر كل منهما عن سياق معين وواقع إجتماعي متميز و تصور سياسي قائم، ومن بين الباحثين الإجتماعيين الذين فصلوا في التفريق بين المصطلحين نجد " Gamilleri و Peterceille " وسنعرض فيما يلي الفروق الجوهرية بين المفهومين.

يشير مفهوم التعدد الثقافي (le multiculturel) إلى وضع متميز بتجاور وتعايش مجموعات ذات لغات و ثقافات مختلفة إلى جانب بعضها البعض ( juxtaposés ) تركز كل واحدة منها اهتمامها على الاعتراف وتعايش الهويات الثقافية وتعطي أولوية للجماعات التي تنتمي إليها

"le multiculturel est conçu à un premier niveau comme une juxtaposition des cultures différentes...L'accent est mis sur la reconnaissance et la coexistence d'identités culturelles donnant la priorité aux groupes d'appartenance..." (02)

وهو مصطلح ظهر أولا في الولايات المتحدة " mot venant d'Amérique " حيث عرفه شارلز تايلور Charles TAYLOR بأنه التعايش المنسجم لعدة ثقافات يسود بينها الإحترام المتبادل..."

"coexistence harmonieuse de plusieurs cultures mutuellement respectant les unes les autres.." (3)

فالولايات المتحدة الأمريكية من المجتمعات التي إعتمدت هذا الخيار و ساد فيها هذا الوضع إذ يمكن التمييز بين مجتمعات مصغرة سواء كانت على شكل مدن أو أحياء يعيش فيها السود أو الصينيون أو الهنود أو اللاتينيون في مجتمعات مصغرة متجاورة في الحيز الجغرافي ولكنها منغلقة ومحفوظة بقيمتها الثقافية،

"le multiculturalisme est comme un agrégat de communautés closes et le modèle de référence est les états unis..." (4)

أو يتجلى هذا الوضع في شكل آخر " le fédéralisme " كما هو الشأن في سويسرا وبلجيكا

---

Michel Bourse . Interculturalité et intercommunication article Publié : 24 -2-1  
juin 2008 Interculturel ou multiculturel , itinéraires sémantiques et évolution  
idéologique, Laboratoire Sémantique et Analyse du Discours Galatasaray  
Université Galatasaray, Istanbul, Turquie. Site internet <http://www.revue-signes.info/document>.

ibid 4-3

## إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات

وهولندا حيث تتكون الدولة ذاتها من فيدراليات متعددة تضم كل مقاطعة منها عرقا معيناً وعلى المستوى السياسي فإن هذا النموذج يضع العديد من الآليات من أجل ضمان مشاركة جميع هذه المكونات الإثنية وتمثيلهم وتمكينهم من شتى الحقوق.

وتشكل كندا نموذجاً أكثر تجسيدا للتنوع و التعايش الثقافي حيث تقوم سياسة الدولة على توزيع الأقليات على الأقاليم وقيام كيان الدولة على الاعتراف بالأقليات الثقافية

"Le multiculturel au Canada désigne la reconnaissance institutionnelle des multiples identités culturelles ..." (1)

وفي خضم ذلك تضع هذه المجتمعات نصب أعينها أهدافاً بعيدة المدى منها:

إكتساب و التحلي بنوع من المرونة المعرفية و العاطفية والسلوكية للتأقلم مع الثقافات الجديدة

"Acquérir une flexibilité cognitive, affective et comportementale et comportementale pour avoir s'ajuster à des cultures nouvelle ..." (2)

التقليل قدر الإمكان من الصراعات التي تنتج عند المواجهة بين الثقافات و الديانات المختلفة

"Minimiser les conflits qui résultent de la confrontation des cultures et des religions..." (3)

وكذا البحث عن حلول تضمن التعايش بين السكان من أصول مختلفة

"Rechercher des solutions à la coexistence de populations d'origines différentes ..." (4)

في حين يعبر المصطلح الثاني (interculturel) عن وضع آخر يكون فيه أفراد من مجموعات ثقافية و لغوية مختلفة في علاقات تفاعل فيما بينهم وهنا يلعب الإتصال دوراً هاماً.

"L'interculturel suppose l'interaction et les échanges ou la communication joue un rôle important" (5)

وفي مثل هذا الوضع تعطى الأولوية للفرد قبل البحث عن إنتماءاته ، إذ لا تشكل خصوصيات الفرد الثقافية عائقاً كبيراً أمام التواصل معه وتهيمن قيم الإنتماء كالمواطنة و الإنتماء للتكتلات السياسية على الإنتماءات العرقية فالفرد يعيش في دولة لا في جماعة عرقية، وبناءً عليه فإن المجتمعات التي يسود فيها النموذج السابق " adoptant l'approche interculturelle " جاهدة لضمان مشاركة الجميع وإحداث حد أقصى من الانسجام بين الأفراد بدءاً بالمدرسة والنادي و الشارع و المؤسسة ووصولاً للتمثيل السياسي وترفض تقسيم المجتمع إلى وحدات صغرى "segmentation du corps social "

site <http://www.millenaire3.com/contenu/ouvrages/lexique/-2-1>

multicult.pdf

Ibid -5-4-3

## مقدمة عامة:

جاءت فكرة هذا البحث بعد سنوات من الملاحظة المستمرة و عمل بالأوساط المهنية في عدد من المؤسسات الجزائرية بالمنطقة الصناعية حاسي مسعود\* التي انخرطت في مسار الشراكة مع عديد المؤسسات الأجنبية، فوجدت نفسها في إحتكاك يومي مع ثقافة تسييرية مختلفة تمام الاختلاف عن المحلية فرضت عليها تعديل الكثير من نظمها و إجراءاتها، وكان من متطلبات ذلك إعادة النظر حتى في تركيبها البشرية بالبحث عن أفراد أكثر تفتحا على الآخر و أكثر تحكما في اللغات الأجنبية للقدرة على التعامل و الإتصال مع هؤلاء الشركاء، ويمكن الإشارة أن هذه الدراسة تأتي تماشيا مع الإتجاه العام السائد في العلوم الإنسانية كما في الحياة الإقتصادية و الإجتماعية التي تشهد تصاعدا مطردا لدور وظيفة تسيير الموارد البشرية والإتصال في المؤسسة الحديثة، التي صارت في السنوات الأخيرة مدار وعصب الحياة في عصر يتميز أساسا بالتغيرات السريعة والمتتالية و التي تفرض في كل مرة نقد و تهديم (\*\*\*) الأوضاع القديمة و تجاوزها معرفيا و سلوكيا وصياغة سياسات وإستراتيجيات جديدة أكثر ملائمة هذا ما يجعل التحكم في تسيير الموارد البشرية وفي الإتصال أنجع سلاح لمسايرة التغير المستمر من جهة و الحفاظ على كيان المؤسسة متماسكا من جهة ثانية، وكذا حسن تسيير ما توفر لديها من موارد.

إدراكا منا لهذه الحقائق أو بالأحرى -المعطيات- بادرنا إلى إختيار هذا الموضوع وكان ميدان الدراسة المختار - تجمع سوناطراك أجيب- أقرب المؤسسات إلينا و أكثر تمثيلا للفكرة من منظورنا ومنظور مدير المذكرة لمعرفته بمؤسسة سوناطراك وبحاسي مسعود، ودون الإنزلاق في أحكام - قيمية - حول كون التسيير و كون الإتصال في هذه المؤسسة جيدين أو سيئين فإن ما يمكن قوله أن تركيبة هذه المؤسسة من شريكين هما مؤسسة سوناطراك الجزائرية بنسبة 51 % وشركة أجيب الإيطالية بنسبة 49 % جعل من التركيبة البشرية هي خليط من مختلف الجنسيات و الثقافات والمرجعيات و المستويات الفكرية و العلمية و الحضارية والهرمية المتباينة، كل ذلك يجعل من تسيير هذا الخليط و من وظيفة الإتصال خاصة ووظيفة حيوية وحساسة بل حاسمة للقدرة على العمل في هذا الوسط و التعامل مع هذه الإختلافات . و أصبح أكيدا أن كل نقص، أو فراغ أو سوء تسيير أو سوء إستعمال للإتصال ينتج عنه سوء فهم و تفاهم و سيادة الإشاعة وسط العمال -بدل المعلومة المتحقق منها- فيصعب على المسيرين بعد ذلك القيام بدورهم في وسط مضطرب و غير متجانس.

إن تناولنا لهذا الموضوع كان على شكل فصول و مباحث مرتبة ترتيبا تدريجيا و منطقيًا كي يسهل للقارئ الإستفادة من هذا العمل من الناحيتين المعرفية" السوسيولوجية" و المنهجية و الإنتقال السلس بين مختلف العناصر، إذ ينقسم العمل إلى أربعة فصول يتعرض الأول منها

\* تقع المنطقة الصناعية البترولية على الطريق الرابط بين مدينة حاسي مسعود وولاية ورقلة بالجنوب الجزائري

\*\* بالمعنى الإبتيمولوجي للكلمة

إلى سبق بعض المجتمعات في معرفة هذه الظاهرة و جهود بعض الباحثين الذين تطرقوا لها بالدراسة ، وهو أمر ساعد كثيرا في تحديد إشكالية الموضوع وضبط معالمه أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للجانب المنهجي و كيفية تناولنا للموضوع وفق منظورنا و إمكانياتنا و محيطنا المهني إنتقلنا في المبحث الأول والثاني والثالث من الفصل الثاني إلى جملة النقاشات المعرفية المتعلقة بمفهوم الثقافة وما أنتجته من تفرعات أدت إلى نحت مفاهيم ذات أبعاد متباينة كالثقافة ، والإنتزاع الثقافي و التداخل الثقافي و الهوية والتعدد وثقافة المؤسسة وتعريف المؤسسة وما إلى ذلك.

أما في الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى البعد الإتصالي حيث كان الجزء النظري منه المتعلق بتعريف الإتصال و تمييز الإتصال التنظيمي ووضعية و خصوصية الإتصال في المؤسسة ميدان الدراسة ، ممهدا ومعينا للقارئ على التعامل مع ما سيليه من معلومات ميدانية تتعلق بمشكلة وخصوصيات الإتصال في تجمع سونا طراك أجيب سواء بين الأفراد أو المجموعات الثقافية المختلفة وتضمن البحث إشارات هنا و هناك إلى واقعه في المؤسسات الوطنية.

ونظرا لصعوبة إحداث القطيعة بين موضوعي الإتصال و تسيير الموارد البشرية لذلك تطرقنا في الفصل الموالي لبعث تسيير الموارد البشرية أين تم التأكيد على أن إختلاف نظامي التسيير لدى الشريكين جعل من عمل إدارة الموارد البشرية عسيرا، وصنع فارقا بين المؤسستين وأفضلية نسبية للشريك الإيطالي في بعض المجالات.

أكدت الدراسة على مصداقية معرفية لبعض السمات و العناصر، و سيتمكن القارئ من الوقوف على خصوصيات الإتصال و التسيير داخل هذه المؤسسة ، ويمكن أن نشير هنا إلى أننا تمكنا من الوقوف على أهمها و الوقوف أيضا على وجهات نظر المبحوثين من إطارات و أعوان تحكم وتنفيذيين حول النقائص المجمع عليها في بعض جوانب التسيير و الإتصال ، مما جعل النتائج المتوصل إليها تؤكد بجلاء ثراء هذا الموضوع وأهميته السوسولوجية.

# 1-الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة المنهجية

## 1-1 المبحث الأول: إشكالية الموضوع

### 1 1 1: أين و صلت المعرفة في هذا الحقل état de la question

أثار موضوع التعدد الثقافي بصفة عامة إهتمام عدد هام من الكتاب والباحثين لا سيما في الغرب حيث يعزى إهتمام الغرب بهذا الحقل من المعرفة إلى أسباب تاريخية بالأساس أولها الاستعمار و اكتشاف الغرب لأجناس وثقافات أخرى أثار إهتمام رواده من الأنثروبولوجيين و المؤرخين و علماء الإجتماع لدراسة هذه الشعوب من أجل فهمها بغرض إخضاعها. ثم أن المجتمعات الغربية أصبحت في العقود الأخيرة هجينة بفعل "الهجرات التي تلت مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية فقد إستقرت أعداد كبيرة من المهاجرين من مختلف أنحاء العالم في أوربا (الغربية) وهم الآن في جيلهم الثاني و الثالث فأصبحوا مقيمين دائمين بالضرورة ولهم حقوقهم وواجباتهم تجاه المجتمعات المضيفة و هم يشاركون بالكامل في الحياة الإقتصادية ولهم إسهامات كثيرة في هذه المجتمعات المضيفة من خلال عملهم و دفعهم للضرائب و من خلال دورهم في إثراء الحياة الحضرية و الثقافية. مع بقاء مشاركتهم في الحياة و القرار السياسي محل جدل و موضوع نضال متواصل.

لقد أتاحت لنا عملية البحث هذه الإطلاع على دراسات عديدة تطرقت إلى موضوع التعدد الثقافي داخل المجتمع و من ثم داخل أسوار المؤسسة وما يفرضه هذا التعدد على مسيرتها من ضرورة الإلتباه له و التحكم فيه لتوظيفه فيما يخدم مصلحة المؤسسة و يتيح لهم فرصة الاستفادة منه، و لعل أول المجتمعات -و بالتالي المؤسسات - التي وجدت نفسها في مواجهة مبكرة مع هذه الظاهرة، هي المجتمعات الأنقلو سكسونية كأمريكا و كندا و بريطانيا وفرنسا بأوربا الغربية باعتبارها قبلة لمجموعات بشرية وافدة من مختلف القارات. و سنعرض فيما يلي نبذة عن هذه بعض الدراسات :

فالتاريخ الثقافي للولايات المتحدة مثلا كان بامتياز تاريخ الانتزاع الثقافي حيث سعى الرجل الأبيض بعد إكتشافه للقارة الأمريكية إلى فسخ ثقافة سكانها الأصليين - المتمثلين في الهنود الحمر- بغرض القضاء على كياناتهم المتميز.

ففي مقابلة أجراها موقع باولز الثقافي الإلكتروني مع الروائي والشاعر شيرمان أليكسي Chairman Alexy المنتمي إلى قبيلة سوكاني من السكان الأصليين وردت إشارات تصور مظاهر هذا الإنتزاع الثقافي الذي مارسه الرجل الأبيض على الهنود.

إذ أنه "في أمريكا- و بعد عدة أجيال-لم يعد الأمر يتعلق بالقتل الفعلي بل صار يتعلق بالقتل الرمزي وتراث القتل، فمن الطرق التي ينتهجها الإستعمار عادة أنه يبدأ عادة بالقضاء على الوحدات العائلية فيقضي على التواصل بين الأجيال و يقطع صلتهم بالتاريخ..."<sup>(1)</sup>

أما في كندا فقد ورد في مجلة "لكسبريس" الصادرة بتورنتو في شهر أفريل أن " كندا كانت تاريخيا بلدا مستقبلا للمهاجرين وكان هذا التعدد عاملا إيجابيا في التقدم الإقتصادي والإجتماعي

1- منى مذكور مقال، الأحمر الهنود ربما اصبحون أكثر غنى لكنهم أصبحوا فقراء روحيا

Site : <http://alimbaratur.com> le 22-02-09

لهذا البلد الأكثر تمثيلا للتنوع الثقافي.

لكن لوحظ في السنوات الأخيرة نوع من التصادم الثقافي في المجتمع الكندي و مرد ذلك إلى مشكل البطالة الذي مس أعدادا هائلة من المهاجرين الجدد حاملي الشهادات ،وكذا مشاكل عدم قدرة ابناءهم على التكيف مع نضام التعليم في كندا.

مما يدفع للتساؤل حول مدى تأثير تواجد المهاجرين على الإستقرار الإقتصادي و الإجتماعي للبلد؟ و أكدت الدراسة على حاجة كندا غلى تسخير المزيد من الوسائل من أجل التكوين من بغرض التحكم في التسيير و الإتصال في وسط متعدد الثقافات ، ومواصلة تحديث برامج التعليم لتأخذ بعين الإعتبار التعدد الثقافي السائد في اقسام الدراسة .

و تساءلت الدراسة عن قدرة المعلمين عن العمل في وسط متعدد ثقافيا ومدى مهارتهم في التوفيق بين التعدد الثقافي من جهةو الحفاظ على الوحدة الوطنية من جهة ثانية. إلا أن المقارنة بين وكندا ومجتمعات أخرى ومنها الجزائر غير ممكنة إذ أن الجزائر -مثلا- لا تستقبل سوى الأيدي العاملة دون عائلاتهم مما يجعل الموضوع أقل إلحاحا.

كما أشارت دراسة أخرى صادرة عن "مفتشيه اللغات الرسمية Commissariat aux langues officielles في كندا حول تعايش اللغتين - الإنكليزية و الفرنسية - في كندا مع أن سبرا للأراء تم إنجازه خلال سنة 2002 من قبل هيئة تسمى -أمانة مجلس الخزينة : (Secrétariat du conseil du trésor) خص الموظفين الفيدراليين. أكدت نتائج أن اللغة الفرنسية تفقد مكانتها وأن استعمالها يتضاءل فاتحة الباب أمام اللغة الإنكليزية و الثقافة الانجليزية و ذلك واضح من خلال هذه الإحصائيات :

- أن ذوي الثقافة الفرنسية أصلا لا يتكلمونها في العمل إلا بنسبه 43% أما ذوي الثقافة الإنكليزية فيتكلمون الفرنسية فقط بنسبة 14%
- نسبة 62 من % الوثائق هي باللغة الإنكليزية.

وقد أعطيت توصيات من أجل إعادة التكافؤ بين اللغتين عن طريق مزيد من إدماج اللغة الفرنسية في كل المؤسسات والمستويات و إشتراط التحكم في اللغتين لاعتلاء المناصب القيادية حفاظا على خاصية المجتمع الكندي ( مجتمع ذو لغتين رسميتين)<sup>(1)</sup>

كما كانت بريطانيا بإمتياز ملاذا للعديد من ذوي الأصول الثقافية المختلفة و المتباينة لعوامل

\* ومنهم إينوش بويل عضو البرلمان البريطاني

تاريخية وأخرى سياسية انطلاقاً من مقولة موشي الناجي "احترام التنوع الثقافي وسيلة لإدماج المهاجرين" فإن الدارسين من دول الشمال والجنوب يؤكدون على أن أوضاع الأقليات في بريطانيا أكثر استقراراً، في حين أن بعض المتشائمين من المفكرين والساسة \* رسم صورة قاتمة لبريطانيا في نهاية القرن العشرين، وتوقع بأن 08 % من سكان بريطانيا سيصبحون من السود أو سمر البشرة" (1) و قد تحققت هذه النبوءة فيما بعد إذ أشار إحصاء للسكان -لاحقاً- أن نسبة 8.1 % من سكان بريطانيا من الإثنيات، كما توقع أيضاً بعض الإضطرابات بين البيض وباقي الأعراق .

إلا أن الوقائع التاريخية أكدت أن الصراعات لم تنشأ بين البيض والملونين بل بين الملونين أنفسهم. لقد إختارت بريطانيا تجاه الأقليات والتنوع الثقافي سياسة لينة

" la Grande-Bretagne a fait le choix à partir de 1972 d'une politique d'intégration associée à une approche Tolérante de la diversité culturelle, elle abandonne la politique d'assimilation et opte pour un multiculturalisme tempéré" (2)

و سمحت بقدر كبير من الحرية و حق الإختلاف و حرية التعبير والمعتقد ،وتؤكد ذلك جل الدراسات التاريخية و السوسيو ثقافية أنها كانت- بفعل العوامل السابقة- قبلة للعديد من الهجرات ،حيث هاجر إليها اليهود الروس و البولنديون هرباً من القياصرة ،وهاجر إليها الإيرلنديون من فقر الأرياف وهاجر إليها الهنود و الصينيون والهنود رغبة في التجارة كل ذلك في القرن التاسع عشر.

أما في القرن الأخيرين فقد هاجر إليها ضحايا النازية و هجرات أخرى من جزر الأنتيل ودول الكومنولث و من باقي دول آسيا وإفريقيا وأوروبا الشرقية (يوغسلافيا،رومانيا)

" Était la destination préférée des russes et polonais juifs fuyant les persécution les irlandais échappant la misère des campagnes, indiens et chinois attirés par le commerce, de 1930 victimes de l'oppression nazie En 1984 jamaïcains et antillais, 1950,60 indiens et pakistanais et bangladais du Commonwealth,1980 africains de différents pays et roumains et ressortissants de l'ex-Yougoslavie"(3)

1 - جريدة الغد الأحد 28 شباط 2010 التعددية الثقافية في بريطانيا إلى أين ، نقلا عن جريدة الإكونوميست.

Jean-Pierre Page Rédacteur en chef de L'observatoire, Observatoire des politiques culturelles-2 Grenoble Diversité: culturelle et développement urbain dans les villes d'Europe essai de problématisation page 02

Document fait par Foreign and Commonwealth office,le Royaume uni et sa diversité ethnique -3 diversité ethnique Terre d'immigration et société Multiculturelle page 1 tiré du site :post\_fr\_iukethnicdiversity.pdf en date du 28-02-2010

و في خضم ذلك هاجر إلى بريطانيا مفكرون علماء واشتهروا فيها علماء كبار مثل جوزيف كونراد وسيغموند فرويد FREUD Sigmund و إقتصاديون مثل كارل ماركس وحتى رياضيون كماريو ستانيتش Stanic و لا تزال طلبات الجنسية و اللجوء تتزايد عليها.

" en 1999, 55.000 personnes accèdent à la citoyenneté britannique, et 71 000 demandes d'asile son déposées.."<sup>(1)</sup>

**في فرنسا يمكن القول أن النقاش الذي يدور اليوم علي الصعيد السياسي و الفكري و الإجتماعي حول مشكلة الهوية الوطنية "Identité nationale" يختزل إختلاف شرائح المجتمع الفرنسي و نخبه حول مشكلة الهجرة أولا و تبعاتها ثانيا، و حول الحلول المقترحة للتعامل مع الإختلاف الثقافي و العرقي .**

إن البعض يرى أنها شيء إيجابي

"Pour certains la diversité culturelle positive en soi"

وفي ذلك غنى للمجتمع الفرنسي

"Partage des richesses que recèle chaque culture au monde"

و يرى آخرون أن ذلك خطر داهم يهدد كيان المجتمع و الدولة الفرنسية و نموذجها الإجتماعي لما يمكن أن ينتج عنه من صراعات -لاحقا- ولكن المعارضين لا يستطيعون إيقاف المد لأن الأمر أصبح واقعا فصار التكوين المهني مثلا يسعى لتكييف المتكولين مع الوضع، و صارت المؤسسات المعنية بالتفتح على العالمية تبحث عن إدماج أو الأخذ في الحسبان الإختلافات الثقافية في تسيير مواردها البشرية ولكن الذي أغنى هذا الحقل في فرنسا هو إعتداد المقاربة الأنثروبولوجية في التخصصات المهمة بتنامي الحوار بين الثقافات

"L'interculturelle est devenu la mode en France, les formations professionnelles consacrées à la sensibilisation à la communication interculturelle, au management interculturel, l'acclimatation au contexte culturel étranger émerge les organisations confrontées à l'ouverture internationale cherche à intégrer le facteur des différences culturelles dans leur gestion des ressources humaines, mais ce qui a considérablement enrichi le champ de l'interculturel en France c'est l'introduction d'une approche anthropologique dans les disciplines qui se préoccupent d'un croisement ou d'un dialogue des cultures." <sup>(2)</sup>

وبالمقابل فإن دول العالم العربي لم تعرف الظاهرة إلا مع التطور السريع و الملفت الذي شهدته دول الخليج العربي مستفيدة من الريع البترولي و إنعكس ذلك في الدراسات العربية و تم تناول الموضوع من قبل علماء اجتماع أجانب Elena AMBROSETTI et Giovanna TATTOLO و عرب بعد أن أصبحت العمالة الأجنبية لاسيما في دول مجلس التعاون الخليجي ظاهرة تفرض نفسها وتدعو القائمين إلى التساؤل حول مستقبل الثقافة و الهوية المحلية.

إن القادم إلى دول الخليج يلفت نظره منذ النظرة الأولى صورتان أولاهما النهضة العمرانية المبهرة المشاريع العملاقة ، وثانيهما كثرة الأجانب و تحديدا الآسيويين من هنود و باكستانيين وفلبينيين حتى تخال نفسك في واحدة من هذه البلدان..."(1)

و مع أن الهجرة نحوها بدأت في الثلاثينات -مع اكتشاف البترول- وتضاعفت بعد سنة 1973 إلا أن هذه المجتمعات لم تكثرث إلا لاحقا بضرورة التعامل الجاد مع هذه الظاهرة و الانتباه لمدى تأثير هذه العمالة الوافدة على الحياة الأسرية و الاجتماعية لما تحمله من قيم مختلفة.

إن الحاجة إلى اليد العاملة -مؤهلة كانت أو قليلة التأهيل - كانت و ما تزال ماسة لسد احتياجات هذه الدول لإتمام المشاريع العملاقة و تطوير البنية التحتية إلا أن إعطاءها أكثر من مناصب شغل وإدماجها في الحياة الإجتماعية للمجتمعات المستقبلية بقي أمرا غير مرغوب فيه وهذا ما تطرق إليه كثير من الباحثين في علم الاجتماع و منهم اليناأمبروستي Elena AMBROSETTI و جيوفانا طاطولو Giovanna TATTOLO حيث بقي الأجانب مدمجون في البنية الإقتصادية و مقصون من البنية الإجتماعية

« Cependant les étrangers étaient intégrés à la structure économique, mais exclus de la structure sociale » (2)

ولا تزال دول الخليج العربي منذ الأزمة الإقتصادية تمنع هؤلاء العمال من إصطحاب عائلاتهم

« De leur côté, les pays arabes du Golfe semblent opérer davantage depuis la crise économique une sélection en faveur des émigrés non accompagnés » (3)

---

1 - د أحمد نبيل فرحات ، العمالة الأجنبية في الخليج رفعت معدلات البطالة بين المواطنين الخليجين موقع العربية 28 جويلية 2007 site <http://hrd discussion.com>

2- Elena AMBROSETTI et Giovanna TATTOLO Pétrole et migration Du travail  
Vers les pays du golfe document tiré d'internet voir site [http :\\ www-Aidelf,ined .fr](http://www-Aidelf,ined.fr) \ colloques \Budapest

و قد أشار باحث آخر (ماسي Massey) إلى ذات المعنى حينما قال :

" connected by a formal agreement ,they share a commun history off immigra- tion ,they have similar cultures religions and economic structures ,their immig- ration display commun Policy of encouraging temporary labour migration, while making permanent settlement difficult to arrange and citizenship nearly impossible " (1)

أما من منظور هذه الأيدي العاملة فإن هذا الأمر أصبح الآن أكثر من مطلب بل صار إشكالا قانونيا يوجب إعادة النظر في وضعهم القانوني بعد سنين طويلة من العمل يغريهم بالمطالبة بطلب الإقامة الدائمة التي تفتح المجال للحق في المواطنة و الجنسية.

من وجهة نظر ثقافية صار الأمر إشكالا- ثقافيا- بما أن هؤلاء الوافدين يتكلمون اللغة الإنكليزية فقد لوحظ طغيان مفردات اللغة الإنكليزية على مجريات الحياة اليومية (في الأسرة و الشارع) وفي الحياة المهنية(عامل تفوق) على حساب اللغة العربية.

وبعيدا عن دراسة المعطيات الاقتصادية أو الديمغرافية التي ليست مجال بحثنا -كدارسين لعلم الاجتماع- فإن هذا الوضع أدى إلى نوع من -الثقاف المفروض- "الذي يهدد بتراجع الخصوصيات الوطنية و القومية إذ أن ابن البلد أصبح يضطر لتعلم لغة أجنبية (وهي الإنجليزية) ليستطيع تدبير أمره في التسوق و التعامل و التعاقد و البيع و الشراء..." (2)

أدى هذا الوضع كذلك إلى غياب الإحساس بالتجانس ووحدة الهوية إذ أن العاملين في مختلف المنشآت الاقتصادية في دول الخليج يشتركون فقط في لغة العمل ألا و هي الإنجليزية لكنهم يختلفون أشد الاختلاف في الثقافة من حيث تعدد اللغات والأديان و الطقوس وأنماط التفكير والسلوك و التنشئة الاجتماعية."وقد نتج عن هذا الاختلاف الحاد مشاكل إجتماعية كتفاهم الجريمة بين صفوف هذه العمالة و انتشار حالات الإنتحار و اللجوء إلى السرقة و التزوير غير ذلك" (3)

مع الإقرار أن أعداد العمالة الوافدة بالمقارنة مع نسبة السكان المحليين تشكل في نظر الساسة خطرا ديموغرافيا - مما أدى بهذه الدول إلى انتهاج سياسة تميل إلى عدم إدماجهم ومنحهم الجنسية - مثلا كما هو معمول به في الدول الغربية و منها كندا- فإن هذا السلوك الرفض - إطلاقا- لإدماج الأجانب يبقى غير مبرر و التخوف من طغيان الثقافات الأخرى على الثقافات

---

Elena AMBROSETTI et Giovanna TATTOLO Pétrole et migration Du travail vers les -1  
pays du golfe document tiré d'internet voir site [http :\\www-aidelf.ined.fr](http://www-aidelf.ined.fr) colloques Budapest

2- د أحمد السامرائي دراسة العمالة الأجنبية في الخليج العربي بين الحاجة التحديات - موقع قناة العربية

site [www.alaswaq.net](http://www.alaswaq.net)views visité le 28-07-07

3- نفس المرجع السابق

المحلية محل تساؤل وتخوف مبالغ فيه خاصة لأن ما توفر من إحصاءات يشير إلى أن عددا غير قليل من الوافدين إلى هذه الدول هم من ذوي أصول عربية و من دول إسلامية إذ بينت الدراسة العلمية المشار إليها أعلاه بالأرقام أن الدول العربية المصدرة لليد العاملة نحو دول الخليج هي مصر و الأردن و لبنان و سوريا و اليمن حيث بلغ عدد المصريين في مجمل دول مجلس التعاون الخليجي حسب إحصائية عام 2000 1455.000 و عدد اليمنيين 1035000 و عدد الفلسطينيين 480000 أو من الدول الآسيوية الإسلامية ففي مقدمتها الهند ب: 3200000 و باكستان ب: 1740000 الفلبين كوريا و تايلاند. و بالتالي فوحدة الديانة أمر يسهل الإندماج.

إن علاقة هذه العمالة بالدول المستقبلية بقيت هشة و مقتصرة على الرغبة في الحصول على دخل مرتفع-علاقة مادية بحتة- فبمجرد ظهور العلامات الأولى للأزمة الاقتصادية لسنة 2009 (أزمة الديون ) حتى غادر هؤلاء الأجانب عائدين إلى بلدانهم الأصلية لإحساسهم أن المستقبل أصبح ينذر بمراجعة واسعة لشروط العمل والإقامة (1) و كنتيجة لهذا الرحيل المفاجئ شهدت هذه الدول "إسهالا بشريا" أوقف العديد من المرافق و المصالح و الخدمات..". (2)

فهذه الظاهرة محل الدراسة عرفتها و أقرت بوجودها العديد من المجتمعات وفي مراحل تاريخية متفاوتة سواء في مجريات حياتها اليومية أو بين جدران مؤسساتها الاقتصادية وأكثر المجتمعات تعرضا للظاهرة هي التي كانت قبلة للهجرات البشرية.

إن هذا العرض يؤكد سبق المجتمعات المشار إليها في التعامل مع هذه الظاهرة إلا في السنوات القليلة الماضية إذ أن المجتمع و المؤسسة الجزائرية كانت في السنوات الأخيرة محل دراسات عديدة، بعض هذه الدراسات تناول ظواهر مثل التنظيم و القيادة و التحفيز في المؤسسة. في حين أن أعمالا أخرى تطرقت إلى قضايا الشراكة و إحتكاك العامل الجزائري و المجتمع المحلي بثقافات أخرى منها :

1 - دراسة محمد بن عزوز، عن الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها و آفاقها، رسالة ماجستير بجامعة الجزائر للسنة الجامعية 2000-2001، و لقد استعرض هذا البحث مفهوم الشراكة الأجنبية و أنواعها، مفهوم العولمة و مظاهرها و موقع الدول النامية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، ثم تطرق إلى النظريات المفسرة للشراكة الأجنبية و آثارها على الدول المضيفة ، ثم تناول الإطار القانوني للشراكة الأجنبية في الجزائر خلال التسعينات في قطاع المحروقات و خارج قطاع المحروقات، ثم تطرق إلى واقع الاقتصاد الجزائري في ظل

---

1 جلال بوعاتي، إستطلاع ، العمال الأجانب في الخليج العربي في عين الإعصار، جريدة الخبر الأسبوعي عدد 572 من

10 إلى 16 فيفري 2010 ص 23

2 - د أحمد السامرائي العمالة الأجنبية بين الحاجة و التحديات موقع العربية

الانتقال نحو اقتصاد السوق من خلال الإصلاحات الاقتصادية و المالية و عمليات الخصخصة ، ثم تناول واقع الشراكة الأجنبية في الجزائر من خلال تعداد و توزيع مشاريع الشراكة الأجنبية في الجزائر في ظل قانون النقد و القرض و في ظل مرسوم ترقية الاستثمار و استعرض آفاق الشراكة في الجزائر من خلال تقديم مقترحات محفزة لترقية الشراكة في الاقتصاد الجزائري و الاستفادة من الموارد البشرية الثمينة.

3- أحمد دربان، الشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات بالجزائر، رسالة ماجستير بجامعة الجزائر للسنة الجامعية 2000-2001، و تناول هذا البحث أهم المفاهيم المتعلقة بالشراكة الأجنبية، أشكالها و أهدافها ثم تناول مراحل تطور الاقتصاد الجزائري و حتمية اللجوء إلى الشراكة من خلال دراسة وضعية الاقتصاد الجزائري قبل و بعد الإصلاحات، ثم تطرق إلى أهمية قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري و استعرض تجربة مؤسسة سوناطراك في الشراكة ثم استعرض في الأخير احتياطات المحروقات الجزائرية و مستقبل صادرات المحروقات و آفاق تطور الطاقة العالمية خلال الفترة 2010-2020 و مستقبل الشراكة الأجنبية في هذا القطاع.

4 - كما كانت الدراسة المشتركة بين الأستاذ الباحث العياشي عنصر و ليلي بوطمين المعنونة "الإطارات الصناعية، هل هي نخبة؟" مثالا يحتذى به في مجال الدراسة العلماجتماعية للمؤسسة ،وقد " تناولت هذه الأخيرة موضوع النخبة في مؤسسات جزائرية في ناحية عنابة وهي (مؤسسة أسמידال ASMIDAL ، وحدة عنابة للمؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية SNVI و الوحدة الفرعية بمركب الحجار GESSIT)"<sup>(1)</sup> وأهم ما تم إستخلاصه منها :

- إعراف الباحثين خلال مجريات البحث أن الخلفية الثقافية للإطارات تؤثر تأثيرا كبيرا في سلوكهم اليومي و في كيفية إتصالهم بالآخرين و تحدد مواقفهم من مختلف المواضيع و رغم الاختلاف بين الموضوعين(موضوع المذكرة و موضوع النخبة)فإنه كان مفيدا بالنسبة لي من الجوانب التالية :

- التناول المنهجي لهذا الموضوع بدءا بتحديد ميدان الدراسة وتحديد العينة و التعليق على نتائج البحث و التوظيف المستمر و المحكم للمعطيات الإحصائية.

5- كانت الدراسة السوسولوجية لمؤسسة سوناطراك التي قامت بها الباحثة الإجتماعية تواتي أم الخير حول مهنة المهندس وعلاقات العمل في السياق الجزائري مفيدة لهذا للبحث من حيث قيامها بدراسة علمية لمهنة المهندس وتبيان مختلف العوامل التنظيمية و الإجتماعية و الثقافية

---

01-العياشي عنصر و ليلي بوطمين دراسة بعنوان "الإطارات الصناعية هل هم نخبة" عن مجلة مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية ، ملتقى "أي مستقبل للأنثروبولوجيا في الجزائر ، تيميمون من 22 إلى 24 نوفمبر 1999 ص 67 إلى 92

التي أثرت و تؤثر في الممارسة المهنية لأجيال من المهندسين في المؤسسة ، وقد تعرضت هذه الدراسة إجمالاً إلى كل ما له علاقة بوظيفة المهندس في تطورها التاريخي مساهمة هذه الفئة في بناء الإقتصاد الوطني ،ومهام المهندس وعلاقاته مع باقي مراكز العمل وتفاعله مع الظروف الإجتماعية و الإقتصادية التي ميزت الساق الجزائري<sup>(1)</sup>.

وخلاصة القول أن هذا الموضوع قد أثار إهتمام العديد من الباحثين في أماكن شتى ومراحل زمنية متفاوتة وأهميته تتأكد يوماً بعد يوم حتى صار من صميم البحث الإجتماعي و الثقافي و تنمية الموارد البشرية.

## 1-1-2 بناء وأشكلة الموضوع

في إطار مشاريع الشراكة التي تمت بين الجزائر و بعض دول البحر الأبيض المتوسط خاصة ، تم توقيع الكثير من العقود مع المؤسسات المالية و الصناعية ذات الانتشار العالمي و العاملة في شتى الميادين، منها على سبيل المثال استثمار البنوك الفرنسية(cetelem)في ميدان القروض المصغرة(قروض الإسهتلاك) ، واستثمار مؤسسات فرنسية أخرى متخصصة في ميادين الاتصالات والتكوين ودخول المؤسسات اليابانية(cojal) و الصينية السوق الجزائرية عبر بوابة البناء و الأشغال العمومية والمنشآت القاعدية ، واستثمار مؤسسات سعودية في مجال المنشآت السياحية في شراكتها مع مؤسسة ترقية السكن العائلي.

و لكن تبقى المؤسسات العاملة في ميدان استغلال المحروقات هي الأكثر حظا، نظرا لطبيعة الاقتصاد الجزائري المعتمد أساسا على البترول و الغاز، لذا فقد دخلت العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات في مشاريع مشتركة بغض إستغلال المحروقات و المناجم في الجزائر إقتضت هذه الشراكة الإشتراك في التكاليف وتقاسم الخسائر و الأرباح وأهم من ذلك الإشتراك في تسيير المشاريع المتفق عليها ، ولكن تبين أن التسيير المشترك (اليومي) لمشاريع الشراكة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية لا يخلو من المصاعب نظرا لقلة رصيد أجهزة التسيير لدينا في التسيير المشترك و- المستقل- المعتمد أساسا على المبادرة. إذ طرح الواقع الجديد على المسيرين ومسؤولي الموارد البشرية من الجزائريين تحد جديد يتمثل في كون التشكيلة البشرية للمؤسسات- المشتركة- لم تعد فقط أيدي عاملة جزائرية بل أصبحت تتشكل-بالإضافة إلى الجزائريين - من مجموعات بشرية متنوعة اللغات و الثقافات أصطحبها الشركاء من دول مختلفة و جنسيات متعددة ، على اعتبار أن هذه الشركات العالمية تعتمد أساسا على نهج اقتصاد السوق و من صميم إستراتيجياتها الاعتماد على أحسن الكفاءات و أكثرها مردودا دون النظر إلى جنسياتها.

بناء على هذا العرض فقد تبلور لدينا على المستوى السوسولوجي موضوعا جديدا و متصل تمام الإتصال بتنمية الموارد البشرية ألا وهو هذا الإختلاف والتعايش و التبادل الثقافي داخل التنظيم *l'interculturel dans l'organisation* الأمر الذي يطرح تحد في غاية الأهمية يتعلق بكيفية التحكم في عملية التسيير و إنجاح عملية الاتصال بين هؤلاء الأفراد الذين ينتسبون إلى أعراق و جنسيات وثقافات متباينة ومختلفة حتى يصبح عامل قوة و يقود إلى تعايش و سلم اجتماعي داخل المنشأة. و يضمن تحكم المسيرين في عملية التسيير و الحد من النزاعات المهنية الناتجة عن سوء التفاهم. لأنه إذا لم تستطع المنشأة التحكم فيه فسيعطل سيرها ويشغلها عن تحقيق أهدافها فقد حدث في بعض ورشات العمل التابعة لبعض المؤسسات الصينية وغير الصينية في الجزائر ما يبرر هذا التخوف\* هذا إذا تعلق الأمر بالشق الأول من

\*نشوب شجارات بين العمال بسبب سوء تفاهم نتيجة إختلافات في تأويل المفردات و السلوكات

العملية الإتصالية الذي يخص التواصل بين العمال خلال أداءهم للمهام اليومية أما الشق الثاني المتعلق بعملية تواصل الإدارة- كطرف مؤطر وقائم بالاتصال- مع العمال كطرف متلقي للإتصال فقد لاحظنا على مستوى ميدان الدراسة- و لو بصورة مبدئية- أن المديرية ومصالح الإدارة بالمنشأة توضح -عن طريق مذكرات العمل- متطلبات التنظيم اليومي للعمل إزالة لأي غموض،ولكن سرعان ما يصطدم المسيرون عند الممارسة بمشاكل جمة في التواصل. Des problèmes communication عند سعيهم لتوضيح بعض قضايا التسيير، حيث أن قضايا التسيير الواردة عادة على شكل مذكرات عمل أو مناشير إلا أنها لا تفهم بنفس الطريقة عند جميع العمال بما فيهم الجزائريين.

لكن ما يعجز العمال الأجانب- العاملين مع مؤسسات جزائرية- عن فهمه هو غموض و تقلب بعض القوانين الصادرة عن المشرع الجزائري من حيث سرعة صدورها وسرعة إلغائها ومبررات تشريعها أصلا. مما ما ينعكس سلبا أو ينتج عنه تقصير في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يؤكد مرة أخرى تأثير الثقافة في الاتصال على إعتبار أن من لم يفهم خلفيات أي سلوك لن يستطيع تفسيره و تأثير عملية الإتصال في تقوية أو تحجيم مساهمة الفرد داخل المنشأة فكلما كان الإتصال سلسا و ناجحا أدى دورا إيجابيا و العكس صحيح.

لأننا إذا أمعنا النظر في هذا الموضوع و رجعنا إلى القراءات النظرية في سوسولوجيا الموارد البشرية وضحت لنا مختلف الكتابات في الموارد البشرية و ثقافة المؤسسة أن العمال ليسوا مجرد آلات بل هم أفراد يخزنون ثقافتهم و مرجعياتهم الفكرية وهي التي تجعل الواحد منهم يتعامل مع جملة الممارسات في محيط عمله وفق ذلك المخزون الذي اصطحبه من خارج المنشأة. وأن قدرة أي منشأة تقاس بمدى نجاحها في إيجاد حد أدنى مشترك من "طرق التفكير والسلوك بين أفرادها" (1)وبذلك تكون المنشأة قد نجحت في إرساء ثقافة مؤسسة culture (d'entreprise) قادرة على مد جسور الاتصال بين المكون البشري La composante humaine de l'entreprise الذي يحمل أفراده ثقافات مختلفة ،هذا فقط على هذا على مستوى الأفراد. أما على مستوى أعلى متصل بالمؤسسات (التواصل بين سونا طراك وباقي شركائها) فإن شركاء مؤسسة سونا طراك ونظرا لإختلاف الثقافة التسييرية بينلون جهودا لفهمها ثم التأقلم بعد ذلك مع خصوصياتها إذ أنها من جانب مؤسسة اقتصادية (ربحية) بالدرجة الأولى ولكنها من جانب آخر مثقلة بكثير من الالتزامات الاجتماعية . منها ضرورة مساهمتها في التقليل من البطالة و المساهمة في التنمية المحلية.

وقد مرت خلال تطورها التاريخي بمنعرجات حاسمة جعلتها كما هي عليه الآن. إذ أن هذه المؤسسة لم تكن تتميز كثيرا عن غيرها من المؤسسات الوطنية في مرحلة السبعينات و بداية الثمانينات لاسيما من حيث سلم الأجور أو أية مزايا أخرى ولكن منذ بداية منذ النصف الثاني

من الثمانينات(1987)شهدت سونا طراك عملية إعادة هيكلة<sup>(1)</sup>\* و فصلا بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة أعطاهما دفعا قويا فصار ينتظر منها تمويل المشاريع الاقتصادية والاجتماعية بفعل ما توفره للخرينة العمومية على شكل ضرائب \*\*<sup>(2)</sup> "فاقت 02 مليار دولار في سنة2007" (3)إلا أنها تختلف في استراتيجياتها عن باقي المؤسسات الوطنية.

فإذا كانت جل المؤسسات الأخرى تفكر فقط في ضمان استمرارها ( survivre ) فإن سونا طراك في السنوات الأخيرة أصبحت أكثر طموحا ، فصارت تتجه نحو العالمية في الإستثمارات لاسيما وأن الشركة تعيش مرحلة غير مسبوقة فيما يتعلق بالاستثمارات الخارجية الموزعة على كثير من الدول\*\*\*<sup>(4)</sup> مفضلة العقود قصيرة و متوسطة المدى وخاصة بعد" التجربة التي عاشتها الشركة مع شركة غاز ناتورال الإسبانية\*\*\*<sup>(5)</sup>

من أهدافها تحسين ترتيبها في إنتاج الغاز الطبيعي لتصبح الأولى في تصدير هذه المادة الإستراتيجية. وتأخذ في الحسبان خلال عمليات إستغلال الغاز أو البترول أن يتم ذلك مع الحفاظ على أمن و نظافة المحيط وصيانة المنشآت الصناعية " maintenance des installations بصورة مستمرة لئلا ترهن مستقبل الأجيال اللاحقة، مع الحفاظ على التنافسية

---

«La restructuration de Sonatrach aux années 80 figure parmi les \* étapes les plus importantes dans son développement d'autres étapes ont suivi notamment la réorganisation des structures En activités.

" Sonatrach a rapporté à l'état l'année 2007 plus de 02 deux \*\* milliards de dollars sur grâce à ces les bénéfices réalisés bénéfiques et aux Sociétés étrangères partenaire du groupe en Algérie "(2)

\*\*\* موريطانيا(شراكة مع طوطال الفرنسية) و مالي والنيجر و مصر(بشراكة مع ستات أويل النروجية ) وليبيا التي سجل بها أكبر إكتشاف نفطي بمنطقة غدامس ، و كذا البيرو بأمريكا الجنوبية التي بدأ الإستثمار يأتي بثماره بتسجيل أرباح سنوية بقيمة 100 مليون دولار \*\*\*\* حيث قررت الشركة رفع الأسعار تماشيا مع السوق العالية " فلم يرق ذلك الشركة الإسبانية مما حتم على الطرفين اللجوء إلى التحكيم الدولي و قد كان ذلك داعيا لإعادة النظر في جملة هذه العقود.

لتصبح الأولى في تصدير الغاز الطبيعي المميع \* GNL وإطلاق المزيد من الاستثمارات على مدى الخمس سنوات القادمة \*\* و مع كل ذلك ورغم أفضلية سونا طراك من حيث باعها الطويل في التعامل مع الأجانب و اكتسابها لخبرة في ميدان التسيير الحديث، وامتلاكها ما يكفي من الإمكانيات البشرية كما و نوعا ممن فضلوا العمل فيها نظرا لما تقدمه من بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى و بالمقارنة مع الوظيفة العمومي من رواتب و علاوات وخدمات تنافسية كبيرة ( Salaire élevé et avantages sociaux )

رغم كل مصادر القوة هذه أنها بقيت دوما حبيسة هيمنة السلطة السياسية التي لا تكتفي فقط بتحديد ميادين تدخلها بل تسطر برنامج عملها وتملي عليها أولوياتها.

و كنتيجة لتلك التبعية نرى مسؤوليها يترددون كثيرا و يستغرقون وقتا كبيرا لإتخاذ مجرد قرار صغير بل يفضلون في كثير من الأحوال الرجوع إلى مستويات هرمية أعلى تقاديا للتبعات، فهل يمكن في سياق كهذا أن نتكلم عن تسيير حقيقي بما تحمله الكلمة من معاني الاجتهاد و المبادرة و الاستجابة لتطلعات العاملين المتغيرة. أم أن الأمر يتعلق فقط بالاكتماء فقط بتطبيق قرارات application des instructions .

إذ أن هذان خطان متوازيان وذهنيتان لا يلتقيان فالأول و هو التسيير الفعال يقوم أساسا على المبادرة و يرتكز على التحفيز أما الثاني فهو يكتفي فقط بانتظار الأوامر الفوقية ولا يمكنه اتخاذ أي قرار، و إذا كان الأمر كذلك في سونا طراك ألا يؤثر ذلك سلبا على تعاملها مع الشريك و على الأفراد المستخدمين؟

---

\* GN L Gaz naturel liquéfié gaz naturel (composé essentiellement de methane condensé à l'état liquide

\*\* "en application de sa nouvelle stratégie d'expansion à l'international Sonatrach a opté en 2007 pour les contrats gaziers à court et moyen termes, une politique qui va permettre à Sonatrach d'avoir une meilleur flexibilité dans les négociations des prix du gaz" (journal le jeune indépendant 02-01-08 )

---

" L'objectif de Sonatrach est de devenir leader dans l'exportation du GNL selon journal le jeune indépendant 02-01-08)

« Sonatrach allait investir 45 milliards de bollards pour la période 2008 à 2010 pour intensifier l'exportation » selon site internet forces dz. forumactif.com 18-02-09

إننا هنا أمام إشكالية جديدة تتعلق بمشكلة في تسيير الموارد البشرية وكيفية القيام بذلك ضمن إطار مشاريع الشراكة مع التباين الشديد لنظامي التسيير بين المؤسستين (systèmes de management) فبعد دخول سونا طراك عالم المنافسة و الشراكة إنكشفت نقاط ضعفها كما تجلت مصادر قوتها، فمن بين نقاط ضعفها وجملته المصاعب التي صارت تعاني منها أنها أصبحت أقل إغراء و جلبا للكفاءات بالمقارنة من بعض الشركات العاملة في قطاع المحروقات" إذ اعترف مديرها \* بأن الشركة عاشت نزيفا على مستوى إطاراتها خلال السنوات الأخيرة\*\* ساهم في ذلك من دون شك في ثقل عملية التغيير و التطوير من الداخل الناتج أساسا عن صراع بين مصالح الجيل القديم و الجيل الجديد ، فالجيل القديم يريد بقاء طرق التسيير على حالها و الاحتفاظ بما ألفه، في حين يفضل الشباب فرض أنفسهم بإدخال التقنيات الحديثة في التسيير و تعميم إستعمال تقنيات العمل و الإعلام و الإتصال الحديثة. ويخفي هذا الصراع من ورائه صراعا آخر على السلطة و إحتلال المواقع ، و زاد من وطأة ذلك الثقل و البطء الإداري وجودها في محيط اقتصادي و اجتماعي راكد وسيادة عقلية توزيع الربح بدل تشجيع العمل المنتج.

تلقتي هذه المؤسسة مع باقي المؤسسات الوطنية في معاناتها من بعض الإشكالات التي تتعلق بطرق التسيير منها: قلة الحراك الداخلي الذي يؤدي إلى غياب التحفيز حيث يمكث بعض العاملين في نفس مناصب العمل لعشرات السنوات أو أكثر قابعين في نفس المكتب محاطين بنفس الأشخاص مستعملين نفس الأدوات مما يجعلهم عرضة لملل و الروتين ويقتل في أنفسهم كل رغبة.

أما عن نقاط قوتها فإنها عديدة أولها تفردتها بالتحكم في استغلال المحروقات (البتروول و الغاز ) و غياب أي منافس أو شريك و استفادتها منها مباشرة بما يتيح لها ذلك من رؤوس أموال مكنتها من القيام باستثمارات ضخمة و تخفيض نفقات الإنتاج بفضل توفر الخبرة و الأيدي العاملة المؤهلة.

ثم إن دخولها في مشاريع الشراكة مكنها من الإستفادة مما لديهم من الآلات الجديدة و التقنيات المتطورة و نظم إستغلال "systèmes d'exploitation" و بفضل كل ذلك استطاعت

---

\* محمد مسلم مقال 750مليار لتوظيف إطارات جزائرية في سونا طراك موقع جريدة الشروق اليومي 12-05-2009

\*\* كشف عن رقم 100 إطار تركت سونا طراك و فروعها لصالح شركات أخرى تنشط في ذات القطاع إلا أن الرقم الحقيقي يفوق بكثير ما هو مصرح به ، ويتعلق الأمر بعشرات الإطارات من مهندسين في الكيمياء و البتروكيميا و الإتصالات و الكهرباء ، منهم 21 مهندسا التحقوا ببريتيش بترووليوم البريطانية و عشرة بطوطال الفرنسية و آخرون فضلوا دول الخليج بأجور تتراوح ما بين 60 و 80 مليون سنتيم شهريا. ولذلك فإن سونا طراك و تقايدا لذلك نتجه أكثر إلى الاهتمام أكثر بعمالها و إطاراتها و التكفل بهم من كافة الجوانب الإجتماعية و تعزيز الإجراءات المتعلقة باستفادة عمالها من حقوقهم في السكن و الوقاية و التكوين. 1" ( محمد مسلم ، جريدة الشروق 11-05-2009 )

سوناطراك احتلال مراتب متقدمة على المستوى العالمي<sup>(1)</sup> \* مما شكل عامل جذب للشركات العالمية و على رأسها شركة أجيبي الإيطالية.

بناء على ذلك فإن مصالحي تسيير الموارد البشرية في سوناطراك (العامل في التجمعات) تجد نفسها اليوم في علاقة مباشرة مع تركيبة بشرية هجينة تتكون من الإيطاليين و غير الإيطاليين من شتى دول أوروبا الغربية كفرنسا و بريطانيا و هولندا و دول أوروبا الشرقية كرومانيا و بلغاريا و من الدول الأنجلوسكسونية ككندا، وذلك يوجب عليها السعي لفهم و التعايش مع حاملي هذه الثقافات و السعي لإقناع هؤلاء اللذين لا يتقبلون ببساطة و لا يهضمون ما تمليه عليهم من لوائح و قوانين.

إننا اليوم أمام أوضاع جديدة تتمثل في اختلاف الثقافات داخل منشأة جزائرية و مفاهيم مستحدثة غيرت نظرتنا لتسيير الموارد البشرية و أضافت إلى أعباء و وظائف المؤسسة التقليدية وظيفة أخرى متعاضمة باستمرار (وظيفة الاتصال)

ولذلك رأينا أنه من المفيد معرفيا التطرق لموضوع الإختلاف الثقافي داخل هذه المؤسسة الجزائرية و ما يطرحه من صعوبات في التسيير اليومي و الإتصال بعد أن تطرق كثير من الباحثين إلى مواضيع أخرى لا تقل أهمية مثل القيادة داخل التنظيم و التحفيز و قضايا الأجور و تقييم مناصب العمل و ظاهرة التغيب و نزاعات العمل الفردية و الجماعية و غيرها، و يبقى الهدف من هذه الدراسة و من كل دراسة سوسولوجية هدف علمي و معرفي بالدرجة الأولى يتلخص في محاولة الدراسة العلمية لتسيير الموارد البشرية، و محاولة التقرب من أجل فهم الوظائف و المهام التي تضطلع بها هذه المهنة، و مسايرة تطورها و التعرف على إشكالاتها الأساسية و هي إشكالات ترتبط أساسا بموضوعها الذي هو الفرد أو الإنسان.

إن الدراسة العلمية لمختلف الظواهر الاجتماعية و مختلف أوجه النشاط الاجتماعي في بلادنا أصبحت ضرورة و هي وحدها الكفيلة بتغيير الذهنية الجزائرية التي لا تزال تقف حائلا أمام

---

\* فهي تحتل المرتبة الثانية عشر على المستوى العالمي و الأولى على المستوى الإفريقي و لا يزال رأسمالها في نمو من 32.8 مليار دولار سنة 2004 إلى 54.5 مليار دولار نهاية سنة 2005 إلى 57 مليار دولار سنة 2007 إلى 12 مليار دولار فقط في شهري جانفي و فيفري 2008. ( Journal liberté 22 mars 09 ) كما تحتل المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي-18 Site <http://www.forces.dz/forum/actif.com> visité le 18-02-09

محاولات التطوير. ومما لا شك فيه " أن الإهتمام بالبحوث الإجتماعية أصبح مطلباً ملحا وخاصة في ظل التحولات التي تشهدها بلداننا في جميع المجالات " (1) و سيستند بحثنا أساسا على محاولة فهم متطلبات و إشكالات تسيير الموارد البشرية في وسط غير متجانس ثقافيا فيه عمال من شتى بقاع العالم يعتبر التحكم في عملية الاتصال مفتاحه الأساسي.

"Cette problématique de l'inter culturalisme et de la diversité culturelle apparait d'actualité" (2)

---

1 - د فضيل دليو ، أسس البحث و تقنياته في العلوم الإجتماعية . ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة 1997 ص 8

2- SAEZ jean pierre Banlieues d'Europe observatoire des politiques culturels séminaires

## 1-2-1 المبحث الثاني: المعالجة المنهجية

### 1-2-1 منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع وخصوصيته فقد إستعنا بمنهجين هما دراسة الحالة الذي مكننا من تسليط الضوء على واقع التسيير و الإتصال في هذه المؤسسة ومنهج تحليل المضمون الذي كان ضروريا لدراسة الوثائق الداخلية للمؤسسة ولكن كان العمل الوصفي هو الغالب على هذه الدراسة، غير مكتفين طبعاً بالوصف الخارجي الظاهري للمواقف المهنية سواء التسييرية أو الإتصالية بل ساعين للقيام بدراسة مستفيضة و شاملة، وتمت الإستعانة بالوسائل المنهجية المناسبة بالنظر لطبيعة الموضوع الذي تناول الإختلاف الثقافي داخل مؤسسة تجمع سونا طراك أجيبي- كحالة - كانت أكثر تمثيلا لظاهرة الإختلاف الثقافي داخل التنظيمات والتي تجلت فيها بوضوح هذه الظاهرة الجديدة- نسبيا - في السياق الجزائري، فمكننا ذلك من دراسة هذه المنشأة -كوحدة معينة أو كمجتمع محلي- دراسة عميقة للحصول على بيانات هامة من الممكن أن تنطبق على مؤسسات مماثلة، كما أن ملاحظتنا للعديد من المواقف المهنية بينت الفرق في تسيير الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق فإذا كانت النظرية تقدم المؤسسات كقوالب ماثلة فإن التطبيق يبين أن لكل واحدة خصوصياتها و أن الإسقاط العشوائي قد يجر إلى تعميمات خاطئة . إننا أمام دراسة مؤسسة معينة (تجمع سونا طراك أجيبي ) التي تعاني من مشاكل معينة (صعوبات في التسيير اليومي وأخرى في الإتصال بين مختلف المكونات البشرية) وقد حاولنا مقارنة هذا الواقع بدراسة سوسولوجية بحتة مستعينين بما توفره أدوات الملاحظة والوثائق الداخلية و الكتابات المتوفرة حول هذه الأخيرة

### 1-2-2 وسائل جمع البيانات

تم الإعتماد هنا على وسيلتين أساسيتين في الدراسات الإجتماعية بدءا بالملاحظة بالمعايشة وبالمقابلة حيث كانت الرغبة في الحصول على المعلومات دافعا لنا كباحثين اجتماعيين إلى الزج بأنفسنا في العديد من المواقف المهنية التي يتضح فيها تأثير الإختلاف الثقافي بين العاملين في تواصلهم اليومي وعملهم في المكاتب والورشات كما كانت هذه المواقف تتكرر في كل مرة.

### 1-2-3 الملاحظة بالمشاركة (المعايشة) :

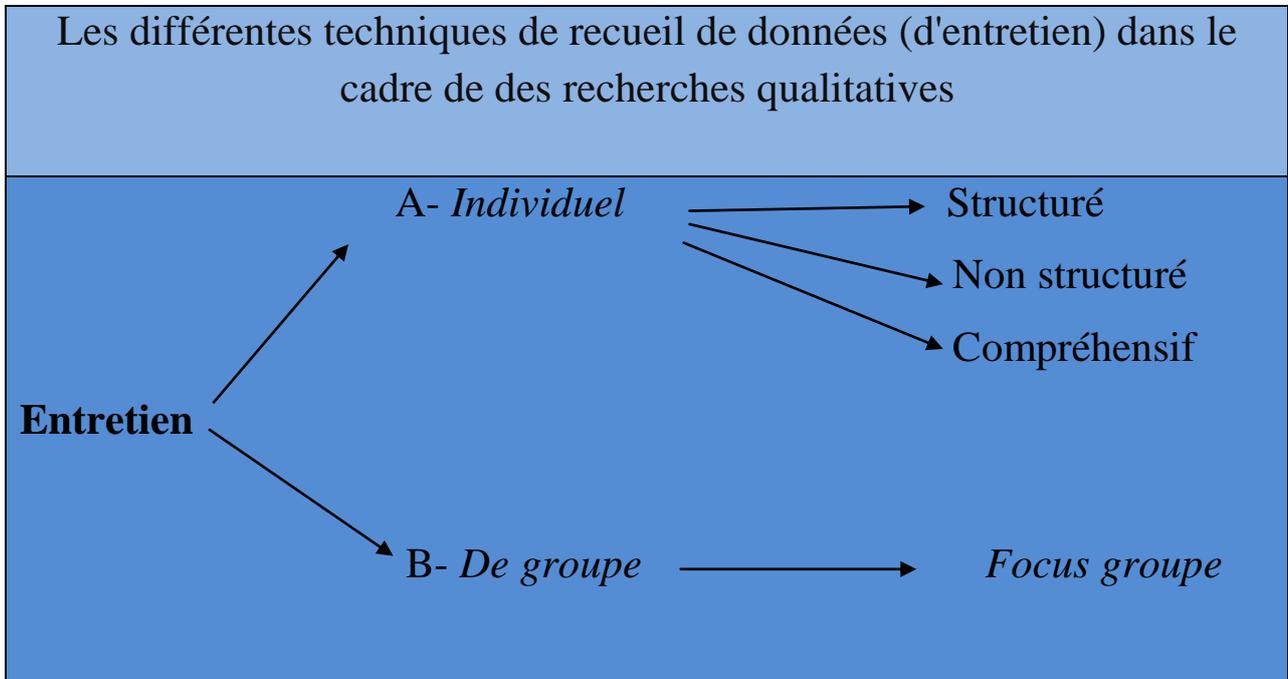
كانت الأداة الأولى هي الملاحظة بالمعايشة فبحكم وظيفتي كمسير للموارد البشرية في تجمع سونا طراك أجيبي كنت شاهدا في كل مرة على مواقف مهنية صعبة و محرجة بين مسيرين محليين و عمال أجانب من مختلف الثقافات و تبين لي في كل مرة أن الأمر ليس سيان بين التعامل مع عمال متجانسين و عمال غير متجانسين ، فكانت الملاحظة عن قرب لهذا الوسط المهني وسيلة للحصول على المعلومات الحية و المستقاة مباشرة من ميدان الدراسة، وملاحظة طريقة عمل و تواصل المبحوثين عن كثب والوقوف على الكثير من إشكالات التسيير اليومي.

وتفصيلا لكيفية إستعمال ( الملاحظة بالمشاركة Observation participante ) فقد كنت أتعمد التسلسل بين جماعات وطرح الأسئلة التي من شأنها إثارة الجدل و النقاش وتمكين الباحث من الوقوف على مدي إختلاف ثقافات المبحوثين من مختلف الجنسيات وهذه الوضعيات هي التي أوحى إلي بهذا الموضوع من قبل ومكنتني من الإحاطة به و حددت لي معالمه من بعد.

#### 1-2-4 المقابلة

كانت المقابلة مع مختلف الجماعات ضرورية فقد زودتنا بمعلومات كثيرة كما أبرزت -في كل مرة- نقاطا مهمة وجوانب لم تكن واردة ولا متوقعة في بداية البحث.

ونظرا لطبيعة الموضوع و المحيط الذي تمت فيه الدراسة فقد إعتدنا -كتقنية منهجية- على المقابلة الجماعية مستعملين الجماعة البؤرية وهي تقنية شائعة الإستعمال في العلوم الإنسانية و الإجتماعية تنضوي تحت إطار المقابلة الجماعية المباشرة (الشكل)



شكل رقم 01 أنواع المقابلات كوسيلة لجمع المعلومات

وهي من بين التقنيات المنهجية النوعية (1) techniques d'enquêtes qualitatives تستعمل بكثرة في علوم الإعلام والاتصال إلا أن بدايتها تعود إلى أبحاث علم التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

"Issue d'une technique marketing de l'après guère aux états unis d'Amérique"(2)

تأخذ الأخيرة هذه من تقنيات ديناميكية المجموعات التي إستعملها روجرس C.Rogers أحد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ثم تم إعتماها في الدراسات الجامعية في الثمانينات لاسيما في الصحة و التربية و العلوم الإجتماعية "Cette technique a été récupérée dans les années 80 par la recherche universitaire dans les domaines divers (santé, éducation, sciences sociales, environnement(1)"

من خصائص هذه التقنية أنها تسمح للباحث بإستخلاص مختلف آراء المبحوثين حيث يطرح الباحث موضوعه فيحاول كل واحد من المستجوبين الدفاع عن قيمه و ما هو محبذ لديه و ما يعتبره هو أولوية و خلاصة تجاربه.. " Ses valeurs , ses préférences, ses priorités et son vécu.."(2)

أما عن كيفية إستعمالها في هذا البحث الإجتماعي فقد تم تقسيم المبحوثين إلى مجموعات تتكون كل مجموعة من أربع عمال من جنسيات مختلفة بما سمحت به ظروف العمل اليومي داخل مختلف المصالح مع مراعاة التنوع ( عمال جزائريين بالدرجة الأولى و عمال إيطاليين ثم فرنسيين و رومانيين و أنقلو سكسونيين)

حيث يبادر الباحث إنطلاقا من مشاكل العمل اليومية إلى إستدراج المبحوثين إلى صلب الموضوع (ملحق رقم 01) محل الدراسة ثم يسجل مختلف الآراء التي ترد و تصل إلى حد التناقض و التصادم أحيانا. ثم يقوم بعد تسجيل ملاحظاته إلى تفرغ هذه الإجابات في جداول.

تدوم كل واحدة من المقابلات حوالي عشرين دقيقة في نهاية ساعات العمل أو في المساء يخبر الباحث مسبقا المبحوثين عن موضوع الدراسة. حاولنا خلال هذا العمل أن نستفز لندفع في كل مرة أفراد العينة إلى الإدلاء بأكبر عدد ممكن من المعلومات و الأفكار ولكن دون إملاء توجه معين أو أفكار مسبقة ذاتية

"Intervenir pour clarifier les idées, pas pour les imposer"

"une parmi les conditions de la recherche..est de rester neutre, et la première condition pour être neutre ou tendre vers la neutralité consiste à chercher ce qu'en ignore et non pas ignorer ce qu'on cherche ..."(3)

لقد مكنا إستعمال هذه التقنية من الإستفادة من إجابات المبحوثين وتحديد مواقفهم بدفعهم للرد على بعضهم البعض فكلما سعى أحدهم لتفنيد رأي صاحبه وتبرير صحة موقفه هو إحتاج إلى

تبرير إجابته و البرهنة على صحتها مما مكن الباحث من إستقاء معلومات أكيدة ساعدت هذه التقنية على ربح الوقت لأنها أمنت معرفة الكثير من مصادر متنوعة وفي الوقت ذاته.

## 1-2-5 المجال المكاني للدراسة

نعتزم القيام بهذه الدراسة في تجمع سوناطراك أجيب SH Agip وهو عبارة عن مؤسسة مشتركة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية القانونية مسجلة بالسجل التجاري بدون رأسمال على اعتبار أن رأسمالها مشترك بين الشريكين هما المؤسسة الوطنية سونا طراك من جهة و المؤسسة الإيطالية أجيب إفريقيا المحدودة من جهة ثانية. بنسبة 51 و 49 بالمائة على التوالي. تعود بداية نشأة هذا التجمع إلى الإتفاق الذي وقع بين المؤسستين بتاريخ 15 ديسمبر 1987 بغرض البحث المشترك و إستغلال المحروقات في الكتلة \* 403 وهي منطقة بئر ربعة شمال التابعة إداريا لدائرة البرمة ولاية ورقلة، ثم تم ترسيم الإتفاق بالمرسوم التنفيذي رقم 243/88 المؤرخ في 20 ديسمبر 1988.

تخضع هذه المؤسسة لمقتضى المادة 796 مكرر من المرسوم التنفيذي 93/08 الصادر في 25 أفريل 1993. ففي المدة مابين 1988 و 1995 تم تدعيم المنظومة القانونية الجزائرية بالعديد من النصوص التي أثرت قطاع الطاقة و سمحت للعديد من الشركاء بالعمل ضمن عقود شراكة مع سوناطراك. (ملحق رقم 02, 03 )

" Il est constitué entre l'entreprise nationale SONATRACH et la société Agip Afrique BV un Groupement Régi par les articles 796 à 799 Bis du code du commerce notamment le décret législatif N° 93/08 du 25 avril 1993 et parla législation en vigueur "(1)

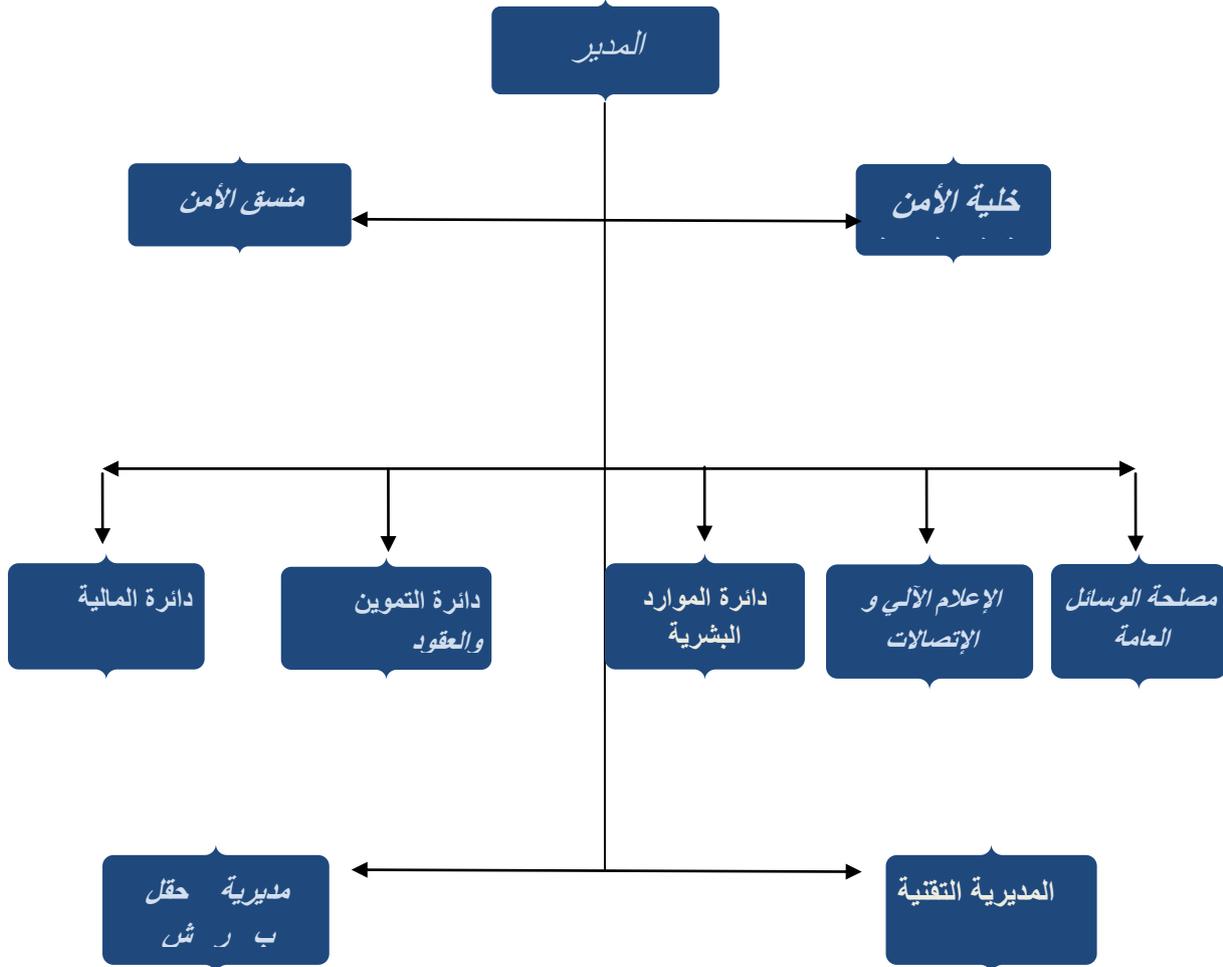
يقع مقر المديرية بالمنطقة الصناعية طريق ورقلة بدائرة حاسي مسعود ولاية ورقلة ، أين يقع مكتب المدير و نائبه و بعض الدوائر (Départements) التي تتطلب بطبيعتها القرب من الهيئات الإدارية و المالية مثل دائرة المالية و التموين و الموارد البشرية و الوسائل العامة و مصلحة الإعلام الآلي و مكاتبين متصلين مباشرة بالمدير وهما مكتب أمن الأجانب و خلية النظافة و الأمن و المحيط HSE ( الشكل رقم 02 ) ( أنظر أيضا الملحق رقم 04 ).  
في حين يقع المصنع في منطقة بئر رباع شمال (دائرة البرمة) و هناك أيضا إدارة مماثلة

---

\*مصطلح جغرافي جيولوجي يعني منطقة محددة جغرافيا و جيولوجيا

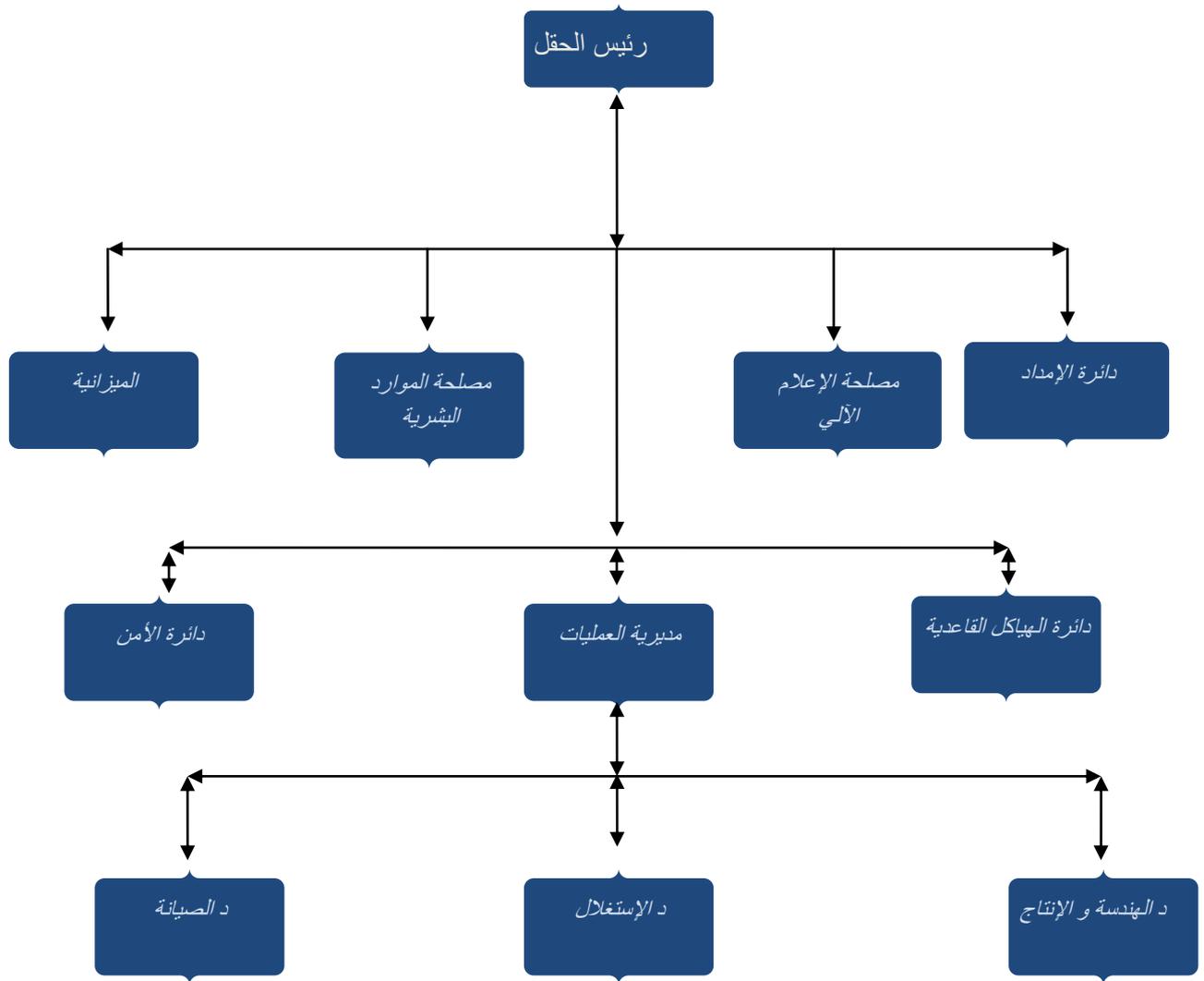
Article 14 du contrat constitutif entre SH et Agip africa limited rédigé en mai- 1995 page 04

يترأسها رئيس الحقل (chef de champ) تتكون من الدوائر التقنية البحتة التي تتطلب بطبيعتها أن تكون قريبة من المصنع وهي الإستغلال و الصيانة و الإنتاج و يرأسها مدير العمليات و الذي يخضع لرئيس الحقل و الأشغال الإمداد و الأمن و مصالح أخرى أقل حجما و أهمية منها الموارد البشرية و الفوترة و التكوين و تتصل مباشرة برئيس الحقل. ومن هناك يستخرج البترول من الآبار المحيطة.



شكل رقم: 02 نظام يبين بنية مديرية سونا طراك أجيب – حاسي مسعود

ونلاحظ من خلال القراءة الضمنية لهذا النظام أنه يمنح أفضلية للوحدات التقنية على الإدارية حيث تم تنظيم الأولى على شكل مديريات (Directions) والثانية على شكل دوائر (département) مصالح (services) أو خلايا (cellules) بميزانيات متفاوتة تفاوتت المكانة كما تبين الدراسة التحليلية لعقد تأسيس سونا طراك أجيب تركيزه وتكراره في فقرات من المواد (04 و 14-03) على الجوانب المالية وتقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن خلال عمليات البحث و إستكشاف و إستغلال المحروقات.



شكل رقم : 03 نظام يبين بنية مديرية حقل بنر رباح شمال

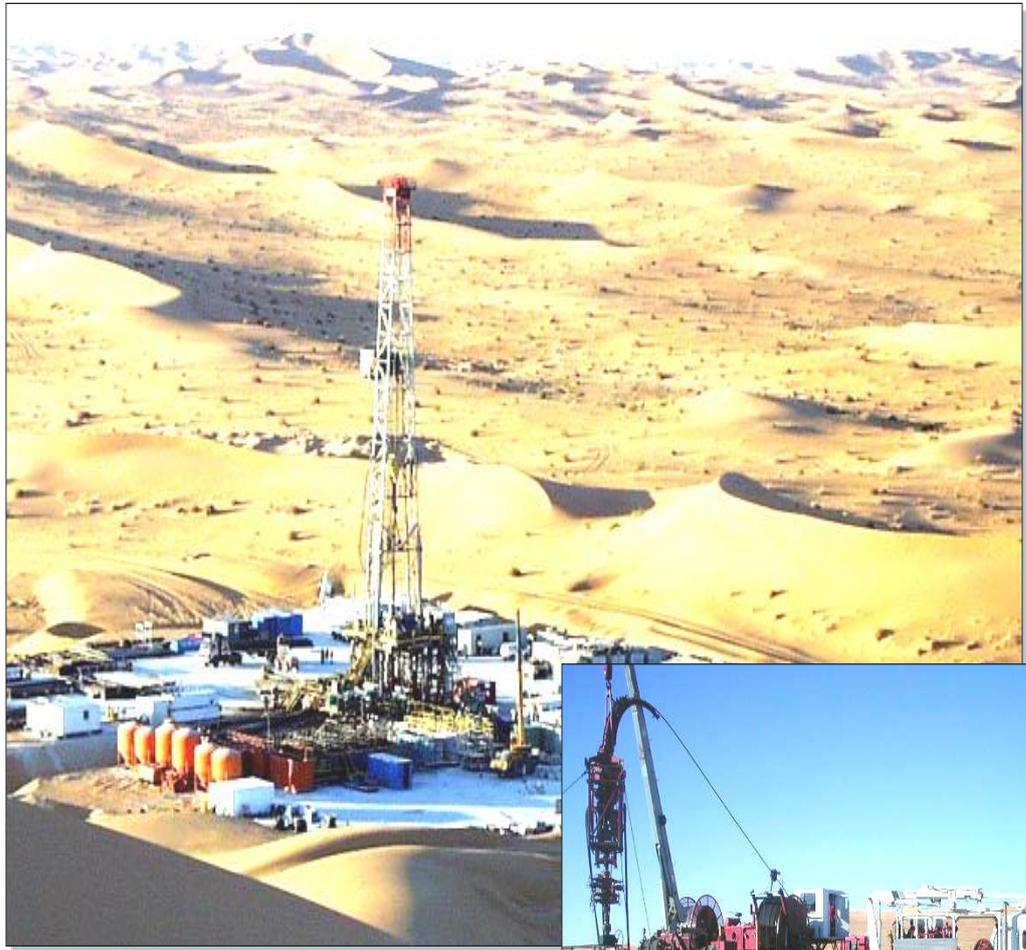
يبدو من قراءة نظام الحقل أن المديرية التقنية تحتل المركز وهي تضم دوائر الهندسة والإنتاج Ingéniering et production و دائرة الإستغلال Département d'exploitation وهي الدائرة المركزية وصاحبة السلطة الحقيقية، ودائرة الصيانة التي كانت إلى حد قريب مجرد مصلحة تابعة للإستغلال وتعتبر باقي المصالح الأخرى في خدمة هذه الوظيفة الأساسية.

ويتم معالجة النفط في عين المكان(ملحق رقم 05) ثم يتم إرساله عبر القنوات الخاصة إلى منطقة مصدر ثم منها إلى حوض الحمراء.

تشتغل في ميدان البحث و استغلال المحروقات يدار التجمع بصفة دورية بين الشريكين حيث يعين أحد الشريكين مديرا و يعين الثاني نائبا له و تدوم عهدة المدير سنتين أو قد تمدد لأربع.

"L'administrateur est nommé alternativement parmi les représentant de chaque partie pour une période de deux ans..."(1)

وتعود كل مؤسسة من المؤسستين الشريكين إلى المؤسسة الأم لطلب المزيد من الأموال عند الحاجة، و يخضع تسيير التجمع دوريا إلى مراقبة مجلس إدارة "Conseil de gestion" أعضاءه يمثلون المؤسستين وفيه يصادق على المشاريع الجديدة و النفقات الضخمة ويضبط الميزانية السنوية.



صورة رقم: 01 تمثل أحد آبار البترول التابعة للتجمع

## 1-2-6 المجال البشري

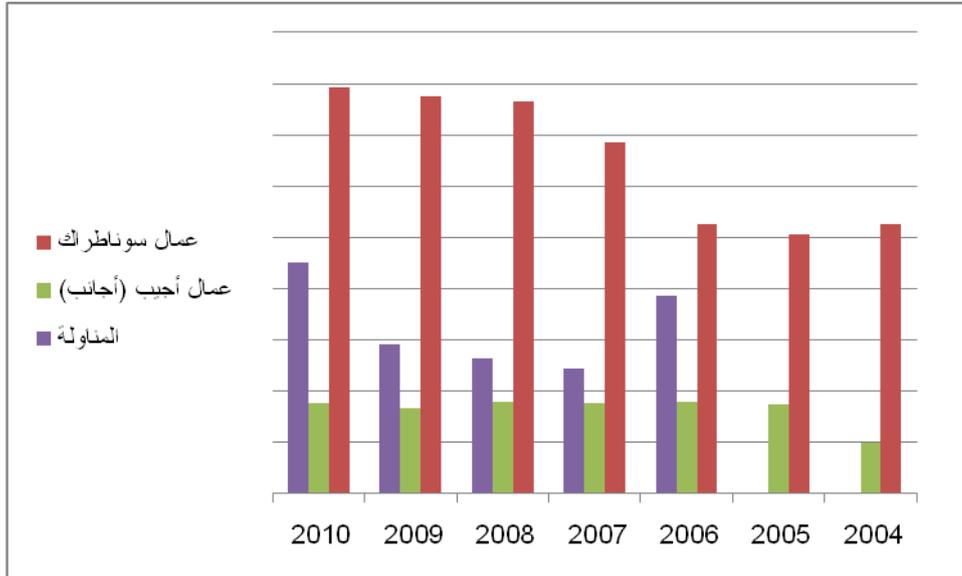
سنتعرض في هذا الجزء للحديث عن مجتمع البحث عموما ثم عن تحديد العينة المدروسة إذ تتكون التركيبة البشرية لهذا التجمع من عمال المؤسسات المكونتين للتجمع و هما سونا طراك و أجيبي وهم الذين يحتلون مناصب العمل المذكورة في النظام Organigramme du groupement ، و نظرا لتنامي و تيرة الإنتاج و ضرورة صيانة العتاد فقد شهد عدد العمال في السنوات الأخيرة تزايدا ملحوظا تؤكد الإحصائيات التالية.

إنتماءات العمال وتطور أعدادهم			
السنوات	المناولة	عمال أجيبي (أجانب)	عمال سونا طراك
2004	00	50	263
2005	00	87	253 (fdét)
2006	193	90	263
2007	122	88	343
2008	132	89	383
2009	146	83	387
2010	225	88	396

### جدول رقم 01: إنتماءات العمال و تطور أعدادهم

وخلال هذا التطور بقي عدد عمال سونا طراك أغلبية وعمال أجيبي أقلية رغم أن الشراكة تعني المناصفة في كل شيء و مرد ذلك أن الشريك الإيطالي لم يجلب معه الأيدي العاملة البسيطة وإنما إقتصرت على مناصب الإشراف (مهندس، رؤساء مصالح و دوائر و مديرون) لقدرتهم على توجيه أنشطة المؤسسة (التجمع) وفق أهداف مؤسساتهم وتمكنهم من اللغات العالمية. كما أن إجراءات وزارة العمل تفرض قيودا على توظيف الأجانب لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الجزائريين (من ذوي المؤهلات المتوسطة) و من جهة أخرى فإن الإتفاق حصل منذ 1995 على جزارة مناصب العمل في النهاية.

Les parties se sont engagés à algérianiser les postes de travail à l'issue qui sera fixé selon un planning arrêté par les parties à l'exception de certains postes de responsabilité qui seront confiés à l'une ou l'autre partie en fonction de la répartition des tâches au sein du groupement(1) "



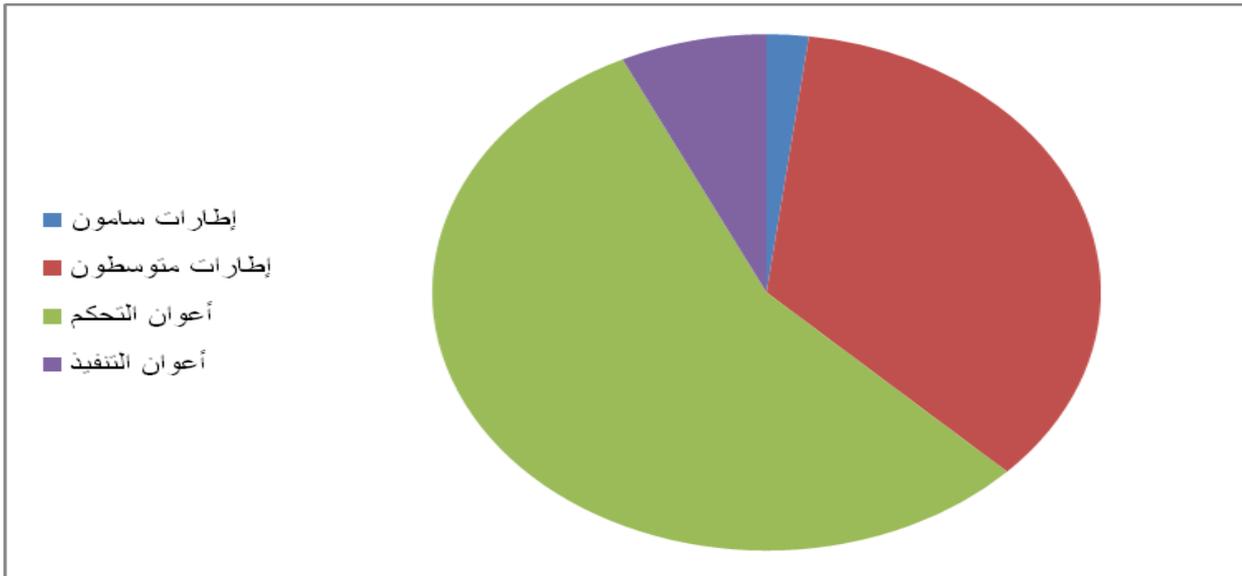
شكل بياني رقم: 04. تصاعد عدد المستخدمين بين عمال سوناطراك وأجيب وعمال المناولة

النسبة المئوية	العدد	الفئات السوسيو مهنية لسوناطراك
02.02 %	8	إطارات سامون
35.10 %	139	إطارات متوسطون
56.06 %	220	أعوان التحكم
07.07 %	28	أعوان التنفيذ
100 %	396	المجموع

جدول رقم: 02 الفئات المهنية لعمال سوناطراك

فيبدو من خلال هذا الجدول أن أعوان التحكم ثم الإطارات الجامعية المتوسطة هم أغلبية عمال المؤسسة وذلك يفسر بطبيعة النشاط الصناعي الذي يحتاج في المصنع إلى أيدي عاملة حاصلة على تكوين ثانوي (تقني وتقني سامي T.S) أو جامعي تطبيقي (DEUA) في إختصاصات الميكانيكا والكهرباء وعلم الآلات (instrumentation) كما يحتاج في الإدارة و الإشراف إلى إطارات حاملي الليسانس والمهندسين كما يبدو جليا قلة الإطارات السامية الذين يتولون مناصب مسؤولية عالية، وهم فعلا في تناقص نظرا لعامل السن حيث أن أغلبهم على وشك التقاعد أو إستدعي بعضهم لمهام أخرى في المديريات العليا في سونا طراك أو أجيب .

أما قلة عدد التنفيذيين كالعمال اليدويين و أعوان الأمن و النظافة ولسائقي السيارات الخفيفة والآليات و المرصصين والكهربائيين فيعود ذلك إلى أن هذه المهام أسندت إلى شركات الخدمات (sociétés de services) التي تشغل عمال متعاقدين وهم غير مدمجين في نظام سونا طراك أجيب. كما أن هذه المؤسسات تتغير بعد كل مناقصة تجنباً للإشكالات القانونية وقوانين إبرام الصفقات التي تمنع حيازة مؤسسة واحدة لعقود متتالية دون المرور على المناقصة في كل مرة.



شكل بياني رقم: 05 توزيع الفئات المهنية لعمال سونا طراك في التجمع

هذا عن العمال المحليين أما عن العمال الأجانب فإن أغلب عمال الشريك الإيطالي أجيب هم من جنسية إيطالية مع وجود عمال من جنسيات أخرى سواء من الدول المجاورة لإيطاليا كرومانيا و بلغاريا أو من جنسيات أخرى فرنسية و بريطانية و كندية ا متخصصون في ميادين تقنية متعلقة بتقنيات حفر الآبار و إستغلال المحروقات( وظائف يحرصون عليها كثيرا) ثم تأتي بعد ذلك وظائف الإسناد مثل الإعلام الآلي و المحاسبة و الصيانة في حين يولون أهمية أقل للإدارة. وفي مجال الأمن يستعينون بأعوان أمن و أفراد خدموا في الجيش أو الدرك

الإيطالي أو في مختلف الأجهزة الأمنية ومرد ذلك إلى تصنيف الجزائر من بين الدول الخطيرة على رعاياهم.

تتراوح أعمار التركيبة البشرية للشريك من الشباب خريجي الجامعات و المدارس العليا إلى الكهول غير أنهم لا يتعدون السن القانونية المطبقة في التشريعات الجزائرية و المحددة ب 60 سنة. وتعود أسبقية أجياب و باقي المؤسسات الإيطالية في السوق الجزائرية إلى عوامل تاريخية تعود إلى مرحلة ما بعد إستقلال الجزائر مباشرة ، ثم إلى بقاء المؤسسات الإيطالية في الجزائر و تمسكها بإتمام مشاريعها رغم الظروف الصعبة ( عشرية التسعينات).

" Les liens de partenariat très forts entre l'Algérie et l'Italie sont développés tous de suite après l'indépendance ... et ce sont renforcés dans les moments extrêmement difficiles pour l'Algérie..." (1)

يضاف لما سبق أن العلاقات الجزائرية خالية من العقد الدبلوماسية و هي مبنية على الندية في التعامل و الإحترام المتبادل مما ولد نوع من الثقة مع مرور الزمن.

" Partenariat basé sur le respect mutuel...et en d'autres termes l'Italie était le seul pays qui nous a aidé et qui nous a fait confiance"(2)

إن هذا الوضع سمح لعدد من المؤسسات بإحتلال مراتب تنافسية جيدة لاسيما في مجالات البناء و الأشغال العمومية و المنشآت القاعدية و السدود\* و الطاقة و المنشآت الطاقوية\*\* الخدمات المختلفة و النقل الجوي\*\*\* صناعة السيارات\*\*\*\* و في المقابل تعززت مكانة الجزائر في إيطاليا مع عقود الغاز و تصدير المنتجات الجزائرية\*\*\*\*\* نحو الأسواق الإيطالية حيث أصبحت الجزائر تحتل المراتب الأولى

" L'Algérie pour l'Italie est le pour l'Italie le premier partenaire commercial de le continent africain et le troisième dans l'ère arabe..."(3)

---

ASTALDI.ANSALDO,BENCO .GEPCO .BENTINI \*

FORES \*\*

SAIPEM,ABB,BONATTI.AIFG .IMPROTEC \*\*\*

FIAT . IVECO D B E ,ALITALIA \*\*\*\*

\*\*\*\*\* (التمور , الزيوت...)

إذا أمكن تصنيف ما سبق في خانة المشاريع الكبرى و المؤسسات الكبرى فإن العقد الأخير قد برهن على أن المستقبل أصبح الآن يعتمد أكثر على تدعيم المؤسسات الصغيرة و لمتوسطة (PME, PMI) التي تعمل في قطاعات شتى منها على سبيل المثال لا الحصر ميدان الصناعات الغذائية و التحويلية و المشروبات و المعلبات و مشتقات البترول (البلاستيك) والحديد و الحليب و قد ساهمت عدة مزايا إقتصادية على تصاعد و تيرة الإستثمار و التبادل; الشراكة منها:

- موقع الجزائر الجغرافي الإستراتيجي بقربها من جنوب أوربا من جهة و إعتبارها بوابة إفريقيا من جهة ثانية
- وقوع أغلب إحتياطات البترول في الجنوب الشرقي الجزائري القريب -نسبيا- من إيطاليا (الملحق رقم 06)
- سهولة النقل بنوعيه البحري و الجوي
- قلة تكاليف الإنتاج و توفرها على السيولة النقدية اللازمة و توزع البنوك على مختلف أنحاء الوطن.
- التسهيلات الضريبية للمستثمرين خلال السنوات الأولى للإستثمار
- وفرة الأيدي العاملة المؤهلة لاسيما في الميدان الصناعي
- تزايد نسبة الطلب الداخلي على المنتج إلى درجة الحدة أحيانا (الإسمنت)

إلا أن الصادرات الجزائرية رغم محاولات تنويعها لا تزال تعتمد أساسا على البترول و الغاز و مشتقاتهما مما يشكل عقدة الإقتصاد الجزائري عجزت الحكومات المتعاقبة عن حلها.

أما عن عينة البحث فإن إن كانت عينة البحث بسيطة نسبيا إلا أن تمثيلها للمجتمع حاصل ودلالاتها و نوعيتها تكمن أساسا في أنها قد مست أفرادا من مختلف الجنسيات و الثقافات من جهة و عمال من شتى المستويات الهرمية و التعليمية و أبانت أن من بين هؤلاء المستجوبين أفراد متمتعين بالكثير من القدرات التحليل و التفسير و التعليل

"Pouvoir d'expression et d'argumentation" ، من حيث السن يتراوح سن المستجوبين بين سن الثلاثين ( تقنيون و مهندسون حديثي التخرج) و الستين ( عمال و مسئولون مشرفون على التقاعد).

يبلغ عدد مجموع مجتمع البحث 484 فردا هم كالتالي : عدد عمال المؤسسة الوطنية سونا طراك ( إلى غاية شهر ديسمبر سنة 2010) 396 عاملا ، أما عدد عمال الشرك الإيطالي أجيب 88 عاملا لغاية نفس الفترة ، وقد أتاحت لنا إمكانية الحوار مع 60 منهم وهو ما يقارب نسبة 12.39 من المجموع، غلب الرجال على العينة بينما لم تتح لنا ظروف العمل إلى بالإتصال بعدد محدود من النساء العاملات عددهم: 07 بنسبة 11.06% من مجموع العينة وذلك يكشف طبعا أن عدد نسبة النساء العاملات بالمؤسسات الجزائرية (بالجنوب) مازال ضئيلا

## 1-2-7 المجال الزمني :

لقد أحسنا بأهمية هذه الظاهرة و تبلور لدينا الموضوع بوضوح سنتي 2008 و 2009 نتيجة التعامل المباشر مع العمال الأجانب العاملين في التجمع Le personnel expatrié حيث لاحظت بصورة مباشرة مواقف مهنية و إتصالية عديدة تنم عن غياب الفهم المتبادل بين بعض العاملين أدت أحيانا إلى نوع من الصدام و تعطيل السير الحسن لبعض المهام أو أخطاء في الطلبات. erreurs sur les commandes par non compréhension. مما دفع بي كباحث لتقسيم أفراد العينة لمجموعات تتكون في الغالب من أربعة أشخاص من جميع مصالح المؤسسة.

و قد إمتدت الدراسة الميدانية بين شهري ديسمبر 2010 إلى فيفري 2011 مراعين بذلك الجدول الزمني لحضور و غياب العمال (بعد كل أربعة أسابيع عمل للعامل الحق في أربعة أسابيع عطلة).

## 2 - الفصل الثاني : المرتكزات المعرفية للثقافة

## 1-2 المبحث الأول: التعقيد المعرفي لمفهوم الثقافة

إن دراستنا لهذا الموضوع سوف تجبرنا لا محالة على الإستعانة وتوظيف و توضيح جملة من هذه المفاهيم التي تبدو في البداية مترادفة ولكننا كلما تعمقنا في البحث إتضح أن لكل واحد منها في واقع الأمر مدلول خاص و بعد معرفي معين سواء عند منظري علم الإجتماع أو في علم الموارد البشرية. تستند هذه الدراسة إلى المفاهيم السوسولوجية التالية، و نظرا لطبيعة هذا لموضوع فإن الثقافة هي أولى وأهم المفاهيم المعتمدة

### الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة مفهوما مركزيا في علم الاجتماع رغم ارتباطه أكثر بالأنثروبولوجيا، وتعريفه مختلفة و متعددة و مرد ذلك طبعا إلى اختلاف المدارس التي تنظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة ، فعالما الأنثروبولوجيا الأمريكيان كروبر Kroeber و كلوكهون klucohn قد بادرا بوضع مؤلف هام عنوانه "Culture, a critical review of concept and definitions" على مئة وستين تعريفا للثقافة استقاها المؤلفان من أعمال عدد كبير من الباحثين في الثقافة " (1) و يمكن تصنيف هذه التعاريف بالقول أن هناك من تطرق إلى الموضوع من جانب وصفي معتبرا أن الثقافة" تتكون من عنصرين ظاهرين أحدهما مادي و الآخر غير مادي. فالمادي يتضمن نتاج الأنشطة الإنسانية التي تنتجها جماعة معينة - كالإنتاج الحرفي مثلا- و الغير مادي يشير إلى كل مظاهر العادات الإجتماعية و الأفعال و ردود الأفعال . Frantz BOAS " (2) و منهم من تناولها من زاوية تاريخية تنظر للثقافة على" أنها الوراثة الكلية للجنس البشري" حيث يرى Ralf Linton أن "الثقافة هي التي تمكن أعضاء المجتمع من العيش و العمل معا" ، ومنهم من اعتبرها ظاهرة نفسية بحتة لصيقة بالفرد حيث يحاول أصحاب هذا الاتجاه إخضاع مفهوم الثقافة للمفهوم النفسي، فالثقافة وعاء لحل المشكلات النفسية، و"بها ترتبط عمليات التكيف و التعلم و العادة ووفقها يتم إشباع حاجات الأفراد و التغلب على مشاكلهم C S FOR " (3)

أما أو طو كلينبرغ OTTO Klinberg عالم النفس الكندي - الذي خصص أعماله الأولى لدراسة موضوع الشخصية وكذا سمات الشعوب التي تميزها عن غيرها- فقد ذهب للقول أن الثقافة هي ذلك " الكل" أو ما يمكن تسميته ب "أسلوب الحياة الذي حددته البيئة الاجتماعية". و الخصائص القومية و الشخصية القاعدية التي تعبر عن تميز و تفرد كل شعب"

" Les caractéristiques nationales et la personnalité de base qui marque la singularité de chaque peuple"(4)

1 و 2 و 3 د محمد السويدي -مفاهيم علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته المؤسسة الوطنية للكتاب و الدار التونسية للنشر تونس الطبعة الأولى 1991 ص 46 - 47

. وهي حسب أصحاب التعريف البنائي عبارة عن "نسق تاريخي إستراتيجي لطرق المعيشة الظاهرة و الباطنة.." (1) في حين ركز التعريف الوراثي على عامل الوراثة في وجود و انتقال و تراكم الثقافة، يتضح ذلك جليا في دراسات G. Carr المؤرخ الأمريكي الذي يرى أن الثقافة هي " ذلك النتاج التراكمي القابل للتحويل من السلوك الماضي في جماعة أو تجمع ما (2) " « La culture comme un héritage social »

بالإضافة إلى هذه التعاريف و التصنيفات مكنتنا دراسة المراجع و الوثائق- التي تناولناها بالدراسة والتحليل - من ملاحظة أن هذه التعاريف تنقسم في العموم إلى مجموعتين كبيرتين : الأولى يطغى عليها الطابع الأنثروبولوجي و البيولوجي أما الثانية فيغلب عليها الطابع النفسي الإجتماعي و سنعمل فيما يلي إلى التعرض إلى أهم التعاريف وأبرز الباحثين من الإتجاهين :

### الإتجاه الأول تمثله نظرية مالينوفسكي Bronislaw K. Malinowski

إذ يعد مالينوفسكي (1884 – 1942) من أبرز علماء الأنثروبولوجيا الثقافية الذين تناولوا موضوع الثقافة بالدراسة على أسس انثروبولوجية. بيولوجية حيث يقول: أن نظرية الثقافة يجب أن تركز على البيولوجيا، لأن الكائنات البشرية هي -في النهاية- نوع حيواني

" La théorie de la culture doit s'appuyer sur la biologie, les êtres humains constituent une espèce animale " (3)

والثقافة حسبها تشمل " الحرف الموروثة و السلع و العمليات الفنية و الأفكار و القيم (4) ثم يضيف في مقال لاحق "من الواضح أن الثقافة هي الكل المتكامل الذي يشمل فيما يشمل سلع المستهلكين و الموائيق التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة و الأفكار و الحرف الإنسانية و المعتقدات و الأعراف" (5) و هو في ذلك يقترح مقاربة للثقافة على اعتبار أن لكل عنصر من العناصر الثقافية وظيفة "Fonction" اجتماعية كما أن لكل عنصر بيولوجي في الجسم وظيفة حيوية ضمن جملة الوظائف الأخرى.

" Il propose une approche fonctionnaliste de la culture, chaque élément culturel (exemple les règles de la sexualité, Les lois les croyances

1- محمد السويدي مرجع سابق ص 47

2- Guy Rocher, introduction à la sociologie générale- culture civilisation et idéologie-

Première partie Les éditions Hurtubise - 3eme édition 1995 pages 101-127

3- Malinowski Bronislaw une théorie scientifique de la culture page 6

4 - محمد السويدي مرجع سابق ص 50

5- نفس المرجع

Religieuses) répond à des grandes fonctions sociales nécessaires à l'équilibre de la société "(1)

وأن التحليل الوظيفي تمكننا من تحديد علاقة الفعل الثقافي بحاجة الفرد -البيولوجية- فالوظيفة هي هنا لإشباع حاجة عن طريق نشاط معين"

"L'analyse fonctionnelle permet de déterminer le rapport de l'acte culturel au besoin de l'homme car la fonction n'est autre que La satisfaction d'un besoin au moyen d'une activité ..." (2)

و بالإضافة على مفهوم الوظيفة فإن المفهوم الثاني الذي يعتمد عليه تحليل مالينوفسكي للثقافة هو البنائية حيث يقول " إنه من الصعب فهم مصطلح البناء الاجتماعي فهما حقيقيا إلا بمعالجته بوصفه جزءا من الثقافة " (3)

" عبر مفهومي البنية أو المؤسسة -بمعناها الاجتماعي كالأسرة "la famille" أو الجماعة "le groupe de parenté étendu" والعشيرة "le clan ou la moitié" يمكننا تعريف الثقافة بطريقة ملموسة و دقيقة ، فالثقافة كل متكامل غير قابل للتجزئة.

" structure ou institution, le fonctionnel et l'institutionnel ces deux chemins d'analyse nous permettront De définir la culture de manière à la fois plus concrète et plus précise..la culture est un tout indivisible"(4)

قدم مالينوفسكي إسهاما كبيرا في الدراسة العلمية لموضوع الثقافة في كتابه المعنون

" une théorie scientifique de la culture et autres essais " الذي درس الثقافة و كيفية إسهام عناصر مثل اللغة "langue" في إرساء التقاليد "coutumes" والعقائد "croyances" بإحداث لحمة بين من يشتركون فيها

Seuls des gens qui parlent la même langue peuvent faire vivre ensemble une même tradition de savoir faire des croyances et des coutumes

ورغم إقرارنا بغنى كتابات مالينوفسكي إلا أن طبيعة عملنا هذا لا تسمح لنا بالتوسع في الموضوع إلا بقدر ما يمكننا من فهم الدراسات الثقافية.

---

Dortier Jacques François le dictionnaire des sciences humaines édition sciences-1 humaines- 2004. Auxerre France et Delta édition . page 119.

B. Malinowski, une théorie scientifique de la culture édition. Maspero Paris 1968-2 Traduit de l'anglais par pierre cliquarts page 27

3 - محمد السويدي. مرجع سابق ص 50

4 - B. Malinowski même ouvrage page 28

## توماس إليوت (1888 – 1965)

رغم " إهتمامه بالأدب الإنجليزي و التاريخ و النقد" (1) أكثر من الأنثروبولوجيا و علم الاجتماع فقد مكننا دراسة آراء هذا الباحث من فهم الثقافة بصورة أدق، كما دعمت التصنيف الذي اعتمده تعاريف الثقافة . إذ جاء في بعض كتابات توماس إليوت قوله " إن ما أعنيه بالثقافة هو ما يعنيه الأنثروبولوجيون أي : طريقة حياة شعب معين يعيش أفراده معا في مكان واحد ، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم و في نظامهم الاجتماعي و في عاداتهم و أعرافهم و دينهم " (2) إلا أنه لا يعتبر " هذه الأمور هي الثقافة بل هي أجزاء منها يمكن استخدامها في تشريحها" (3)

إلا أن هذا الأخير يستعمل مفهوم الثقافة - أحيانا- " بمفهومها العامي حينما يقول أن " هناك درجات من الثقافة فالثقافات العليا تتميز- بتميز الوظائف- بحيث يمكن الحديث عن مجتمع أقل ثقافة و أكثر ثقافة ، كما يمكن وصف أحد الأفراد بأنه ذو ثقافة ممتازة . فثقافة الفيلسوف متميزة عن ثقافة عامل المنجم... وثقافة الشاعر مختلفة عن ثقافة الناس و ثقافة الفنان و الشاعر و السياسي في مجتمع لا يشاطرهم فيها نظراؤهم في مجتمع آخر.

## الثقافة عند إدوارد تايلور Edward Burnett Taylor (1832 - 1917)

من بين التعاريف الأنثروبولوجية يكاد يجمع العلماء على أن تعريف إدوارد تايلور قدمه سنة 1871 في مؤلفه "Primitive culture" هو الأشمل لمحتوى وعناصر وخصائص الثقافة ،

"La définition de Taylor est bien citée, car bien datant de 1971 elle est Étonnamment complète claire et précise" (5)

حيث يقرر أن : "الثقافة أو الحضارة بمعناها الإثنوغرافي الواسع هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و العقائد و الفن و الأخلاق و القانون و العرف و كل القدرات و العادات التي يكتسبها الفرد ( الإنسان) من حيث هو عضو في المجتمع.

“Culture or civilization taken in its wide ethnographical Sense ,it’s that

---

http://en.wisite wikipedia.org/wiki/T\_S. Eliot visité le 02.07.09 - 2-1

3 - محمد السويدي

4- ت ي إليوت ملاحظات نحو تعريف الثقافة ، ترجمة الدكتور شكري محمد عياد المؤسسة المصرية العامة للتأليف و الترجمة و الطباعة ، دت ص 23

Guy Rocher -la notion de culture site jmt-sociologue.uqac.ca//notion culture page 3- 05

06-07-2009

complex whole which includes Knowledge ,Belief ,art, morals, low,customs and other capabilities acquired by man as a member of society”(1)

انطلاقاً من تعريف تايلور يمكننا استخلاص خمسة عناصر تحتويها و تتصف بها الثقافة و هي كالتالي: العقيدة، الأخلاق، عملية الاكتساب، وكون الثقافة كل مركب، ووجدها في المجتمع بمعناه الإنساني.

فالعقيدة هي نواة أساسية في تكوين الثقافة على اعتبار أنها هي التي توحد تصورات الأفراد نحو الطبيعة و الآلهة و ظواهر الحياة و الموت و التاريخ، فثقافة شعب ما لا تنفصل عن عقيدته. أما الأخلاق فالمقصود بها- داخل الثقافة - هو نسق من القيم يحدد الخطأ و الصواب. ماهو مرغوب فيه إجتماعياً أو مذموم.

كما يحدد أيضا مستوى مثالي من السلوك يسعى الجميع إلى تحقيقه أو الاقتراب منه . أما عن عملية الاكتساب: فالثقافة ليست وراثية بل إن الفرد يكتسبها عن طريق التعلم من الأسرة والمحيط عن طريق التنشئة و الملاحظة و استعمال الذكاء و يحتاج إلى بذل جهد في تعلم ما يجب عليه تعلمه من مهارات تسهل تكيفه مع المحيط.

"لأشياء من الثقافة موروث بيولوجيا أو جينيا، إن اكتساب الثقافة يتم عن طريق وسائل وآليات التدريب، مما جعل كثير من الكتاب يعرفون الثقافة بأنها كل ما ينبغي على الفرد تعلمه لكي يعيش في مجتمع معين.." وهذا ما ذهب إليه الكاتب الكندي قي روشي حيث يقول:

"Rien de culturel n'est hérité biologiquement, ou génétiquement, rien de la culture n'est inscrit à la naissance Dans l'organisme Biologique. L'acquisition de la culture résulte des divers modes et mécanismes d'apprentissage, ce qui a mené plusieurs auteurs à définir la culture comme tout ce qu'un individu doit apprendre pour vivre dans une société particulière " (2)

فإذا ولد فرد في هذا المجتمع وعاش في آخر فإنه سيتميز بثقافة هذا الأخير.

الثقافة كل مركب: حيث تحتوي الثقافة على تعقيدات و مركبات.

و من الكتاب من يرى أنها تتكون من مكونات ثلاثة عموميات تشمل جميع المشاعر و الأفكار التي قد توجد في جميع المجتمعات، وخصوصيات لا يشترك فيها أفراد مجتمع معين و بديلات تتغير باستمرار.

قد نجد داخل الثقافة الواحدة عدة ثقافات فرعية منها ثقافة طبقة (غنية أو فقيرة) أو ثقافة مهنة معينة أو عصابة معينة

Dans la même société on parle de la culture d'une classe sociale, d'une " Profession, ou d'un gang...ou il arrive Qu'on emploie l'expression- sou culture"(1)

أما عن صلة الثقافة بالمجتمع: فلا يمكن الحديث عن الثقافة إلا في مجتمع معناه الإنساني وهي تظهر جلية في حياة هذا المجتمع. المجموعة الثانية:

**الفريد فيبر : ( 1868 - 1958 )**

يعتبر الفريد فيبر عند الكثير من الباحثين واضع أسس علم الاجتماع الثقافي فضلا عن إسهاماته الأخرى في علم الاقتصاد و الاقتصاد السياسي و قد برز بمدرسة هيدلبرغ بألمانيا.

أفلنت دراسته للثقافة من هيمنة الأنثروبولوجيا و ركزت أكثر على التمييز بين هذه المفاهيم المتداولة الحضارة و الثقافة و المجتمع فالحضارة هي " المعرفة الوضعية و العلم و التكنولوجيا وهي معلومات تنتقل من مجتمع لآخر " (2) و يتقبلها المجتمع الآخر في حين قد يرفض الثقافة و تنتقل من جيل لآخر وهي تمتاز بدرجة عالية من الدقة و الضبط و تقوم على العقل و هي ميدان دراسة العلوم الوضعية.

في دراسته للثقافة قسمها إلى ثلاثة أقسام و عرفها بأنها " أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل الدين ،وهي حقيقة أصلية خاصة بشعب معين في فترة زمنية من تطوره التاريخي و هي مظهر من مظاهر وحدته " (3) و قد قسمها فيبر إلى ثلاثة أقسام :

الثقافة الاستقرائية: الناتجة عن الاختبار و تشمل المواضيع المادية كالألات و الأنماط غير المادية المتمثلة في المعرفة

الثقافة الجمالية: كالتصوير الإبداعي الذي لا يمثل نفعاً فقط بل يمثل لذة و متعة أيضا

أنماط السيطرة: هي أنماط تهيمن على سلوك الإنسان و توجهه كالآداب الاجتماعية و السنن الشعبية و الإيديولوجي

**ميريل : ( 1885-1965 )**

يعتبر " تعريف ميريل CHARLES. E. Merill للثقافة أقرب للتعريف السوسولوجية

للثقافة" حيث يرى أن المجتمع يأتي في المرتبة الأولى(1) ثم تأتي الثقافة و يعرفها على أنها "تعلم السلوك السائد في المجتمع" (2) فالإنسان حيوان ثقافي و قد حدد تعريفه للثقافة من خلال النظر إليها على أساس أنها:نتاج إنساني ينشأ عن التفاعل الاجتماعي الثقافة تعد الأنماط الاجتماعية المقبولة و التي تقابل إحتياجات الإنسان البيولوجية و الاجتماعية الثقافة تراكمية لأنها تنتقل من جيل إلى آخر وكل جيل يضيف إليها إسهامه. الثقافة تحدد شخصية الفرد بصورة أساسية.

تعتمد الثقافة في وجودها و بقاءها على الأداء الوظيفي المستمر للمجتمع و لكنها مستقلة عن أي فرد أو جماعة. و يرى ميريل أن الانسان في حاجة إلى أن يتكيف مع نفسه و مجتمعه لكي يستمر و تبدو هذه الحاجة في " تكيفه مع متطلبات بيئته المحيطة به و تكيفه مع الآخرين في المجتمع" و تعود الإختلافات الثقافية إلى ظروف مجتمعية منها " البيئة الجغرافية و لتطور التقني ، وللأحداث التاريخية لكل مجتمع" (3)

وقد ساهم منظرون آخرون في الفضاء العربي و الإسلامي في دراسة موضوع الثقافة و تبيان علاقة التأثير و التأثر بينها و بين المجتمع ومنهم مالك بن نبي الذي ألف لذلك كتابا وخصه لتبيان وجهة نظره العلمية.

إن تناول ملك بن نبي لموضوع الثقافة مختلف تماما ،فهو رغم إشارته لها لم يوغل في الدراسة الأنثروبولوجية للثقافة و لم يحللها كعالم نفس أو عالم إجتماع بل تناولها من حيث أهميتها في التوجيه والتأثير. و بالنظر إلى أن تردي أوضاع البلاد - العربية و الإسلامية- سببه جملة من العوامل الكامنة في ثقافتها و نظامها القيمي.

بعد أن يقدم نقدا لمختلف المدارس التي تناولت موضوع الثقافة، يحدد مالك بن نبي رؤيته لمفهوم الثقافة بقوله « هي مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه، و الثقافة على هذا النحو هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته.... " إن ما يستشف من هذا التعريف أن الأخلاق و القيم الاجتماعية وأن شخصية الفرد لا يمكن أن تتشكل إلا في إطار الثقافة السائدة و هي نفس الفكرة التي قال بها رالف لنتون R . Linton وخصص لها كتاب "الأساس الثقافي للشخصية"

### "le fondement culturel de la personnalité "

ومما يلاحظ أن مالك بن نبي- و نظرا للسياق التاريخي الذي عاش فيه- أكد على أهمية الثقافة في دفع أو في جمود أي مجتمع و الثقافة عنده تنقسم إلى ثقافة سالبة وأخرى موجبة- مع

تحفظنا الكامل على هذه التصنيفات- فالثقافة الحاملة لقيم إيجابية تدفع أفرادها للإنجاز و الجهد والعمل و البناء في حين تكون الثقافة السالبة دافعا للانطواء و الشعور بالنقص و الاستسلام .و المجتمع الذي ينطوي على صورة قبيحة لا بد أن يظهر أثر هذه الصورة في أفكاره و أعماله و مساعيه. يؤكد مالك بن نبي أيضا أن الأفكار هي أهم ما في الثقافة" بمعنى أن بقاء نظام الأفكار سليما و فاعلا سوف ينقل المجتمع إلى واقع أحسن.

فلقد أرانا التاريخ كيف أن بلدا كألمانيا شهد- بعد الحرب العالمية الثانية - إنهيارا كاملا لعالم الأشياء إستطاع بإحتفاظه بعالم أفكاره أن يبني كيانه من جديد" ثم يضيف بأنه " لكي نزيد في تحديد دور الأفكار في ظاهرة التنقيف ينبغي أن نحدد في أي الظروف تؤدي دورها" (1) و تتحكم الثقافة في التوجيه الأخلاقي لتوحد نظرة الأفراد و رؤاهم نحو السلوك المستحب و المستهجن، و تحدد معايير الجمال و القبح، وهي توفر نوعا من المنطق العملي يمكن الفرد من معرفة أية وسيلة هي الأنسب لتحقيق هدف معين.

إن مكونات الثقافة مثل الأفكار و العقائد الدينية و النظم السياسية قد تشكل أحيانا عوامل النهضة في المجتمع أو تكون عكس ذلك. و قد أعطى مالك بن نبي الكثير من الأمثلة عما يسمى بالأفكار الحية و الأفكار الميتة و المميتة عبر صفحات مؤلفاته الأساسية (بالإضافة إلى مؤلفه مشكلة الثقافة أنظر أيضا شروط النهضة، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي) و لا أدل على الأفكار الحية من فكرة " النهضة التي أطلقها مال الدين الأفغاني في العالم الإسلامي و التي اشقت طريقها في الجموع النائمة فأحييت مواتها ثم ألقت ورائها بذورا مما حدا بمالك بن نبي للقول " إن الكلمة يطلقها إنسان تستطيع أن تكون عاملا من العوامل الإجتماعية ، حيث تثير عواصف في النفوس و تغير الأوضاع العالمية" (2)

إن فكرة بسيطة - مفادها ضرورة النهوض -" سرعان ما أتت أكلها و غيرت ما بأنفس الناس من تقاليد و بعثتهم إلى أسلوب جديد في الحياة." (3) من ناحية أخرى إرتبط حديث مالك بن نبي عن الأفكار " السياسية" بمفهوم" القابلية للاستعمار" حيث يقرر أن " الإستعمار ليس من عبث السياسيين و لا من أفعالهم بل هو من النفس ذاتها التي تقبل الإستعمار و تمكن له في أراضيها" (4) و يضيف "أن الأزمة السياسية الراهنة تعود إلى أننا نجعل أو نتجاهل القوانين

---

1- مالك بن نبي ،مشكلة الثقافة سلسلة مشكلات الحضارة ، ترجمة عبد الصبور شاهين دار الفكر للطباعة والنشر دمشق ط4 1984 ص 46

2 - مالك بن نبي .شروط النهضة ترجمة عبد الصبور شاهين دار الفكر للطباعة و النشر..د مشق 1986 ص 22

3 - مالك بن نبي .شروط النهضة ترجمة عبد الصبور شاهين دار الفكر للطباعة و النشر د مشق 1986 ص 22

4- شروط النهضة ص 31

الأساسية التي تقوم عليها الظاهرة السياسية " (1)، أما عن أهمية العقائد الدينية فهي – حسب مالك بن نبي – إما أن تكون مرادفة للكسل و إما أن تكون دافعا للتفكير العميق و نقد الأوضاع القائمة و تيسس " لتحول نفسي يصبح معه الفرد شيئا فشيئا قادر على القيام بوظيفته الإجتماعية جدير بأن تحترم كرامته .." (2)

نستخلص مما سبق أن تناول مالك بن نبي للثقافة تناول متميز لا يتوقف عند إعتبار الثقافة أسلوب حياة يميز شعبا عن آخر بل يتجاوزه لنقد هذه الثقافة و غربلتها للتخلص من العوامل الثقافية السلبية - الشبيهة بالسلاسل - التي تكبلنا و تمنعنا من التقدم وهو بهذا يطرح فهما آخر للثقافة.

## 2-1-2 الثقافة

تعود بدايات ظهور هذا المصطلح إلى نهاية القرن التاسع عشر و بالضبط إلى سنة 1880 (1) حيث ورد في أدبيات الأنثروبولوجيا الأنقلو سكسونية عندما تكلم توماس إليوت عن عملية التثاقف- أو المزج- بين ثقافتين إحداهما غالبية و الأخرى خاضعة.

أما عن ماهية و مفهوم التثاقف فقد جاء في قاموس علم الاجتماع la rousse لجوزيف سامف (Joseph Samph) قوله : "أنه ذلك التعديل الذي يحدث في ثقافة معينة إثر إحتكاكها بثقافة أخرى - أقوى- وهذا المفهوم ينطبق على وضع ثقافة الهنود الحمر و ثقافة إفريقيا في مقابل الثقافة الأمريكية و الأوروبية"

"L'acculturation est la modification d'une culture en contact d'une autres autre.. il s'est d'abord appliqué aux cultures mortes et d'autre part aux reverse de rapport entre les indiens et les anglo-américains, entre africains et Européens..." (2)

و في سنة 1936 قدم ردفيلد تعريفاً آخر أكثر تفصيلاً قائلاً : " أن التثاقف هو جملة التغيرات التي تطرأ على النماذج الثقافية نتيجة حدوث إحتكاك أو إتصال مباشر و مستمر بين مجموعات أفراد من ثقافات مختلفة"

" L'ensemble des changements qui se produisent dans les modèles culturelles originaux lorsque des groupes d'individus de cultures différentes entrent en contact direct et continu "(3)

وفي تعريف آخر لا يختلف كثيراً عن السابقين يرى كل من أندري اكون و بيار انصار Pierre ANSART أن التثاقف هو " مجموع الظواهر التي تنتج عن إحتكاك مستمر و مباشر بين مجموعات أفراد من ثقافات شتى ينتج عنه تغير في النماذج الثقافية لإحدى المجموعتين أو لكلاهما..."(4)

"L'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui resultent d'un

1 - د . عيسى النحاس مرجع سابق ص 149

2- Librairie la Joseph Sumph et Michel Hugues – dictionnaire de sociologie Larousse rousse Montparnasse –Paris pages 7 et 8

3- Boudon R,et ph Bernard et Cherkaoui Mohamed, Dictionnaire de sociologie édition Larousse 2003 Page 3

Ibid -4

contact continu et direct entre des individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles initiaux de l'une Ou des deux cultures " (1)

بناء على ما سبق يمكن القول أن الثقافق يقتضي وجود أفراد أو جماعات من ثقافات مختلفة تدفع بهم ظروف معينة مثل " الهجرة أو اللجوء أو الإستعمار " أو المصالح المشتركة إلى أن يعيشوا في إحتكاك مستمر و مباشر أو في خضوع ، ومع مرور الوقت يحدث تغيير في النماذج الثقافية الأصلية لأحدهما- و هو الأغلب - أو لكلاهما.

### 3-1-2 التداخل الثقافي Inter-culturalité

يرتبط هذا المفهوم بالثقافة ارتباطا وثيقا و يلخص أحد خصائصها و هي الحركية والإنتشار و تجاوز الحدود السياسية و الجغرافية " فلقد " أصبحت الثقافات- في العصر الحديث - أكثر تداخلا و أشد تفاعلا" (2) فيما توحى كلمة " التداخل بنوع من التشابك و التفاعل و التشارك.

من جهة أخرى تقدم الكتابات باللغة الأجنبية والفرنسية خاصة مزيد من التفصيل حيث يشير إلى تعقيد و تشابك العلاقات بين الثقافات المختلفة وعدم بقاءها متباعدة رغم وجودها في كيان واحد.

« Le terme **interculturelle** introduit la réciprocité dans les échanges et de la complexité dans les relations entre les cultures, et le préfix "inter" Peut traduire la liaison et les interférences existantes.. " (3)

" و بناء عليه فهذا التداخل هو هذا الكل من العمليات النفسية والعقلية الناتجة عن تفاعل الثقافات في علاقة تبادل ولكن في إطار الحفاظ عن هوية كل طرف.. "

"Dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle des partenaires en relation"(4) " de ce fait l'inter-culturalité est l'ensemble des processus psychiques, relationnels, institutionnels générés par les interactions

Des cultures"

ويعتبر مؤلف قابريال فارو (Gabrielle VARRO) **Construire L'interculturel** , de la Notion Aux Pratiques من أهم المراجع التي تناولت هذا الموضوع و توسعت فيه.

## 2-1-4 الإنتزاع La déculturation

إن الأمر يتعلق هنا بفقدان شعب معين أو مجموعة عرقية لهويتها الثقافية ، إلا أن ذلك لا يمكن أن يحدث تلقائياً إلا بفعل فاعل كما حدث مثلا لبعض سكان الأمازون ، للهنود الحمر في أمريكا أو ما حدث لسكان أستراليا الأصليين مع البريطانيين les aborigènes d'Australie

C'est" la perte des traits essentiels d'une culture originaire annihilé par le contact avec les étrangers (exemple Bari d'Amazonie) et les crises d'identité issues de ces contacts s'expriment éventuellement par la délinquance et des troubles de personnalité" (1)

ورد تعريف الإنتزاع في المنجد الفرنسي " Reverse " بأنها "ضياع الهوية الثقافية لشعب أو أقلية عرقية "C'est la perte d'identité culturelle d'une population" ou d'une ethnie" (2)

## 2-2 المبحث الثاني : حوار الثقافة و الهوية و العولمة

### 2-2-1 الهوية الثقافية و العولمة :

أدى التطور الرهيب لوسائل الإعلام إلى إختصار المسافات و تقريب الشعوب لكنه فجر صراعا حضاريا و ثقافيا حتى أن الدراسات الإنسانية و الإجتماعية في السنوات الأخيرة كانت شاهدة على سجال كبير بين المفكرين – باختلاف مشاربهم- حول الهوية و العولمة أو بالأحرى الهوية الثقافية \* في مواجهة العولمة.

إن خلاصة هذا الجدل القائم حول الموضوع تتمثل في ثلاثة مقاربات أساسية يمكن للباحث أن يميزها، الأولى تهويلية تحذر من مساوى العولمة و تعتبرها خطرا داهما على المجتمعات النامية أو المحافظة، أما الثانية فتري أن ثقافتنا الحالية سبب تخلفنا لأنها متخلفة و منزوية و سالبة و قد أسهمت الدراسات النفسية في توضيح مفهوم الهوية ، بإعتبارها في نهاية الأمر تشير إلى نوع من " الوعي و معرفة ذاتنا في أعيننا أو عند الآخرين" وثالثة توفيقية لكنها لا تجيب عن الإشكالات الحقيقية المتعلقة بالكيف.

"L'identité est la reconnaissance de ce que l'on est, par soit même ou par les

## Les autres personnes (1)"

وإن كان مفهوم الهوية يوحي بأنه وعي فردي إلا أن استعمال هذا المصطلح لا يلبث أن يتشعب إلى ميادين أخرى فنجد أن الكتابات المختلفة نفسية أو سوسولوجية تتحدث عن الهوية الاجتماعية *identité Sociale* والهوية الثقافية (*l'identité culturelle*) وهي محور دراستنا في هذا العمل و ما توفر لدينا من وثائق مكننا من القول أن الهوية الفردية " الشخصية" تشير إلى كل ما يميز فردا عن غيره وتشمل مفاهيم الوعي بالذات و تمثلها. " Elle englobe des notions comme la conscience de soi et la représentation de soi "(2)

أما الهوية الاجتماعية فهي تشير إلى الخصائص التي تمكن من تصنيف جماعات معينة و تميزها عن غيرها

" l'identité sociale comprend les attributions catégoriels et statutaires qui se réfèrent à des catégories sociales Ou se rangent des individus, jeunes, étudiants, femmes, cadres"(3)

## 2-2-2 التعدد الثقافي في المؤسسات الكبرى ميزة العصر

مع أن هذا المفهوم جديد نسبيا، إلا أن ظاهرة التعدد الثقافي يمكن ملاحظتها بسهولة داخل المجتمعات الحديثة نظرا لعدة عوامل أهمها عامل الهجرة، إلا أن كيفية التعامل بين مختلف الأعراق تتأرجح بين التفاهم و الانفتاح حينا و الكره أحيانا و الصورة النمطية أحيانا أخرى.

أما إذا جئنا للحديث عن التعدد الثقافي داخل المؤسسة، فالمقصود به انتماء الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى ثقافات مختلفة، من حيث القيم و المعايير و العقيدة الدينية وأنماط التفكير و تعایشهم داخلها من دون أن يؤدي ذلك إلى " تغير في الأنماط الثقافية الأصلية في أي من هذه الثقافات ويمكن أن يكون التعدد الثقافي عامل غنى للمؤسسة إذا أحسنت إستغلاله. وفي سياق بحثها المتواصل عن الموارد البشرية المؤهلة والتي هي ميدان منافسة شرسة بين المؤسسات الكبرى تقدم هذه الأخيرة عروضاً مغرية للخبراء و المختصين من شتى أنحاء العالم لتوظيفهم و الإستفادة من خبراتهم ، ثم تعمل الكثير لإبقائهم في خدمتها لئلا يغادروا نحو مؤسسات منافسة، وبما أن الذكاء و العبقرية ليست محصورة على عرق بعينه أو أمة بمفردها فإن هذه الكفاءات تنتمي ثقافيا إلى مناطق شتى من القارات الخمس، فتكون أفواج العمل إذن مكونة من تركيبة بشرية مزيج حيث يلتقي مهندس من جنوب إفريقيا مع آخر من باكستان رفقة ثالث من فضاء

1-موسوعة ويكيبيديا <http://fr.wikipedia.org>

2-3-06.09 24 \identité culturelle\Wikipedia .org\wiki\

آخر\*،ولو تأملنا منظام المؤسسة ميدان الدراسة - سوناظراك أجيب- لوجدناه مطابق لهذا الطرح حيث نجد رئيس مصلحة الإعلام الآلي من الهند وآخر من كازخستان في دائرة المخزون و آخر من كندا في دائرة الأمن . و لعل نواد كرة القدم العالمية لم تتأخر عن هذا الركب. ويغلب فيها عدد الأجانب على المحليين،

يلاحظ أن عامل اللغة يشكل عائقا بسيطا في بداية الأمر إلا الإرادة والرغبة في الإندماج السريع تمكن هؤلاء الأفراد من تجاوز هذه الأوضاع و هذا ما أشارت إليه الباحثة CHEVRIER Sylvie التي تكلمت عن العوائق اللغوية في مؤسسات ذات فرق عمل مختلفة ثقافيا.

"les limites des connaissances en langues étrangères pour la communication..."(1)

فقد فكرت بعض المؤسسات المنتشرة عالميا في توظيف وسطاء لهذا الغرض

"Mettre en place des médiateurs culturels dans des entreprises...."(2)

أو إجراءات تصحيحية مستمرة في هياكلها للتكيف مع متطلبات الأسواق الأخرى.

" L'internationalisation des entreprises et de économies appelle à des échanges entre des personnes de différentes cultures dont la collaboration exige des ajustements continuels afin de surmonter les particularités..."(3) "

أما الإختلافات الأخرى في العقائد و السلوك و طرق اللباس و الشرب فيتم التعامل معها بالقبول أحيانا و بإحترام الإختلاف أحيانا أخرى.

يقودنا هذا الأمر إلى ظاهرة سوسولوجية هامة تتمثل في هجرة الأدمغة فبقدر ما تعتمد هذه الكفاءات بالفائدة على الشركات أو المجتمعات المستقبلية تشكل خسارة لمجتمعاتها الأصلية، وقد ذهبت قامت مؤسسات بدراسة مكوناتها البشرية المختلفة ثقافيا لمعرفة أكثر للتقرب أكثر ومثال ذلك دراسة هوفستيد في مؤسسة إي بي أم

"L'enquête d'hofstede en 1980 à la société IBM sur 116000 employé exerçant

---

\* كما هو الحال في مؤسسة SHLUMBERGER المختصة في صيانة الآبار

CHEVRIER Sylvie, le management des équipes culturelles, résumé fait par BARTHELEMY -1

Claire compte rendu du livre fait par BOIRAL Olivier page 2

Dans 27 pays Amérique, Europe et ailleurs..."(1)

حيث أكدت هذه الدراسة مدى تأثير الأصول الثقافية للعمال في سلوكهم وميولهم للعمل فرديا أو جماعيا تميزهم بالمبادرة أو إنتظارهم للأوامر ،خضوعهم للهرمية أم تمردهم عليها ،نظرتهم للزملاء و الجنس الآخر في مكان العمل ، درجة إستعدادهم للإندماج و قبول التنازل وعلى رأس الإهتمامات نظرتهم للوقت لأن كيفية إستغلال الوقت هي ميزة ثقافية.

" la notion du temps dépend de la culture...dans des pays le temps est considéré comme une ressource qu'en ne gaspille pas ...dans d'autres le temps est plus élastique..."(2)

وخلاصة القول أن كثيرا من المؤسسات الحديثة تمتاز بتنوع مكوناتها البشرية و إستفادتها منها مرهونة من دون شك بفهم الخصوصيات الثقافية لعمالها و توظيف هذا التنوع فيما يحقق أهدافها التجارية إلى أقصى حد.

---

Catherine Kosma – Lacrosse, management des équipes multiculturelles document tiré du site -1

Internat <http://lacrose.Catherine.perso.Neuf.fr> Page 31

ibid-2

## 3-2-2 التسيير البيئي للثقافة مظهر من مظاهر العولمة

يرجع الأنثروبولوجيون بداية الإحتكاك بين الثقافات الغربية و الشرقية أو الشمالية و الجنوبية - في القرنين الأخيرين- إلى ظاهرة الاستعمار. إذ كان هذا الأخير بحاجة إلى فهم المجتمعات التي هيمن عليها، وقد كانت قراءات منظرية في البداية إستعلائي Ethnocentrique.

لكن القراءات النقدية التي أعقبتها و التي قام بها كتاب آخرون من أمثال ليفي ستروس و روبير جوليان و جورج كوندوميناس كانت أكثر موضوعية إذ وجهوا الدراسات الأنثروبولوجية توجيهها موضوعيا و علميا إضافة إلى تحويل موضوعها إلى دراسة المجتمعات الغربية في حد ذاتها. فكان من نتائج الإستعمار أيضا تنامي ظاهرة هجرة الأيدي العاملة من المستعمرات، فوجدت الدول المستعمرة نفسها في مواجهة واقع جديد تمثل في أن الأيدي العاملة التي جلبتها للعمل في مصانعها(من إفريقيا و آسيا) أصبحت الآن تعد من بين مواطنيها، ولئن كانت هذه الأيدي العاملة في البداية تتكون أساسا من عمال يدويين يفتقرون للتأهيل فإن أبناءهم من الأجيال اللاحقة تمكنوا من تحصيل مستويات عالية من التعليم جعلتهم مرشحين لإحتلال مناصب أكثر أهمية في مختلف الهيئات و المؤسسات، ثم إن هذه الأجيال لم تعد تتقبل من البلدان المضيفة التعامل معها بنفس النظرة السابقة التي يميزها الإستصغار و الإحتقار، ومن جهة ثانية لم تكن مستعدة للانسلاخ كليا من ثقافتها الأصلية.لذا فقد كان التعامل معها يطرح إشكالات عدة بالنسبة للمجتمعات المضيفة فإدماجها يعني المزيد من التنازل لها و تهميشها لا يخلو من الأخطار على التماسك الإجتماعي . ويتبين من خلال بعض الدراسات أن الحلول التي طرحت لم تكن متماثلة بين أوروبا و أمريكا و لا حتى بين جنوب أوروبا و شمالها، بل كان لكل طريقته التي أملاها نموذج الإجتماعي و خياراته السياسية. وحتى داخل الدولة الواحدة لم تكن المشكلة تطرح بنفس الحدة و لا يتم التعامل مع الظاهرة بنفس الطريقة بين مدينة و أخرى

" les villes n'avancent pas de la même façon, y'a celles qui sont plus confrontées à la nécessité d'apporter des réponses concrètes et adaptées à la gestion des minorités culturelles dans leurs espace..." (1)

إن كانت أمريكا و إنكلترا قد سمحت بأن تعيش مختلف العرقيات الوافدة (juxtaposés ou en communauté) في تعايش منفصل حيث كانت للصينيين أحياءهم و للزنوج مناطقهم و للهنود الحمر مواطنهم، و أتاحت لكل أقلية أن تعيش على شكل مجتمع مصغر فإن ظروف

وخيارات المجتمعات الأوروبية لم تسمح بذلك . ففي مدنها يختلط الأصلي بالوافد وفي بعض الأحيان يغلب عليه \*فرنسا أوجبت على الأجانب أن يندمجوا ويلتزموا بقيمها العليا(الجمهورية، حرية التعبير و المعتقد) فهم مواطنون لدولة وليسوا أفراد ضمن أقلية متميزة

"Dans le modèle français les minorités ne sont pas reconnues en tant qu'unités distinctes, le citoyen d'où qu'il vienne culturellement traite ces droits culturels individuellement avec l'état et non pas en tant que membre d'une communauté particulière..." (1)

إن النموذج الفرنسي état nation نموذج يفرض على الأجنبي الإدماج فهو مواطن فرنسي لكنه يحتفظ بخصوصيته الثقافية و الروحية لنفسه ويمارسها في إطار ضيق وسرعان ما تتورثاثة السياسيين و الإعلاميين إذا ما رأوا خلاف ذلك ( ظاهرة النقاب و تعدد الزوجات عند المسلمين مثلا)

" La France incarne un autre type de modèle" état nation". et gère sa sortie de l'ère Colonial différemment, ayant abandonné sa politique d'assimilation, elle promeut l'idée de L'intégration républicaine qui se repose sur une relation commune forte au projet culturel national et sur la relégation dans l'espace privé de l'expression de la diversité culturelle."(2)

ذلك على الصعيد الإجتماعي، أما على صعيد المدرسة فإن كان قد تأكد أن دور المدرسة - في التعامل مع الإختلاف الثقافي لا يخلو من الإشكالات إلا أنه في كل الحالات أساسي فهو يسهل التلاقي، و عبر النظام التعليمي تقاس قدرة أي مجتمع على التعامل بإيجابية مع الثقافات الأخرى، و مدى الاعتراف بها ودعمها(تسهيل اندماج الأجانب في عالم الشغل)\*\*

وقد سعت المدرسة (الفرنسية مثلا) لإدماج الأجانب عن طريق جملة من الإجراءات التي تهدف

---

www.contrepoint philosophique.ch Joanna Nowiki gérer l'interculturel Alibi ,mode ou illusion -1  
visité le 19-05-2009

ibid - 2

\*مدينة مرسييا الفرنسية كمثال

\*\* ففي فرنسا مثلا سنت قوانين واتخذت إجراءات في الأقسام الابتدائية التي تحتوي على أبناء الجاليات- الغرض منها تشجيع اندماج الأجانب من جهة وجعل الأطفال الفرنسيين متفتحين على العالم من جهة ثانية

Par exemple les dispositifs CLIN ,CLAD et ECLO et la circulaire du 25 juillet 1978 du ministère Haby

إلى تعريف التلاميذ في الأطوار الأولى على ثقافات بعضهم البعض فتسهل عملية إدماج الوافد و تغرس في المواطن الأصلي تقبل حقيقة الاختلاف وعدم الاكتفاء بالنظر للأمور فقط من زاوية ثقافته المحدودة.

" Des mesures conçus comme des activités d'éveil à l'école élémentaire, elles sont destinées à encourager l'intégration des élèves étrangers, et à assurer aux élèves français une Ouverture sur d'autres univers..."(1)

وتستعيض عن كلمة "الغريب" étranger" بالآخر "autre" تحقيقا لمقولة الباحثة الإجتماعية مارتين عبد الله بتر سال \* Martine ABDALLAH PRETCEILLE في بعض كتاباتها

" La compétence interculturelle n'est pas une compétence qui permet de dialoguer avec un **étranger**, mais avec **Autrui**, et l'objectif n'est pas d'apprendre la culture de l'autre mais d'apprendre à la rencontrer" (2)

" Malgré que la compréhension de l'autre n'est pas toujours aisée.." (3)

ويصادفنا موضوع "l'interculturel" أيضا في المؤسسة، فعلى مستواها فإن الأمر يعنى بدراسة الإختلافات الثقافية التي لها تأثير داخل وخارج المؤسسة

" L'interculturel dans l'entreprise s'intéresse aux différences de cultures qui ont une incidence sur les relations de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise"(4)

إذ أدت عوامل إقتصادية (إتساع الأسواق) وأخرى ديموغرافية (هجرة الأدمغة) وفنية ( البحث عن الكفاءة) إلى إحتلال أشخاص من ثقافات مختلفة لمواقع هامة في شتى الهيئات و المنظمات ففي مدينة حاسي مسعود مكنتنا الملاحظة و الإحتكاك من إحصاء عاملين هنود و باكستانيين في مؤسسات بريطانية "بريتيش بتروليوم" وفي ميادين شتى. في مؤسسات فرنسية يتولى

---

Gabrielle VARRO construire l'interculturel de la notion aux pratiques1 page 130 -1

Céline attali la communication interculturelle une nécessité pour l'assistant manager -2  
séminaire académique saint cloud mars 2008 pour formation des BTS assistant de manager  
page 10

Philippe pierre et Aude Seurat (CNRS) à l'école de l'interculturel du site internet -3

<http://Philippe.pierre.com> visité le 02/10/2010.

www.contrepoint philosophique . ch joanna Nowiki gérer l'interculturel Alibi ,mode ou -4  
illusion -visité 19-05-2009

Chercheur à l'université paris 3, directrice de recherche à paris Sorbonne nouvelle \*

مغاربة(الجزائر، تونس، المغرب) مناصب في( المبيعات، الإعلام الآلي، الصيانة) كما سمحت المؤسسة الأمريكية-في حدود معينة- أن يحتل باحثون وإعلاميون و علماء عرب أو مسلمون أو آسيويون أو أفراد من أمريكا الجنوبية مواقع حساسة في المصانع (شركة فورد) والإدارة (الصحة) وحتى في أكبر الهيئات إتصالا بالسيادة الأمريكية ( . CIA . NASA ) PENTAGON و قد تمكن بعضهم من فرض أنفسهم في هذه المواقع في المجتمعات المستقبلية بجهدهم و كفاءاتهم، و دفعوا أصحاب الثقافات الأخرى إلى تغيير نظرتهم إليهم من نظرة استصغار إلى نظرة ندية.

إلا أن النموذج الأمريكي سرعان ما وقع في التناقض وإتضحت محدوديته فهو من جهة يتظاهر و يدعي التفتح وإعطاء الفرص للجميع و من جهة ثانية يعزل الأقليات في غيظوهات\* Ghettoisation مما يخلق لها وضعا إجتماعيا اقتصاديا صعبا.

وقد صاحب تصاعد هذه الظاهرة وعي بضرورة تسهيل عملية الإندماج "intégration" عبر جملة من الوسائل ( التكوين مثلا) ،ففي هذا السياق أدركت المؤسسات متعددة الجنسيات (العابرة للقارات) هذا البعد فنراها تراعي في توظيف إطاراتها مدى قابليتهم للإندماج و قدرتهم على العمل في فروعها الواقعة في بلدان أخرى (أسواق جديدة في إفريقيا و آسيا و أمريكا الجنوبية)

" Ces cadres sont détachés dans les différentes filiales étrangères et doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation aux cultures nationales des filiales ..."(1)

أو تضطر أحيانا لإجراء تعديلات وترضى ببعض التنازلات لتحقيق مصالح إقتصادية أكبر لكنها لا تخرج عن إستراتيجياتها، أو تلجأ- كما هو الحال مع بعض المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر- إلى إنتقاء كفاءات محلية ثم تنقلها للخارج لتقريبها أكثر من فلسفة المؤسسة و لكي تتعرف على تنظيم هذه المنشأة و تعمل بإخلاص على تحقيق أهدافها أو بعبارة أخرى يعاد تكوينها و مواءمتها مع ثقافة هذه المؤسسات قبل توجيهها ثانية للعمل في الميدان.

" Faire séjourner les cadres étrangers recrutés dans la société mère afin de les familiariser avec la philosophie de l'entreprise pour qu'ils s'identifient alors à l'unité centrale de l'organisation et réalisent avec loyauté se objectifs" (2)

يتعلم الموظف حديثا ليس فقط ما يحتاجه في عمله اليومي قيم المؤسسة والأشياء غير المكتوبة

"Le nouvel arrivé peut apprendre non seulement des choses liés à son travail mais aussi les choses non écrites et les valeurs de l'entreprise" (1)

ودوما في هذا السياق المتميز بالعولمة و تنوع الأيدي العاملة ثقافيا و حركيتها تتكفل المؤسسات بإدخال البعد البين ثقافي في تسييرها للموارد البشرية عن طريق تنوع التوظيف أو تستعين بمكاتب دراسات مختصة في ذلك تسدي لها هذه الخدمة بتكوين إطاراتها في ميدان الإتصال

" Les organisations confrontées à l'ouverture à l'international cherchent à intégrer le facteur des différences culturelles dans leur gestion des ressources humaines soit en diversifiant l'embauche soit en formant les acteurs au contexte professionnel devenu plus complexe du fait de la mondialisation. et en matière de la prescription les expériences étrangères notamment Anglo saxon existent en peut s'inspirer en utilisant des outils élaborés par des cabinets conseils en communication interculturelle..."(2)

و رغم انتباه المؤسسات وخاصة متعددة الجنسيات لهذا البعد فإن العمل في منشآت تتباين فيها الثقافات الإلتماعات العرقية والدينية و الإيديولوجية يحمل الكثير من المصاعب و عبره تظهر من دون شك حنكة المسير في كيفية إيجاد تفاعلية بين الأطراف المكونة للتنظيم و تفادي الصراع من جهة و التهميش من جهة ثانية.

إذن فكل الإشكال يكمن في إيجاد تفاعل إيجابي بين المكون البشري و إحلال معاني تكامل الأدوار محل الأحكام المسبقة و الصور النمطية (les prés jugements et stéréotypes) التي تمنعنا من النظر للآخر بموضوعية و لا تسمح بتقييم الكفاءات تقييما حقيقيا.

إن مما يهدد المؤسسة إنقسامها إلى جماعات تعيش في نوع من (le communautarisme) تركز هيمنة جماعة على جماعات أخرى مما يؤدي طبعا إلى ظهور حساسيات داخل التنظيم تغذيها مشاهد التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الإلتماء- أو لا- لهذه الجماعة أو تلك، فذلك يؤدي لا محالة إلى إفساد المناخ داخل المنشأة و يكمن العلاج هنا في تقديم الإلتماء إلى المنشأة و ثقافتها الجامعة على الإلتماء لعرق أو لون أو ثقافة جد محلية.

---

Site <http://investir-roumanie.com/lavie-dans-lesmultinationales> implantées en Roumanie -1  
24/10/2009

www.contrepoint philosophique ch joanna Nowiki gérr l'interculturel Alibi ,mode ou -2  
illusion- visité 19-05-2009

إن مما لا يمكن إنكاره كذلك أن عملية التوفيق بين مختلف أطراف العاملين داخل المنشأة يصطدم عادة باختلاف القيم *les valeurs* والتمثلات *Les représentations* و المواقف *attitudes* بين طرف و آخر، هذا الإختلاف في القيم و تأويل الأشياء يكون في الوسط المختلط مصدرا لسوء التفاهم و النزاع يضاف إلى ما سبق تأكيده أنه لم يعد مقبولا في منطق المؤسسة الحديثة السعي إلى العالمية من جهة و التثبث بخصوصيات ضيقة من جهة ثانية.

و إذا كان التسيير على مستوى المؤسسة-متعددة الثقافات في إمتدادها المحلي - يلاقي كل هذه العقبات و المصاعب فإن من الصعوبات في التسيير البيئي لاسيما في الشركات العابرة للقارات هو التسيير عن بعد للمشاريع والموارد البشرية حيث تقع مقرات الشركات متعددة الجنسيات في كبرى العواصم الأوروبية وفي أمريكا أو اليابان في حين أن فروعها تقع في الأسواق الجديدة في آسيا و أفريقيا و أمريكا اللاتينية و نظرا لإختلاف ثقافات هذه البلدان فتكون هذه الأخيرة مطالبة بالحفاظ على أدنى مستوى ممكن من التجانس بين المنتمين إليها في ذات الوقت التي تكون فيه مطالبة بأن تراعي خصوصيات هذه المجتمعات و تحترم أعرافها و لا تصطدم بقوانينها.

إن المؤسسة هي بالأساس فعل اقتصادي يهدف للربح وفي طريقها إلى تحقيق هذا الربح أصبحت هناك ضرورة للتكيف مع معطى جديد يتمثل في هذه التغييرات التي مست الاقتصاد الكلي و التي فرضتها العولمة و اقتصاد السوق. وأدت إلى استعمال أيدي عاملة مختلفة ، هذا ما جعل المؤسسات تغيير من إستراتيجيتها بإستمرار و تسد ثغراتها عن طريق التفاوض الدائم مع الشركاء كوسيلة للتسيير .

فهذا التفاوض يحدث في إطار تبادل ثقافي و من هنا ظهرت أهمية التسيير البيئي للثقافات كفاءة من كفاءات المسير وكميزة تصنع أسبقية هذه المؤسسة عن تلك.

كلما أوغل الباحث في موضوع التسيير البيئي ثقافي كلما أمكنه الإطلاع على نماذج عن دراسات تطبيقية تبين المشكلات الفعلية في عملية التسيير و تجلى له ذلك الإختلاف في الفهم و التصور و التفسير بين المكونات البشرية داخل المنشأة الواحدة و الذي يتحكم إلى حد بعيد في كيفية النظر للمشكلات بالتالي تصور الحلول.

فإذا تصورنا أنفسنا أمام عطب في آلة فإن الإنجليز و الفرنسيين و الإيطاليين لن يتصرف بنفس الطريقة ذلك أن الأوروبيين الذين يبدون في نظرنا "هوية واحدة" ليسوا في الحقيقة كذلك بل إن الإختلاف بينهم عميق يمليه إختلاف تاريخهم و ثقافتهم المحلية و منطقتهم في العمل.

" les anglais passent du temps à chercher l'origine de la panne, les italiens et les français changent rapidement l'élément défectueux, cette différence culturelle est particulièrement significative, les choix anglais à l'avantage de permettre la découverte des causes des pannes

et donc y remédier au niveau de la production les choix ,les italiens et les français Ont des avantages pratiques"(1)

" De ce fait l'inter culturalité apparait donc comme une problématique négligé, qui demande à être étudié "(2)

لأنها مهمة وقد تساعد على النجاح أو تؤدي للفشل فإذا كنا بصدد التحضير لإجتماع بين شريكين فقد نرى أن أحد الطرفين يؤكد على قدسية إحترام الوقت في حين أن الآخر له أولوية أخرى\* .  
تجبر الأوضاع الإقتصادية العالمية الكثير من المؤسسات ذات الإمتداد الدولي إلى الإندماج فيما بينها عن طريق صيغ مختلفة ( Juin venture ou fusion ) خشية الإفلاس أو رغبة في أرباح أكبر ولكن سرعان ما تتضح الإختلافات الثقافية و تطفو إلى السطح ، فتكون قيادة المؤسسة في العادة في يد المؤسسة التي تملك تفوقا تكنولوجيا وتملك أكبر قسط من الرأسمال و تكون الوظائف الأخرى كالإنتاج و الخدمات و التوزيع في يد الثانية، فيكون الإتفاق حاصل- في مستويات عليا -على الخطوط العريضة لكن العمل اليومي في القاعدة يكون مسرحا للخلافات وتضارب المصالح.

" dès que des joint venture se créent entre des entreprises relevant des cultures différentes ce sont des exigences plus complexes qui s'expriment, la direction est alors souvent entre les mains de l'entreprise qui possède les compétences techniques, tandis que la production, la prestation de services ou la distribution sont assurées par les personnels locaux, ce sont ainsi des ressortissants de cultures différentes qui entrent en contact, disposant malgré le terrain commun de pouvoirs différents"(3)

---

"Dans les rencontres franco allemandes des différences apparaissent \* quant à la gestion du temps Les participants allemands se tiennent strictement à l'heure officielle, les français prennent la ponctualité Des allemands comme une vertu secondaire, ce qui compte c'est le résultat"

---

<http://www.ofaj.org/paed/texte2/intmanag//intermanagfr08/html> -1

même site date de visite 03-02- 2010 - 2

site <http://www.ofaj.org/paed> 03-02- 2010.HANS Merkens ,les cultures d'entreprise -3

Et le management interculturel page (3)

و قد حدث أن طرحت المشكلة في تجربة بين مؤسستين إيطالية و ألمانية فرغم " إتفاق المؤسستين رسميا على تبني الإنجليزية لغة عمل و تواصل إلا أن العمل الميداني اصطدم بكون الإطارات العليا في الطرف الألماني وبعض الإطارات الوسطى في الطرف الإيطالي لم يكونوا يتحكمون بما فيه الكفاية في هذه اللغة ومنهم من لا يعرفها إطلاقا." (1)

" le cas d'une entreprise allemande (länder) acheté par une société italienne, l'anglais était introduite comme une langue courante de communication, mais ni les cadres supérieurs issue de Länder ni certains cadres de la société mère italienne ne disposant des connaissances suffisantes en anglais, certains ne la connaissaient pas du tout , ce qui les exclus de la communication..." (2)

كل ذلك يؤكد أن عامل إختلاف اللغات الأصلية يشكل صعوبة كبيرة في التسيير البيئي و يفتح المجال للتأويل الخاطئ و سوء التفاهم..

" des langues différentes entrant en contact peuvent produire des malentendus.." (3)

ويبقى الحل الأمثل للمؤسسات المعنية بهذا الأمر هو التكوين في اللغات الأخرى و القيام بدراسات حول خصائص هذه الثقافة أو تلك..

" Les entreprises encourageant cet aspect du management font recours à des cours de langue, mais aussi en s'appuyant sur des enquêtes portant sur les particularités de telle ou telle culture..." (4)

و تبقى الدراسات في هذا الموضوع تؤكد على أهمية الموضوع وتعقيده في نفس الوقت وأنه يأتي على رأس اهتمامات المؤسسة الحديثة.

## 3-2 المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة و المؤسسة

### 1-3-2 مفهوم المؤسسة :

تشكل المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع وقد شغلت هذه الأخيرة حيزا معتبرا في كتابات الإقتصاديين و منظري الموارد البشرية بمختلف إتجاهاتهم الإيديولوجية فإختلفت تعاريف المؤسسة إختلافا كبيرا بإختلاف زوايا النظر إليها ،

فبالنسبة للفكر الإقتصادي الماركسي تعتبر المؤسسة تعبير " عن وسائل الإنتاج مجتمعة" من أيدي عاملة وآلات و رؤوس أموال في حين تتلخص نظرة ماكس فيبر حول المؤسسة على ،ها وحدة إقتصادية تتجلى فيها أهمية التنظيم و تتجلى فيها أساليب ممارسة السلطة و تعاطي الأفراد معها كما لا تنفصل نظرتهم للمؤسسة عن نظرتهم للثقافة،وتظل المدرسة النسقية مدخلا مفضلا للكثير من الباحثين في ميدان دراسة بنية المؤسسات، ثم إن تخصصات الباحثين تدفع بهم إلى النظر إلى الأشياء من تلك الزاوية تدعيما لطروحاتهم حيث إن المختصون في التنظيمات من أمثال باريتو 1909-1981 يلحون على طابعها التنظيمي قائلين بأنها

L'entreprise est **l'organisation** qui réunit les éléments de la production  
Et qui les dispose de façon à les accomplir..." (1)

تعريف يركز على الجانب التنظيمي و التنسيق بين مكونات هذا التنظيم لتحقيق هدف الإنتاج ، و هي في تعريف آخر يصب في نفس السياق " مجموعة من الموارد البشرية و المادية و المالية المهيكلة التي تخضع لأهداف دقيقة و تسيير على أساس طريقة معينة من التسيير"

"Une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels ( financiers) qui sont combinés de manière organisé pour fournir des biens et services dans un environnement concurrentiel (marché) avec un objectif de rentabilité..."(2)

في حين يركز إقتصاديون آخرون على عامل الربح بإعتبار أن جوهر وجود المؤسسة هو تحقيق الأرباح (3)"... est le réalisation du profit ..."

---

BEITONE Alain et HEMDANE Estelle la définition de l'entreprise dans les - 1  
manuels de sciences économiques et sociales du site internet : [www/Aix-mrs.iufm.fr/formations](http://www/Aix-mrs.iufm.fr/formations) 01/04/2011

Ibid -2

Ibid -3

و يمثل تعريف INSEE ( المعهد الفرنسي للإحصاء و الدراسات الإقتصادية) الذي عرفها بكونها وحدة إقتصادية تتمتع بالإستقلالية القانونية و تشتمل على وسائل الإنتاج (قوة العمل ورؤوس الأموال) اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات الموجهة للبيع في الأسواق " (1) (BEITONE , DOLLO et DRAI)

متناسين أو متعامين بذلك عن كون العديد من المؤسسات قامت لأداء خدمات لا تحقق الربح بالضرورة كما تقدم لنا الدراسات القانونية الحديثة (قانون الأعمال) تصنيفات عدة للمؤسسات تساعدنا لا محالة في إدراك الفروق بين مختلف المؤسسات العامة و الخاصة و ذات الفرد الواحد و العائلية و إختلافها حتى من حيث طبيعة النشاط لكن ذلك الإختلاف لا يغير من جوهر مفهوم المؤسسة.

لكن المؤسسة كفاعل إقتصادي تضطلع بأدوار إجتماعية كإمتصاص البطالة و تحمل نفقات إجتماعية أخرى بما تدفعه من ضرائب.

## 2-3-2 ثقافة المؤسسة

إن هذا المصطلح لكثير التداول في ميدان علم التسيير le management و علم إجتماع العمل و التنظيمات لأنه جزء من كيان المنشأة أما عن بداية ظهوره فنعود إلى كتابات جاك إيبوت الذي عرفها بأنها " طريقة التفكير و التصرف المعتادة داخل المنشأة و التي يشترك فيها الجميع والتي يجب تعلمها وتقبلها من عامة أفراد المنشأة ومسيريها

" Son mode de pensée et d'agir habituel, plus au moins partagé, et qui " doit être appris et accepté par membres et dirigeants" (1)

ما يستشف من هذا التعريف أن لكل منشأة ثقافتها الخاصة التي تصبغ العاملين فيها صبغة متميزة ومن أمثلة ذلك في الحياة المهنية أن من أمضى سنوات من العمل في مؤسسة" تسود فيها قيم الحفاظ على الوقت و بذل الجهد و حسن تسيير الموارد لن يندمج بسهولة ولن يقبل العمل في أخرى تطغى عليها معاني الإهمال و الفوضى والتبذير. من جهة أخرى -وما يجمع عليه الباحثون- أن ثقافة المنشأة تأخذ طابع المجتمع الذي تنتمي إليه ، وذلك ما أفضت إليه الدراسات الأمريكية في مجال التسيير management والتي أكدت منذ الستينات وجود إختلاف في طرق التسيير style de management بين المؤسسات الأنقلو سكسونية مثلا و اليابانية. فما يميز هذه الأخيرة هو ارتباطها و من ثم تناقل أفرادها لقيم التضامن و إنكار الذات في مقابل الروح الجماعية واحترام السلم الهرمي ( وهي قيم أساسية في المجتمع الياباني)

" Le succès des industries modernes en particulier au japon semble fondé sur la transplantation des valeurs Traditionnelles de solidarité, d'abnégation et de respect de la hiérarchie dans l'entreprise...."(2)

فثقافة المجتمع ماثلة في ثقافة المنشأة اليابانية وتدخل حتى في" رسم استراتيجياتها التي تميل إلى إتقان العمل و الربح على المدى الطويل"(3) أما في المنشأة الأنقلو سكسونية فيسهل ملاحظة قيم معينة مثل العلاقات المباشرة بين مختلف مستويات السلم الهرمي وعدم التقيد به

---

\* طبيب و نفساني كندي ولد عام 1917 هو أحد مؤسسي معهد تافيستوك بلندن عام 1952 ومن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.

1- édition sous la direction de jean François DORTIER le dictionnaire des sciences humaines des sciences Humaines Auxerre France et Delta Beirut Liban année 2004

كثيرا و تحرير المبادرة وقبول المغامرة ولو خارج الحدود من أجل الربح- وعلى المدى القريب-، وتقوم سياساتها فيما يخص تسيير الموارد البشرية على تقليص اليد العاملة مع زيادة الكفاءة الفردية. واللجوء إلى عقود العمل محددة المدة لتخفيف كثير من الأعباء.

من وجهة النظر النفسية فإن ثقافة المؤسسة لم تكن لتظهر لولا إسهام الأفراد في نشأتها و تبلورها ، لكنها لا تلبث أن تنفصل عن ذواتهم مشكلة نوعا من الشعور الجمعي الذي يمارس نوعا من السلطة و المرجعية و قد قسمها DORTIER jean François في مؤلفه المعنون Le dictionnaire des sciences humaines إلى ثلاثة أقسام هي :

1- الطقوس و الشعائر (Rites et pratiques)

2- الرموز ( Symboles )

3- وأنها تقطن طرقا معينة في اللباس و الكلام codes vestimentaires et linguistiques

و بذلك فإن ثقافة المؤسسة تساهم في إيجاد نوع من اللحمة داخلها وتقدم تصورات واضحة لحل مشكلاتها. " كما تكون شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات، و تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وتحيزهم لها و هي التي تحدد و تجدد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم " (1) وبناءا على ما سبق فقد تم إدراج هذا المفهوم نظرا لإرتباطه الشديد بالثقافة من جهة و المؤسسة من جهة أخرى.

---

1 - د موسى خليل – الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف – الممارسة – المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت لبنان الطبعة 1 2005 ص 42,43

## 3-3-2 تطور وتعريف تسيير الموارد البشرية

إن البحث في مراحل تطور تسيير المستخدمين يقودنا إلى الرجوع مراحل مبكرة من تاريخ البشرية إذ أن السلوك التنظيمي لدى الإنسان يعبر عن جزء من كيانه، إلا أن أغلب مراجع الموارد البشرية ترسم البدايات الأولى مع نهاية القرن التاسع عشر إذ أن تتبع التطور التاريخي لهذه الوظيفة (في أوروبا) يبرز أنها تجلت بوضوح مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا و انتشار الوحدات الصناعية، ثم مرت بمراحل مختلفة، ففي البدء كان ينظر للعامل كمجرد كيان ذو عضلات قوية يستغل في الأعمال الشاقة مقابل أجر زهيد، أو كرقم في قائمة ويقتصر تسييره على فتح ملف الإداري و تسيير راتبه الشهري و الحرص على الوفاء بالالتزامات التشريعية كالتأمين و الضرائب " l'administration du personnel " ثم ما لبثت الأنشطة الأساسية لهذه الوظيفة أن إستقلت بذاتها مثل التوظيف Gestion du recrutement ووظيفة تسيير الرواتب Gestion de la paye وكذا تسيير المسارات المهنية Gestion des carrières professionnelles، و مع التطور المطرد للإنتاج وسعي الرأسمالية للربح إزدادت الحاجة لليد العاملة المؤهلة وصارت هذه الأيدي العاملة (موارد ثمينة) وهي مفتاح نجاح المؤسسة و تميزها وبالتالي وجب الإعتناء بها عن طريق التكوين و تشير أغلب المراجع لاسيما الفرنسية منها إلى تطور تسيير الموارد البشرية عبر خمسة مراحل هي كالتالي:

### 2-3-3-1 منتصف القرن التاسع عشر إلى الحرب العالمية الأولى:

كان "رب المؤسسة هو المسئول عن تسيير المستخدمين وكانت الأجور من مهمة وظيفة المحاسبة" (1) وكانت علاقة العامل بالمؤسسة أو المصنع تتلخص في الأجر في مقابل الجهد، وحتى هذا الأجر لم يكن محل إتفاق بين العامل ورب المصنع مما مهد لظهور الحركات الاحتجاجية المصاحبة لتوسع حجم الوحدات الصناعية و عدم القدرة على التحكم في الإنتاج و في حركية العمال.

" les premiers problèmes liés à" la gestion de la paye et peut d'ouvres sociales étaient l'essentiel, l'accroissement de la taille des unités et à la déqualification de la main d'ouvre - ont fait apparaitre - des mouvements sociaux, difficultés à contrôler efficacement la production, départs fréquents de l'entreprise"(2)

هذه الاحتجاجات كانت سببا أيضا في بداية التشريعات الأولى لتقنين عمل النساء و الأطفال، العمل الليلي و العطل الأسبوعية.

1 - GAZIER Bernard, les stratégies ressources humaines page 15

2 - Jean François Amadiou, Jacques Rojot Gestion des ressources humaines et relations professionnelles édition Litec 1996 pages 10.

## 2-3-3-2 ما بعد الحرب العالمية الأولى إلى سنة 1935

أدى التوسع المطرد في حجم المصانع إلى تبيان عجز المناهج القديمة-التي كانت سائدة في مؤسسات صغيرة- في التحكم في الأيدي العاملة و الإنتاجية ففي المدة ما بين 1917 و1920 تزايدت النزاعات الإجتماعية - لا سيما في فرنسا ،مما دفع بالقائمين إلى التفكير في مناهج أخرى وهو الأمر الذي مهد لبداية للتنظير في عالم الشغل وكانت نظريات تايلور ثم ماكس فيبر - القائمة على عقلنة التنظيم عبر جملة من القواعد (14) قاعدة وعبر البيروقراطية هي الحلول الأولية ،كما عرفت مبادئ نظرية تايلور تطبيقا وتعميما سريعا.

" le contrôle personnel ou simple tel qu'il existait dans les petites entreprises rencontre ses limites dès lors que le nombre de salariés augmente, en 1917 -1920 en particulier les conflits sociaux, tant en France que dans les autres pays industrialisés, prennent de l'ampleur..Max weber proposera une rationalisation de l'organisation à partir d'un ensemble stricte de règles et d'une hiérarchisation (la bureaucratie), dans le même temps les principes de Taylor font l'objet d'une rapide mise en application"(1)

## 2-3-3-3 - الاتفاقيات الجماعية لتأطير النزاعات

تميزت هذه المرحلة(من سنة 1935 إلى 1968 ) ببداية ظهور الإتفاقيات الجماعية بين أرباب العمل وممثلي العمال أو النقابات و تميز القطاع الإنتاج عن الوظيفة العمومية(1946 في فرنسا) في الولايات المتحدة يؤكد علماء الإقتصاد الدارسون لهذه المرحلة على إسهامات نظرية هنري فورد صاحب شركة صناعة السيارات الشهيرة في تقديم نموذج أمريكي لتسيير المؤسسة الصناعية و المجتمع . مستفيدة من نظرية كينز \* في الإقتصاد مع إعطاء دور أكبر للبنوك لتسهيل قروض الاستهلاك لتشجيع الإنتاج . من ركائز هذا النموذج أيضا توفير الحماية الإجتماعية و إفساح المجال للنقابات- التي لا تهدد النظام الرأسمالي-

" les chercheurs économistes qui cherchent à rendre compte du fonctionnement global de la société industrielle des années 30 jusqu'au années 70 se sont saisis de l'apport de HENRY FORD pour en faire un modèle Théorique ce modèle théorique fait intervenir les interventions keynési-

---

\* تقوم هذه النظرية على الإبقاء على نسبة بطالة معينة للحفاظ على مستوى متدني من الأجور وتدخل الدولة في الإقتصاد

Sienna de l'état, rôle des systèmes bancaires et de crédit à la consommation, les systèmes de protection sociale et les syndicats qui ne remettent pas en cause le système capitaliste "(1)

كما بدأت بعض المؤسسات الأمريكية واليابانية إعتقاد مفاهيم ونظريات التحفيز حفاظا على موظفيها "dans des firmes américaines ou japonaises on trouve la même volonté de stabilisation et de motivation"(2)

## 2-3-3-4 مرحلة ما بين سنتي 1968 إلى 1982.

تأكد في هذه المرحلة عجز النظريات الكلاسيكية le Taylorisme et le Fordisme كما زاد في تفاقم الأوضاع العمالية ظهور ما يسمى بأزمة الطاقة في بداية السبعينات وما صاحبها من مظاهر التضخم و إنهيار القدرة الشرائية. في هذه المرحلة كانت مدرسة العلاقات الإنسانية في أوج تطورها و رغم أنها لم تأت بحلول لكل الإشكالات إلا أنها أقنعت القائمين (أرباب العمل) بضرورة تحسين أوضاع العمال، مما مهد لظهور بعض القوانين منها: قانون 1971 في فرنسا حول التكوين المستمر

" la loi sur la formation continu de 1971, la création de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ANACT "(3)

وقد بدأ تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة مهتما بالمناخ الإجتماعي الذي كان سائدا لاسيما في العشرية 1960-1970 حيث تطورت وظيفة الإتصال و التحفيز

Une Gestion des ressources humaines soucieuse du climat social commande les années 60-70 ou se développent la communication et la motivation."(4)

كما ظهرت مفاهيم أخرى شكلت صلب الموارد البشرية le méthodes Hay d'évaluation des postes وإجبار المؤسسات على تخصيص مبالغ من الميزانية للتكوين 0.8 % في سنة 1971 بفرنسا(5)

---

Loïc Cadin Francis Guérin Frédéric Pigeyre Gestion des ressources humaines-1 édition Dumont Novembre 2004 page 13

Jean François Amadiou pages 10 ,11 -3 - 2

Ibid -3

AOUCHE Fatna Malika mémoire magistère l'impact de la formation sur le -4 développement Université d'Oran année 2005-2006 Page 13

Gazier Bernard. Stratégies de ressources humaines page 16 -5

## 2-3-3-5 ما بعد 1982

كانت هذه المرحلة مرحلة التحولات التكنولوجية "Mutations technologiques" والسياسية والإقتصادية لذا فهي تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لتطور و نضج مفهوم تسيير الموارد البشرية لما شهدته من غنى غي تشريعات العمل ، إعتقاد المفاوضات كوسيلة لحل النزاعات العمالية و مشاركة العمال في تسيير المؤسسات les lois Auroux "وقانون 03 جويلية 1985 المتعلقة بالتسريح الإداري، قانون 1987 المتعلق بتكييف أوقات العمل" (1) ومرونة الأوقات (travail à temps plein et à temps partiel)

كما ظهرت فيها مفاهيم جديدة و مركزية في تسيير الموارد البشرية منها فدرنة الأجور individualisation des salaires ، عقود العمل Contrats à DD Contrats à DI ، إن هذا التطور التاريخي للمفهوم - حتى و إن كان تقريبا و ليس محل إجماع - فإنه يعطينا هما أوضح للسياق الذي ظهرت و تطورت فيه الموارد البشرية و يقربنا من معرفة الإشكالات الحقيقية لهذه الوظيفة التي تدور حول التركيز على مشاكل العمل و العمال وتوفير أحسن الظروف للعامل و للمنشأة على حد سواء.

فإذا حاولنا إذن تعريف مفهوم الموارد البشرية فسنجد أنه يقترن أحيانا بالمهام الموكلة إليها أو الغاية و الأهداف المرجوة منها فنجد أن الكنديين \* école canadienne يجمعون تسيير الموارد البشرية في أربعة مهام رئيسية وهي " التخطيط ، و الإكتساب ، التطوير ، و الحفاظ.

" L'activité du gestionnaire des RH se résume dans quatre missions opérationnelles qui sont : 1- planifier (plans à cours moyen ou long terme) 2- acquérir (des compétences et des connaissances nouvelles ) 3-développer les procédures et méthodes de travail "way of work" 4- conserver"(2)

وعليه ينقسم عمل مسير الموارد البشرية إلى شقين الأول أن يوفر للمنشأة كما و كيفا ما تحتاجه من أيدي عاملة مؤهلة وبأعداد كافية وبنوعية ، و الثاني أن يوفر للعامل وسط و ظروف عمل ملائمة حسنة تغريه بالعمل.

---

Sylvie LEDRU Karine REQUILLART Fiche de synthèse de La GRH Université - 01 de Lille Année 2003-2004 page 11

Définition formulée dès 1981 par la société **Québec téléphone** au canada français \*

Jean Paul JUES gestion des ressources humaines principes et points clés édition -2

Ellipses Paris 2002 pages 11:

" Le travail des RH se fait sur deux axes, le premier est de fournir à l'entreprise une main d'oeuvre en quantité et qualité suffisante, le second est de fournir Et qualité suffisante, le second est de fournir à l'employé un milieu et des conditions de travail intéressantes"(1)

في حين هناك مقاربة للموارد البشرية من حيث الغاية المرجوة منها دون النظر إلى تفاصيلها و مكوناتها ، على إعتبار أن " غايتها تمكين المؤسسة من خلق قيمة مضافة ، حيث تستثمر هذه رؤوس أموال ضخمة و تستعين بوسائل تقنية و بشرية لتحقيق أرباح في نهاية السنة.

"Les activités liés directement ou indirectement à la GRH sont multiples et particulièrement variés, elles ne sont pas pour autant disparates... matières et moyens financiers ..et l'essentiel des opération qui les accompagnent créent la valeur ajouté." (2)

و نرى أن التعريف الذي أورده الدكتور بوفلجة غيات لتسيير الموارد البشرية متطابق مع موضوع الدراسة وأقرب للسياق الحالي في الجزائر حيث يرى أنه : "نشاط من الأنشطة داخل المؤسسة يعنى ب" التكفل بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وإختيار المستخدمين، وتقييم أدائهم ومتابعة مسارهم المهني، و كذا ضبط برامج التكوين لرفع كفاءاتهم. ضف إلى ذلك التسيير اليومي للمستخدمين و إيجاد حلول لمختلف الصراعات والاختلافات، وتسيير الرواتب والعلاوات و المكافآت"(3) و كذا تعريف مدرسة jean marie Peretti لها بأنها عبارة عن جملة إجراءات (سياسات) وأنشطة (توظيف، تكوين..) تركز على أسس لوجستية ( أجور، إدارة) تسعى إلى إيجاد و إسخلاص أكبر فاعلية وكفاءة ممكنة من قبل الأفراد و التنظيمات، وهو تعريف شامل لهذه الوظيفة من حيث من حيث أنشطتها و أهدافها.

" La GRH consiste à des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle...) basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration...) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations "(4)

---

Jean Paul JUES gestion des ressources humaines - 1

jean Paul juès page 13. - 2

3-يو فلجة غيات -مبادئ التسيير البشري دار الغرب للطباعة و النشر ص 28 و 29

Sylvie LEDRU Karine REQUILLART Fiche de synthèse de La GRH page 16 -4

و قد تطورت الموارد البشرية الآن في مفاهيمها و في أدائها متناولة مواضيع جديدة بدءا بدراسة وتحليل مناصب العمل بتفصيل خصائص كل منصب و المهام المنوطة به في إطار نظام أو منظومة معينة

Le poste ramène à un certain nombre d'opérations à effectuer dans un ordre donné) (1)

ثم إنتقال تسيير الموارد البشرية من منطقتها القديم (منطق المنصب) إلى منطق الكفاءة (تسيير الكفاءات)

"Passage de la logique poste à la logique compétence, le personnel est porteur de connaissance"

من جهة ثانية إن كان استخدام مصطلح التسيير(العمال،المستخدمين) قديم نسبيا فان مفهوم المورد البشري حديث ففي العشرية الممتدة بين الثمانينات و التسعينات 1980-1990 تغيرت النظرة إلى العامل فلم يعد العامل مجرد رجل ذو عضلات يختصر في رقم أو ملف- كما سبقت الإشارة بل أصبح ينظر إليه كمورد هام بالنسبة للمؤسسة يمكنه أن ينفذها و يقدم لها الكثير و يضمن لها سبقا تنافسيا. نظرا لما يحمل من معارف نظرية و خبرات و كفاءات ومهارات وما يمكنه تقديمه من إبداع وأفكار جديدة. كل ذلك يعد تثمينا للعامل و اعترافا بمهاراته التي تميزه عن غير. هذا ما دفع بالمؤسسات إلى السعي لتقديم إغراءات مادية و غير مادية قصد الإحتفاظ بالكفاءات المتوفرة لديها ، ورغم إختلاف الإغراءات فقلما أفلحت المؤسسات في ذلك. إذ أصبحت الإطارات الكفأة تنتقل بين مؤسسة و أخرى بعد سنتين أو ثلاث خلافا لما كان في السابق حيث كان العامل يدخل المؤسسة في سن مبكرة و لا يغادرها إلا للتقاعد. ثم الإنتقال من تسيير الكفاءات لتسيير المعارف التي تحملها هذه الكفاءات (Gestion de la connaissance) عن طريق تعميم المعارف على الجميع و عدم بقاءها فقط في حوزة هذا أو ذاك ، كما تنامت أهمية القيادة في المؤسسة قصد التحكم في العاملين ، والتسيير بالأهداف للتحكم في تسيير المشاريع حيث أصبحت توكل في العموم إلى فرق مختصة تعمل وفق هدف زمني ولا ينفذ المشروع إلا بعد معرفة الربح أو الخسارة. تنامي في السنوات الأخيرة إستعمال تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال NTIC وأصبح التنبؤ صعبا ووضع الخطط طويلة المدى غير ممكن إقتصاديا(2)" "manque de visibilité économique..." لقالة الثوابت وكثرة المغيرات.

### 3- الفصل الثالث: البعد الإتصالي في إشكالية التعدد الثقافي

### 3-1-1- المبحث الأول: الإتصال بين عمومية المفهوم وخصوصية المكان

#### 3-1-1-1 حول مفهوم الإتصال

"تعود كلمة إتصال باللغة الأجنبية communication إلى الأصل اللاتيني communis وفي كتابات أخرى communicare التي تعني إقامة علاقة ، اشتراك ووحدة(1) و يعرف قاموس لاروس الصغير الإتصال بأنه " إقامة علاقة ، ارتباط ، نقل للمعارف وإعطائها،

"Action ou fait de communiquer : établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose, ou transmettre quelque chose à quelqu'un "

فهو بهذا يشمل مجموعة من النشاطات كالنقل و التقاسم و العطاء (2)". و يذهب قاموس Petit Robert إلى معنى قريب حين يقرر مايلي :

" communiquer ,c'est établir une relation avec quelqu'un ,quelque chose "

ويورد له مرادفات كثيرة منها change, information ,envoi et réception de message و نقيض ذلك أفعال كمثل: couper, fermer et rompre أما عن تعاريف الإتصال فهي كثيرة و يرتبط كل واحد بمدرسة من المدارس الفكرية حيث تذهب ISABELLE ORGOZOZO إلى تعريفه بأنه" نشاط متبادل غير متوقف، و غير محتمل أحيانا ،يكون بين إنثنين أو مجموعة وحدات (فردية أو تنظيمية ،إجتماعية ) يبحث عن تعديل سلوك الأفراد و تقليص الشك الناتج عن إختلاف الوحدات عن بعضها البعض" (3)

فحوى هذا التعريف يشير إلى التبادل إذ لا يمكن الحديث عن الإتصال إلا بين كائنين أو أكثر "communiquer avec autrui" و غير متوقف إذ أن الفرد يمارسه في كل الأوقات و المواقف ،كما أن العملية الإتصالية ليست عبثية ،بل تنطلق من ضرورة و ترمي إلى هدف.

و عليه فإن العملية الإتصالية ترمي عادة إلى التأثير في فرد لتعديل سلوكه،أو جماعة لتوحيد رؤاها ويمكن القول بدون تردد أن عصرنا الحالي هو عصر الإتصال، إذ أن الاهتمام بهذا العلم و تنويع تقنياته وأدواته في تزايد مطرد . أما عن دور الإتصال داخل المنشأة الاقتصادية وحتى غير الاقتصادية فهو حاسم حسب آراء كثير من الباحثين في علم الموارد البشرية و الإتصال. وتبقى إمكانيات المنشأة من وسائل مادية و مالية و بشرية مبعثرة و جهازها الإداري عقيم ما لم تتقن الإتصال ووساءله ،لذا سنولي اهتماما أكثر و حيزا أوفر لما

1-د-د- منال طلعت محمود.مدخل إلى علم الإتصال. لمكتب الجامعي الحديث الأزرارطة الإسكندرية ط 1 سنة

2001 ص21

2- Dictionnaire Petit Larousse Grand format, mont parnasse paris 1996

3- ISABELLE ORGOGOZO les paradoxes de la communication

يسمى بالاتصال التنظيمي وسنركز على محاولة معرفة كنه هذه الظاهرة متطرقين إلى أشكال الإتصال داخل- المنشآت بصفة عامة - ثم داخل المنشأة التي اخترناها موضوعا للدراسة لأنها - في نظرنا - جديرة بالدراسة نظرا لخصوصيتها المتمثلة في تعدد الجنسيات والثقافات واللغات عبر مختلف المستويات الهرمية و السوسيو مهنية. و بالتالي فأساس التعايش داخلها هو **حسن الإتصال**.

إن "الاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد و المنظمات وبناءا عليه فان تقدم أي مجتمع - أو تنظيم- يرتبط بإيصال المعلومات إلى أفراد و تقاسم المعارف و إغناء الثقافة و فهم التكنولوجيا و يساهم الإتصال الجيد عادة في تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، توجيه العاملين عن طريق توجيهات شفوية أو كتابية وممارسة السلطات ،مراقبة العمليات داخل المنظمات تحديد الحقوق و الواجبات بدقة ،وخلق عوامل التحفيز و تشجيع العمل الجماعي.

للإشارة فقد يكون هذا الأخير على شكل أوامر أو معلومات(1) أو أفكار، لذا فقد ورد في قاموس مصطلحات علم الاجتماع تعريف الإتصال بأنه " انتقال الأفكار أو الإتجاهات أو العواطف من شخص إلى آخر أو من جماعة لأخرى من خلال الرموز ، و هو أساس كل تفاعل "(2) أي أن الفاعل يشترك مع الآخرين في أفكاره ليتحول المعنى فيما بعد إلى تبادل لها وكما هو الشأن لكل العلوم الإجتماعية فقد تعددت المداخل النظرية في تناول موضوع الإتصال وتجنبنا منا للحشو و الإطناب سنحاول فيما يلي أن نوجز أهمها :

### النظرية الإدارية:

تقوم على النظر للإتصال كوسيلة فعالة للعمل الإداري داخل الإدارات و المنظمات ، بالنظر إلى كونه يحدث يوميا بين مجموعة من الأفراد داخل المنظمة الواحدة ، كما يحدث بين الأفراد و المنظمات و بين المنظمات المختلفة فيما بينها ، كما أن كل منشأة هي في إتصال دائم مع محيطها و شركائها و مورديها و زبائنهما. فالإتصال الجيد و في "الوقت المناسب" يساعد على التحديد الجيد للأهداف وتحقيقها بإيجاد عوامل التحفيز وتشجيع العمل الجماعي.

و بإسقاط هذه النظرية على المستوى الداخلي "فإن جودة نقل المعلومات إلى الأفراد الذين يحتاجونها وفي الوقت المناسب تعد من العوامل التي تساهم في نجاح المنظمة"(3) إذ تساهم في تحقيق ما يلي:

أ - توضيح الأهداف العامة للمؤسسة في أذهان العاملين

1 - درعد حسن الصرن -نظريات الإدارة و الأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها دار الرضا للنشر دمشق سوريا ط 1 2004 ص361

2- فاروق مداس قاموس مصطلحات علم الاجتماع - سلسلة قواميس المنار دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع 2003 - ص 2

3- درعد حسن الصرن -مرجع سابق ص 360

ب- خلق و إيجاد الحوافز و تشجيع العمل الجماعي.

ج - مكافأة الأفراد

د- ممارسة السلطة و توجيه الأفراد .

و- يساعد الإتصال الصاعد المديرين في إتخاذ القرارات الهامة (1)

و بالإشارة إلى الإتصال الصاعد فقد أجمع الباحثون في هذا العلم أن العملية الإتصالية تأخذ شكلين :

فهي إما أن تكون على شكل " معلومات يتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري " تمكن المسؤولين من معرفة اقتراحات ووجهات نظر الأفراد الأدنى منهم وليس أدل على ذلك "من حلقات الجودة في اليابان " les cercles de qualité " (2)

أو تكون على شكل أوامر **ordres** تأتي من أعلى إلى أسفل " أي من النبع الذي تصدر منه التوجيهات وهو يجسد السلطة القانونية و الرسمية- بالمعنى الفييري- و تشير بعض الدراسات إلى إتجاهات أخرى للإتصال كالمحوري أو الأفقي أو على مرحلتين.

إنطلاقاً من تصور النظرية الإدارية فكل عمل اتصالي يقوم على العناصر التالية:

1 - المصدر (la source) أي مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال وهو الفرد الذي يبادر بالإتصال و يتوقف نجاح عملية الإتصال في كثير من الأحيان على مدى مصداقيته.

2 - الجمهور (l'auditoire) وهو الجهة التي ترسل لها الرسالة وقد يختلف العدد هنا من فرد إلى عشرات أو أكثر ،يستقبل كل واحد منهم الرسالة من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها وتختلف أفهام الجمهور من النقيض إلى النقيض

3 - الهدف و هو ما يتطلع الفرد لتحقيقه وهو متعلق في الغالب بالتأثير على سلوك المتلقي إما بالحث على فعل أو ترك سلوك معين.

4 - السياق (Le contexte) الذي قد يكون عادياً أو متسماً بالضجيج مشجع للإتصال أو غير مشجع.

5 - الرسالة (Le message) وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد

---

1 - د رعد حسن المصن - نظريات الإدارة و الأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها دار الرضا للنشر دمشق الطبعة الأولى 2004 ص 361

المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً، و يجب أن تكون هذه الأخيرة واضحة المضمون لتحقيق ما هو مطلوب من الجمهور.

6 - **الوسيلة (Le canal)** وهي واسطة الإتصال التي يتم من خلالها إيصال الرسالة للجمهور.

7 - **رجع الصدى** أو في كتابات أخرى التغذية العكسية (Le feed Back) وهو تأكيد لوصول الرسالة للمتلقي و استجابته لها.

بالرغم من أهمية هذه النظرية و تأكيد الإرتباط الوثيق للإتصال بالعمل الإداري إلا أن هناك عوامل أخرى أكثر حسما في مسار المؤسسة فالإتصال لا يجدي نفعا في غياب التنظيم الجيد" فسوء التخطيط وإهمال الوقائع يؤدي إلى كثرة العيوب والأخطاء حتى و لو كان الإتصال جيدا" (1)

### **النظرية الرياضية:**

يرى بعض الباحثين أن هذه النظرية جاءت و تطورت نتيجة لأعمال العديد من الباحثين أولهم عالم الإحصاء رونالد أيلمر فيشر

"...la théorie mathématique de l'Information résulte initialement des travaux de Ronald Aylmer Fisher. Celui-ci, statisticien, définit formellement l'information comme égale à la valeur moyenne du carré de la dérivée du logarithme de la loi de probabilité étudiée..."(2)

ثم تطورت نتيجة " أبحاث و إنشغالات مختصي الإتصالات وهي إنشغالات تقنية بحتة تبحث عن كيفية تكميم و تقدير المعلومات و معرفة القوانين التي تتحكم فيها كالتشويش و القصور الحراري

"La théorie est née des préoccupations techniques des ingénieurs de la télécommunication qui voulaient mesurer l'information et étudier à quelle loi elle est soumise (bruit, entropie, chaos)" (3)

إلا أن هناك من يفند ذلك و يرجع بداياتها الأولى إلى نهاية القرن التاسع عشر وإلى أبحاث كل

---

1- درعد حسن الصرن - نظريات الإدارة و الأعمال مرجع سابق ص363

2- 3 15/09/2010 site [http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'information) visité le

من بولتزمان و ماركوف Ludwick Boltzman et Markov في الفيزياء و الرياضيات وحول الإحتمالات وكيفية قياسها .

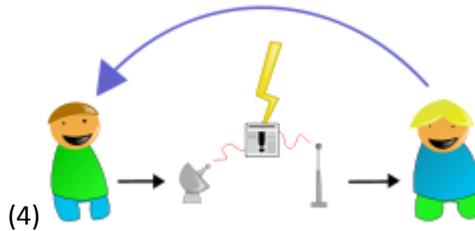
"L'origine de ces recherches remonte aux études entreprises dès la fin du XIXe siècle, en physique et en mathématique par Boltzmann, et Markov sur la notion de probabilité d'un événement et les possibilités de mesure de cette probabilité..(1)"

ويعتبر وارن ويفر Warren Weaver و كلود شانون Claude Channon من أبرز منظريها وخلاصة ما قيل أنها تقوم على مبادئ رياضية كالإحتمال و القياس ، فقيمة المعلومة تقدر بمدى إحتمال ظهورها و شيوعها وما تثيره من إهتمام لدى المتلقي وما تضيفه لرصيده من معارف.

" la valeur d'une information dépend de sa probabilité d'apparition, exemple: annoncer une dissolution de l'Assemblée nationale informe plus qu'une prévision de beau temps"( 2)

**ويبقى إسم " كلود شانون "** هو الأبرز بين منظري الإتصال رغم أنه في الأصل باحث في الهندسة الكهربائية و الرياضيات بجامعة ميتشيغان (وم أ) إذ ساعده عمله في مخبر شركة Bell للإتصالات لأن يقترح نموذجا للإتصال عرف بإسمه فيما بعد مفاده أن كون المرسل يرسل رسالة مشفرة إلى شخص مستقبل يتلقى الرسالة أولا ثم يفك رموزها ، و تتأثر عملية الإستقبال بالمحيط الذي تتم فيه العملية المتسم بالضجيج و التشويش.

" Un émetteur, grâce à un codage envoi un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit.." (3)



شكل بياني رقم: 06 تمثيل عملية الإتصال عند شانون

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'information) 15/09/2010 -1

[http:// www.sciences humaines.com /theorie-mathematique-de-la communication\\_fr](http://www.sciences_humaines.com/theorie-mathematique-de-la-communication_fr) -2  
13254.html visité le 15/09/201

Communication /Wikipedia /document htm 15/09/2010 4-3

كانت نظريته معتمدة لتدريس الإتصال لسنوات عديدة "وقد إقتصرت على تحليل الوسائل التي تم إستخدامها في تقنيات الإتصال من أجل نقل المعلومات بأسرع وأمن ما يمكن، و إجتهدت في تطوير المناهج التي من شأنها تقليل إحتتمالات الخطأ في فهم الرسالة و ذلك بالإعتماد على مفهوم القياس و التكميم بالمعنى الرياضي للكلمة.."

"Dans sa conception originale, la théorie de l'information de Shannon s'est limitée à analyser les moyens à mettre en œuvre dans les techniques de télécommunication pour transmettre l'information le plus rapidement possible et avec le maximum de sécurité, Elle s'est efforcée donc de développer des méthodes susceptibles de minimiser la probabilité d'erreur dans la reconnaissance du message... une notion fondamentale sera nécessaire pour développer ces méthodes : la mesure de l'information, au sens mathématique du terme..." (1)

إلا أن نظرية شانون لم تحتفظ بهذه الريادة طويلا إذ سرعان ما فسحت المجال لنظريات أخرى و منها:

**النظرية النفسية الإجتماعية:** التي قدمت مفاهيم مركزية في ميدان الإتصال إذ قررت إرتباطه بل نجاحه وفشله بالحوافز و بمكونات و خصائص الشخصية (النفسية) التي تأخذ في الحسبان جانب الإنفعال و الثقافة و القيم والإطار المرجعي لكل فرد.

" Les facteurs de personnalité, qui renvoient aux motivations, caractéristiques personnelles prenant en compte leur état émotionnel, culturel, leur système de valeur, le cadre de référence " (2) ،

حيث تتأثر سيرورة الإتصال طبعاً بدوافع الأفراد و حالاتهم الإنفعالية. وكذلك بثقافتهم وإطارهم المرجعي أما من الناحية الإجتماعية فإن كل من المرسل و المستقبل يتفقان خلال عملية الإتصال على بذل نوع من الجهد الجماعي للإتفاق على معاني لم تكن معطاة من قبل بل هي نتاج إتفاق وإجماع من قبل الطرفين

" Le sens est toujours le résultat d'une élaboration active de la part du récepteur Comme de l'émetteur. Ils donnent tous deux du sens au code

---

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie\\_de\\_l'information](http://fr.wikipedia.org/wiki/Théorie_de_l'information) 15/09/2010 -1

[www.enfant-encyclopedie.com/documents/CohenFRxp.pdf](http://www.enfant-encyclopedie.com/documents/CohenFRxp.pdf) 11/11/2009 -2

Par l'activation De deux processus, le filtrage \*et l'association libre" (1)  
référence

و يستعين علم الإتصال و يتقاطع مع باقي العلوم الإنسانية كعلم النفس و علم اللسانيات  
السميولوجيا وغير ذلك.

---

Filtrage : choix d'un sens donné parmi plusieurs sens possibles \*

L'association libre : effet de halo consiste à relier ce dont on parle, ou ce que l'on entend avec  
des éléments de l'expérience personnelle

<http://www.encyclopedie.com/documents/CohenFRxp.pdf> -1

### 3-1-2 من الإتصال إلى الإتصال التنظيمي

إن الإتصال التنظيمي إسم شامل لكل ما تقوم به المنشأة من عمليات جمع المعلومات و تبليغها للعاملين أو للمحيط ، و لذلك فهو يشمل " كل أشكال الإتصال المستعملة من قبل المؤسسة لتكون في علاقة دائمة مع العامة، وحسب ريال فإنه يشمل شبكة علاقاتها العامة (مصلحة العلاقات العامة) و إستراتيجيتها وأنشطتها المختلفة كالدعاية و التسويق و عبر منشوراتها الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هو يشمل مجموعة مختلفة من الأنشطة الموجهة للجمهور.

La communication organisationnelle englobe " toutes les formes de communication utilisés par l'organisation afin de se mettre en rapport et d'interagir avec ses publics » et selon **Riel** « la communication organisationnelle comprend les relations publiques, les stratégies, le marketing, la publicité, les écrits internes et externes ... et en d'autres Termes un groupe hétérogène d'activités tournés vers le public.. " (1)

و ورد في دفاتر كريس \* CREPS إنه " ذلك المسار الذي يمكن للأفراد بموجبه الحصول على المعلومات القيمة و يكونون على علم بالتغيرات التي تخضع لها المنشأة.

"Le processus à travers lequel les membres d'organisation obtiennent Les information pertinentes, sur cet organisation et sur le changement la concernant" (2)

و يقدم قاموس لاروس الصغير تعريفا آخر للإتصال التنظيمي-يبدو أكثر حداثة- تنحويه وظيفة الإتصال إلى " إعلام ، ترقية نشاطها وتقريبها من زبائنها، صيانة صورتها عبر وسائل الإعلام"

"Pour l'entreprise communiquer c'est, informer et promouvoir son activité auprès du public, entretenir **son image** par tout procédé médiatique"(3)

وبناء على ما سبق فإن وظيفة الإتصال أصبحت لا غنى عنها و تشمل كل أوجه نشاط المؤسسة إن

---

\* Centre de recherche et d'études psychologiques et sociales CREPS

Réf :<http://www.cairn.info/revue-societes-2004-1-page-79.htm> 03/11/09

Petit Larousse 1996 page 249 -1

Ibid 3-2

كان ذلك على المستوى الداخلي في علاقتها مع العاملين أو على المستوى الخارجي في علاقتها مع محيطها بجميع مكوناته، وهذا ما يفسر تزايد الإهتمام بترقية وظيفة الإتصال منذ السبعينات إذ أنشأت كبرى المؤسسات مصالح اتصال للتعامل مع الصحافة لاسيما في أوقات الأزمات.

" la création dans les années 70 des grands services de communication dans les entreprises chargés surtout de gérer la relation avec la presse aussi, la clarification des situations professionnelles critiques génère des écritures et des interprétations donc des situations de communication"(1)

كما يؤكد بعض علماء التسيير- و الأكثر شهرة منهم- مثل هنري مينتسبرغ MINTZBERG H. و شستر برنار CHESTER BERNARD أن ما نسبته 90% من وقت وعمل المدير في المنظمة مخصص للإتصال فحين يعطي أوامره فهو يتصل وحين يوزع المهام فهو يتصل، و حين يحاول تحفيز معاونيه أو يوبخهم أيضا فهو يتصل.

" Les travaux de H Mintzberg qui a observé les managers à l'œuvre, nous démontrent hors de tout doute le rôle fondamental des communication dans les organisations, le manager typique peut être vu comme consacrant 90% de son temps aux communications et interrelations "

أشار شستير برنار بدوره لذلك بكل وضوح حينما كتب أن :

"La fonction première de tout cadre et de développer un réseau de communication" (3)

"le principal problème de tout manager peut se في حين يقرر كتاب آخرون

Résumer en un mot communication" (4)

ويكون الإتصال في المواقف المهنية العادية أو في مرحلة الأزمات إما شفويا أو كتابيا فالإتصال الشفوي يكون "باستعمال الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى محدد ومفيد و بها توصل الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله لمجموع

---

site internet [www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/Le\\_Moenne.doc](http://www.crcm.ac-versailles.fr/IMG/doc/Le_Moenne.doc) 28/10/09 -1

jean- luis Bergeron, Nicole côté léger, jocelyn Jacques Laurent Bélanger les aspects.. - 2  
Humains de l'organisation Gaéton Morin et associés 5<sup>ème</sup> impression Aout 1982 p 134

jean- luis Bergeron les aspects Humains de l'organisation 4-3

العاملين... " (1) ومن أمثلة ذلك المحادثات اليومية العادية و الاجتماعات و المقابلات و استخدام الهاتف و البرامج التدريبية.

يستحسن لدى المسيرين القائمين على هذه الوظيفة التحكم في نوعي الإتصال- الشفوي و الكتابي - على حد سواء لأن المنشأة مطالبة باستعمال كل منهما حسب الموقف و الحاجة اجتنابا للمثل القائل- كلما غاب الإتصال حضرت الإشاعة-

يعتمد كل من الإتصال الشفوي و الكتابي على جملة من الوسائل نورد أهمها فيما يلي :

### **وسائل الإتصال الشفوي :**

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية إذ عادة ما تجمع المقابلات في المؤسسة بين رئيس و مرؤوس و تكون موجهة نحو موضوع محدد و خير مثال على المقابلات في الوسط المهني مقابلات مسئولتي بعض المصالح بالموظفين الجدد قصد تقييمهم و التأكد من صلاحيتهم و مواعمتهم لهذا المنصب أو ذلك.

### **المكالمات الهاتفية :** حيث يكون الإتصال شخصي و مباشر

**الاجتماعات:** غالبا ما تجمع الاجتماعات بين طرفين أو أطراف عدة و تتركز حول موضوع يهم الجميع و تزداد فاعلية الاجتماعات و تحقق مراميها إذا اقترنت بالعوامل التالية:

- وضوح الهدف - التحديد المسبق لبرنامج العمل - التدوين المسبق للمداخلات - حسن تحضيرها ثم إدارتها.

### **الندوات و المؤتمرات :**

وهي أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً و صراحة، إلا أنه يعاب عليها أن بعض المعلومات خلالها تكون عرضة للتحريف و سوء الفهم.

### **وسائل الإتصال الكتابي :**

يعود هذا النوع من الوسائل إلى العصور القديمة حيث بدء الإنسان بالكتابة (النحت) على الحجارة و الجلود إلى أن توصل إلى أن توصل إلى إختراع الورق والطباعة ويتم بواسطة الكتابة (كلمات و رموز) تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الرسائل العادية ثم الإلكترونية وقد ساهم تطور الكتابة في ترسيم اللغات و تحديد قواعدها وهو ما لم يكن ليحصل لو بقيت هذه اللغات منقولة شفويا. أما بالنسبة لحياة المؤسسة فإن الإتصال الإداري يعتمد أولاً و أساساً على الوسائل المكتوبة و في السياق الحالي فإن أهمها :

-المنشورات (مجلة المؤسسة) حيث تصدر مؤسسة سونا طراك -على سبيل المثال- ثلاث مجلات هي : La revue ressources humaines , Sonatrach Sonatrach News la revue. تختص الأولى بأهم الأحداث في حياة المؤسسة والثانية بقسم الإنتاج أما الثالثة فتعنى بقضايا الموارد البشرية. والتقارير التي ترفع يوميا أو أسبوعيا أو شهريا

-المذكرات و اللوائح التنظيمية: لتنظيم التسيير اليومي

-المقترحات والشكاوى: التي ترفع من القاعدة إلى القمة (إتصال صاعد)

تتميز الوسائل الكتابية بأنها مدونة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة و خصوصا عند الإختلاف بين المتصل والمتصل به ( العقود بشتى أنواعها) فهي لا تدع مجالا للإنكار كما تحمي المعلومة من التحريف. لكن من عيوبها أنها تستغرق وقتا أطول فضلا على أن الكلمة الواحدة تحمل في الغالب معان عدة و يتطلب الإتصال الشفوي الإتفاق مسبقا على المعنى المقصود.

إلا أن الإتصال يتم أحيانا دون اللجوء إلى هذه الوسائل أو تلك إذ تحل الإشارات و الإيماءات و تعابير الوجه وحركات اليدين و العينين محل الكلام و الكتابة وهذا ما يطلق عليه بالإتصال غير اللفظي.

ليس من أولويات هذا البحث جرد كل ما كتب عن الإتصال لأن موضوع الإتصال عني ومتشعب و أن المداخل النظرية عديدة أقل من أن تحصر فبعض المؤلفات تستفيض في دراسة الإتصال من "حيث الرسمية و تقسيمه إلى "رسمي أو غير رسمي formal and informal communication" (1)

و تولي مؤلفات أخرى أهمية لأهمية الإتصال في الحياة اليومية فتشرح للقارئ عوائق الإتصال " Les obstacles de la communication"

" Lorsque 'on l'aborde sous l'ongle des relations humaines le lecteur en est sans doute venu à la conclusion Qu'il n'est pas facile de communiquer, il ya des barrières qui peuvent se présenter au niveau de l'émetteur Au niveau canal choisi ou du récepteur..." (2)

إلا أن ما سيرتكز عليه عملنا في هذا العمل هو فقط فهم الإتصال التنظيمي داخل المنشأة موضوع الدراسة و أهم وسائله. ففيما يخص الإتصال في تجمع سونا طراك أجيب فهو يبدأ-عادة-

---

1 -د محمد محمد عمر الطنوبي - نظريات الإتصال - مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية ط 1 سنة 2001 ص 24

2- Jean luis Bergeron les aspects Humains de l'organisation, pages 138 et 139

شفويا و يعقبه تأكيد كتابي وهو يجمع بين الرسمي و غير الرسمي .فالإتصال الرسمي صادر عن الإدارة و موجه للعمال ،أما غير الرسمي فيحدث بكثافة بصورة مستمرة بين المتصلين من مصالح مختلفة أو بين جماعات العمل وجماعات الأصدقاء وفي النادي أو على مائدة الطعام.

إن مهارة الإتصال تصنع أحيانا فروقا بين المسؤولين داخل التنظيم فالأكثر تأثيرا في العاملين هم الأقدر اتصاليا، كما تصنع فروقا حتى بين العمال و الإطارات داخل المصلحة الواحدة.

### **3-1-3 طبيعة الاتصال في وسط متعدد الثقافات**

مما لاشك فيه أن الإتصال في وسط كهذا يتطلب نوعا معينا من الإتصال يختلف في طريقته و وسائله عن غيره و يتطلب الأمر من القائمين مراعاة مختلف الخصائص الثقافية لمكونات هذا الوسط و الفروق بين العاملين في الورشات و المصالح، وقد لا يعبر الإختلاف هنا عن إختلاف البلدان التي ينتمون إليها بل إن الإختلاف كائن حتى بين أفراد المجتمع الواحد الذي يحتوي على إثنيات مختلفة وطبقات إجتماعية متفاوتة و الإلتناء إلى أجيال مختلفة فتصبح أولى الأولويات هنا بالنسبة للإتصال تغليب ثقافة المؤسسة على الثقافات الفردية الأخرى.

### **3-1-4 خصوصية الإتصال في المؤسسة الجزائرية و ذهنية العامل الجزائري**

تقع على مصالح الإتصال في المؤسسة الجزائرية مسؤولية كبيرة لإحداث القطيعة مع الأفكار و التصورات القديمة وحسن التعاطي مع الواقع الجديد بكل معطياته ،فواقع المؤسسة الجزائرية و إمكاناتها و طرق تسييرها لم تعد كما كانت في السابق بل أصبحت في منتهى الصعوبة و أصبح واجبا إقناع العمل الجزائري بضرورة التعامل مع الأوضاع الجديدة بجدية وإقناعه أن النتائج التي قد تحققها المؤسسة ترتبط بجهوده وأن الحصول على منصب عمل دائما لم يعد مسلما ولا مضمونا مدى الحياة لأن المؤسسات مجبرة الآن على توظيف أو تسريح العمال حسب مخطط الأعباء فإذا تحصلت على مشاريع جديدة وظفت وإذا إنخفضت وتيرة الأشغال وجدت نفسها مجبرة على تسريح ما لا تحتاج إليه.

"La communication dans les entreprises doit jouer un rôle très important, le rôle d'amener le travailleur algérien à faire plus de rigueur ...et que les résultats de l'entreprise dépend essentiellement de ses efforts ...et que la pérennité des postes est remise en cause, les postes de travail ne seront plus garantis à vie... Car les entreprises sont obligées d'adapter les effectifs aux plans de charge..." (1)

و يقع على عاتقها أيضا لفت انتباه العامل و المسير إلى ضرورة تطوير مهاراته لاسيما في مجال علم المنجمنت لأن الجزائري لحد الآن ممتاز على المستوى التقني ضعيف في مجال التسيير " l'algérien est un bon technicien mais un mauvais manager "

وهكذا ينظر العديد من الشركاء للعامل الجزائري فهو عامل جيد لما يتميز به من الذكاء و العصامية و العبقرية و التكوين المتين ، لكنه مسير سيء لكونه لم يتمكن من التخلص من بعض العقد والسلوكيات و الممارسات من حيث تفضيله لعلاقات القرابة على حساب الكفاءة بتفضيل ابن القبيلة عن غيره حتى مع عدم كفاءته<sup>(1)</sup> و عدم الاكتراث لأهمية الوقت و التمسك أكثر بالأعراف و التملص من القوانين و التشريعات الملزمة.

ومن عوامل تكبيل العامل الجزائري عن المبادرة "تصور يعتبر أن من واجب الدولة أن توفر له كل شيء كالعامل و المسكن وغيره و إعتماده في حياته على الآخر وإرجاع أسباب الفشل و أسباب مشاكلنا أيضا للآخر (2) " Demander à l'état du travail et du logement "

بعض هذه المظاهر يعود إلى عهد قريب مرتبط بالتسيير الإشتراكي وبعضها يعود إلى الموروث الثقافي الموعغل في القدم " فمن الموروث ما يمثل حاجزا و مانعا من تجاوزه إلى إقتباس ما هو مفيد لدى الشعوب الأخرى... " (3) و تفضيل المشافهة على الكتابة ذلك لأن الكتابة تتطلب جهدا في التفكير و التحرير بينما لا تحتاج المشافهة إلى كل ذلك.

من ذلك أيضا المزج بين المهني و الشخص (le professionnel et le personnel)، سواد النظرة للإدارة. فهذا العامل يكون في أغلب الأحيان تحت رحمة الإدارة التي تتخذ قرارات حاسمة بشأنه دون إستشارته، و من الظواهر السلبية أيضا أن هذا الأخير لا يرى نفسه مجبرا على إحترام الوقت و يتجلى ذلك في عدم إحترام مواعيت بدء العمل و نهايته و آجال الإنجاز و غير ذلك، و يبدو في النهاية أن هذه النقاط السلبية و الترهل و الوهن في "الإنسان العربي و الجزائري جزء منه" تعود إلى جذور ثقافية بالأساس على حد تعبير برهان غليون (إغتيال العقل) الذي قال أن " السبب الرئيسي لإستمرار هذا الإنحباس أو المأزق هو غياب الوعي الموضوعي بالمشكلة الإجتماعية و غياب الفهم و الرؤية الواضحة و التصور السليم و التفسير المقنع الذي يخلق إرادة الفعل و يفتح أفق العمل و يبعث في الإنسان الأمل " (4)

---

01 – د محمد بن عبد الرحمان البشر، مقال الشعوب و التغيير <http://Aljazirah.Com> 20/07/2007 site

02 - <http://algerienpositifforum.Com> /faut –il changer la mentalité de l'algérien -  
visité le 06-02-11

04 – برهان غليون إغتيال العقل سلسلة موفم صاد للنشر 1990 ط1 ص12

### 3-1-5 وضعية الإتصال داخل مؤسسة تجمع سونا طراك أجيبي

#### "من خلال وثائقها الداخلية"

بناء على ما قرأناه في الوثائق الداخلية المتوفرة و ملاحظة طبيعة العمل اليومي فإن ما يميز الإتصال داخل هذا التجمع هو إعماده على الوسائل الحديثة في الإتصال من الشبكة الداخلية للمعلومات إلى الأنترنت وتوفير شبكة الهاتف النقال والثابت. أي أن كل الوسائل اللازمة متوفرة إلا أن إستعمالها الأمثل لا يزال بعيد المنال أو يتم في الغالب إستعمال وسيلة أكثر من غيرها، فيميل كثير من العاملين إلى وسائل الإتصال اللفظي "مشافهة" وتجنب الكتابة رغم أن ذلك لا يتماشى مع روح العمل الإداري الذي يقوم على دراسة ما هو مكتوب قصد تحديد المسؤوليات والاحتفاظ بالأثر "traçabilité" لكي يرجع إليه بعد إختلاف الأطراف أو قصد التحقيق. عبر مصلحة الإعلام الآلي و الإتصال "service informatique et télécommunication المعروف اختصارا ب ITC فإن هذه المؤسسة تضع تحت تصرف العمال قاعدة معلومات مشتركة تتعلق بسياساتها الداخلية ونشاطاتها الأساسية على موقع عام "P" و هو إختصار لكلمة "Public" كما توجد على مستوى كل دائرة قاعدة بيانات مشتركة خاصة بها "U" ويمكن لجميع الدخول إليه و الإستفادة منه موفرة بذلك الجهد و الوقت. لكن جهود العاملين في البحث و الإستفادة تبقى متفاوتة فإذا تأملنا قاعدة بيانات مصلحة الموارد البشرية وجدناها توفر وثائق في غاية الأهمية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: نماذج عن الوثائق المعتمدة في التسيير imprimés de gestion ، كل النصوص المنظمة للوظيفة و توصيف مناصب العمل (descriptifs des postes) منظام المؤسسة و سلم الأجور وكل ما تضعه المؤسسة من معارف تحت تصرف أفرادها لا سيما الجدد منهم. وبالنسبة لسونا طراك- بصفة عامة- فإن سياستها في ميدان الإتصال تتماشى مع سياستها في ميدان الموارد البشرية فإذا أخذنا عينة من المقالات في مجلة (la revue ressources humaines) أو مجلة سونا طراك (Sonatrach la revue) وجدنا أن سياسة سونا طراك الإتصالية تهدف إلى إستعمال جميع هذه الأدوات "للتحديد الجيد لما تنتظره المؤسسة من مسيريتها في مجال الإتصال الداخلي

"Définir ce que Sonatrach attend des managers en terme de communication interne"(1)

و توظف جميع هذه الوسائل لمرافقة التغييرات الكبرى في حياة المؤسسة وإعلام العمال لكي لا تعم الإشاعات وتحويل الإجراءات المتخذة عن سياقها الأصلي

" accompagner les changements dans la vie de l'entreprise.... " (2)

1 - politique RH défini dans le programme d'induction des cadres à ARZEW ORAN en date du 02 et 03 Février 2008

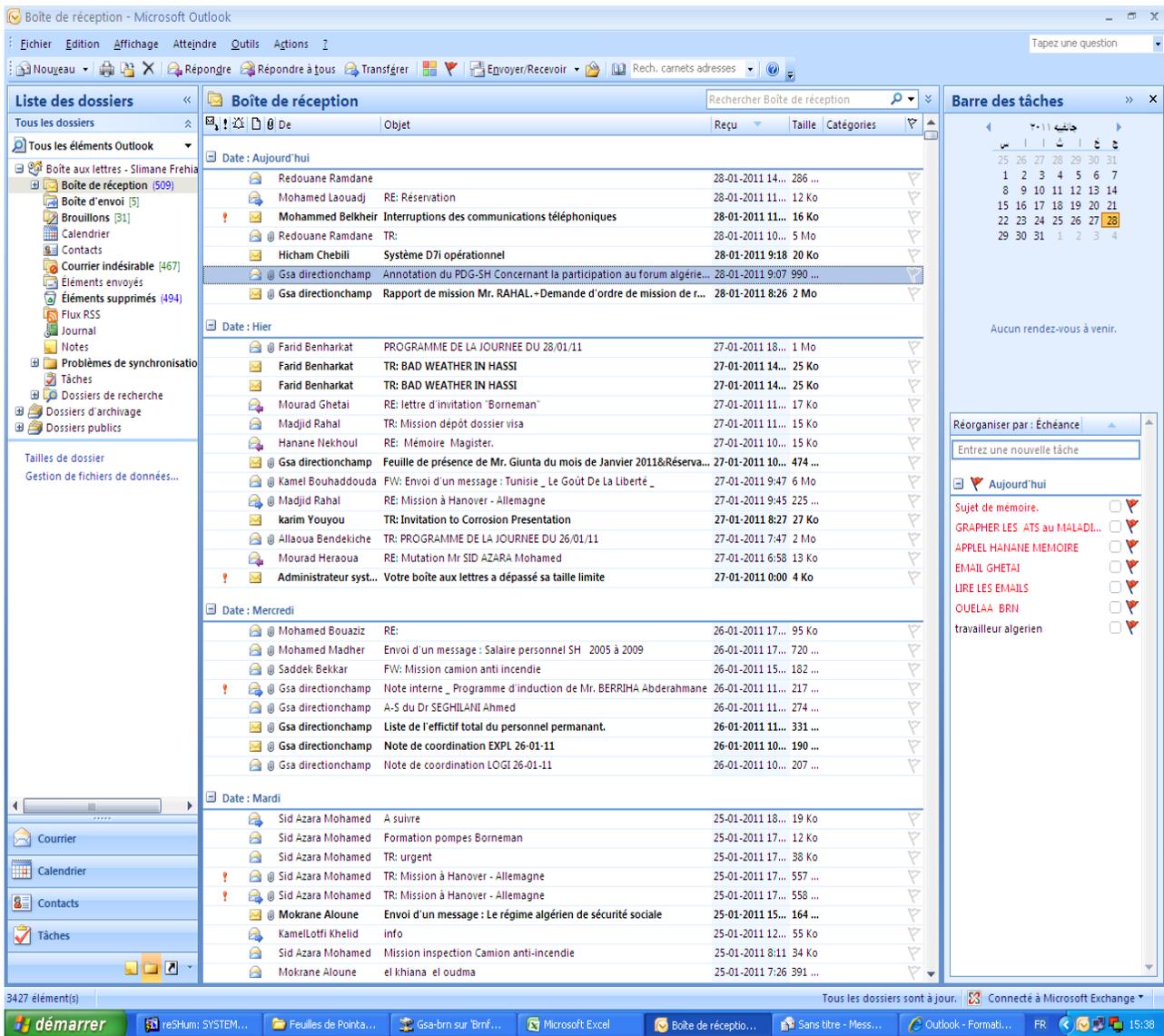
2 - ibid

### 3-1-6 وسائل الإتصال في المؤسسة

تعتبر مؤسسة سوناطراك أجيب متفوقة في ميدان الإتصال, إذ يعتمد الإتصال فيها على وسائل أساسية تبدو متطورة إذا ما قورنت بحال المؤسسات الأخرى العاملة في الجزائر وأهمها :

### 3-1-6-1 الشبكة الداخلية للمعلومات Réseau interne d'information

تعتمد هذه الشبكة الداخلية (intra net) على نظام إعلام آلي Microsoft Outlook إذ يربط هذا النظام بين جميع المصالح والأفراد مسهلا تداول المراسلات و تناقل الوثائق و الإحتفاظ بها لسنوات كما يسهل تخطيط المهام المستقبلية وإستعمال الزمن ويحتفظ بقائمة المرسل إليهم. وهو بهذا يوفر على المسير جهودا كبيرة خاصة فيما يخص (classement des documents) حفظ الوثائق وإستحضار المعلومات متى كانت الحاجة إليها ملحة



صورة رقم : 02 يبين شبكة المعلومات الداخلية للتجمع Intranet

### 3-1-2-6 المعلقات Affichages

وهي كما هو الحال في باقي المؤسسات تعتمد على لوحات معلقة في مداخل المؤسسة و الإدارة وفي مناطق تجمع العمال تتضمن الإعلانات و القوانين الجديدة والمستجدات ومذكرات تنظيم العمل و مستويات الإنتاج اليومية و الشهرية ولكنها قليلا ما تجذب.



صورة: رقم 03 لوحة إعلانات تبين إحصائيات شهرية و سنوية مختلفة

صورة : رقم 04 معلقات داخلية تحتوي على مذكرات العمل والمستجدات و التعيينات وقوانين الأمن و الوقاية من الحوادث الصناعية



صورة رقم : 05 ملخصات لقواعد الأمن وبيان سياسات المؤسسة

### 3-6-1-3 مذكرات العمل: Notes de service

تصدر هذه الأخيرة بشكل يومي لتحديد الإجراءات الواجب إتباعها كقضايا ( تبيان مواقيت العمل والتأخر وبعض التصحيحات) ، والإنتداب تبيان بعض المستجدات التشريعية، معالجة شكاوي العمال ، تقنين الساعات الإضافية توجيه السلوك و غير ذلك.

ترسل هذه المذكرات عبر البريد الإلكتروني الداخلي ( intranet Microsoft Outloutk ) وتعلق في ورشات العمل و أماكن تجمع العمال (الساحة العامة، المطعم، النادي، مدخل الإدارة) وقد تقرأ من قبل البعض فيما لا يعير لها البعض الآخر أي إهتمام " لأنها حسبهم لا تأتي بجديد بل تحمل معنى الأوامر " بل بالنسبة لأكثر من نصف عدد العمال 56.66 % فإن هذه الوسيلة

لا تفي بالغرض وهذا النوع من الإتصال قليل و سيئ و غير متحكم فيه و ذهب بعضهم إلى أنه غير موجود أصلا 06% مما يجعل العديد من المسائل تبقى دون شرح،

Communication mauvaise, insuffisante, pas maîtrisée, ne touchant pas  
"l'ensemble du personnel..."

وهو ما يبينه هذا الجدول التالي:

المجموع	بدون رأي	غير موجود أصلا	سيء	جيد	
60	3	6	34	17	عدد الإجابات
% 100	05	06	56.66	28.33	النسب

### جدول رقم : 03 آراء المبحوثين حول فاعلية مذكرات العمل

كما أن "طبيعة تنظيم العمل بالطريقة الحالية 4/ 4 يجعل من العمال الغائبين لا يطلعون على هذه المذكرات رغم أنها تعنيهم مباشرة" على حد قول بعض المستجوبين، و أن الإدارة غير واعية بذلك النقص.

في حين يرى البعض الآخر 28.33% أنها جيدة و أن الإدارة تقوم بدورها و أن المشكلة هي في العاملين "الذين لا يعيرون الأمر إهتماما" بل إننا إذا عقدنا مقارنة بين الإتصال في هذا التجمع و غيره من وحدات سونا طراك فإنها تبدو أحسن بكثير

### 3-1-6-4 اجتماعات Réunions de travail

تعقد هذه الأخيرة على مستوى المديرية أو على مستوى المصالح المختلفة و الغرض منها لا يخرج عادة عن الأهداف التالية:

- التذكير الدائم بأهداف المصلحة أو المديرية و تقدير نسبة تقدم الأشغال
- التذكير بالمهام الواجب إنجازها
- طرح المشاكل الداخلية و إقتراح الحلول المناسبة
- برمجة الأشغال المستقبلية

تمكن هذه الاجتماعات المسؤولين من متابعة الأمور و معرفة مواطن التأخر و توجيه الملاحظات اللازمة و بقدر أهميتها فإنها تخرج أحيانا عن الإطار و تدخل في دوامة من الرتابة مما يدعو (حسب بعض المستجوبين) إلى الدفع نحو إعادة التفكير في إعادة النظر في طرق لعمل بطريقة جذرية و التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة (بداية إنطلاق التجمع في 1995)

## 2-3 المبحث الثاني : الإتصال بين الأفراد والجماعات في وسط متعدد ثقافيا

### 1-2-3 الإتصال بين الأفراد:

بناء على ما توفر إجابات المبحوثين فيمكننا القول أن: الإتصال بين العاملين يتم بدوافع مهنية بالدرجة الأولى حيث يرتبط نشاط كل مصلحة من المصالح الإدارية بما توفره لها مثيلاتها من معلومات و خدمات وقد مكنتنا عملية الإحتكاك بالعاملين في مختلف المصالح من تأكيد ذلك .

لكن هذه الرغبة في الإتصال تتفاوت من شخص لأخر لتفاوت استعدادات الأشخاص في ذلك كما تختلف طرق الإتصال بين جنسية و أخرى حيث يقر بعض العاملين ممن سبق لهم العمل في مؤسسات عالمية أخرى أنهم يفضلون المؤسسات الأنقلوسكسونية (03 مستجوبين) على نظيراتها الأوروبية الأخرى حيث يتميز الإتصال بين أفرادها بالمباشر-دون مقدمات كثيرة - و يعتمد على الوسائل الأكثر تطورا ويعتمد العمل عندهم على الإلتزام الشديد بالمعايير المهنية (normes de travail et de production) و الإلتزام بالطرق الإجرائية المعتمدة (esprit procédural) و الحرص الشديد على إحتياطات الأمن و السلامة في كل أعمالهم، في حين يعلل آخرون لتفضيلهم للعمل مع الأنقلوسكسونيين بأنهم واضحون براغماتيون و يسهل إندماج أي عامل معهم

"Une préférence au anglo-saxons car ils sont plus claires et précis, pragmatiques, n'importe quel travailleur peut s'impliquer aussi vite dans le travail."

في حين يقول مستجوب آخر أنهم هم الأكثر تطورا في هذا الميدان "البترول"

وفي المقابل يرى آخرون أن الشركاء هم هنا متواجدون فقط لرفع حصة مؤسساتهم من إنتاج البترول فلكونهم مشغولين بالعمل فليس لديهم الوقت لشيء آخر. و لا يهتمهم الإتصال بغيرهم و لا العلاقات من عدمها، وحتى إن وجد الإتصال فهو يتم بطريقة إنتقائية D'une manière "sélective" في حين يوجد من الطرفين عمال ميالون إلى الإنعزالية التي تتغذى من شعور بمركب نقص " لاسيما هؤلاء الذين لا يجيدون اللغات الأجنبية..."

تتجلى صعوبة الإتصال بين الجزائريين والأجانب في أن بعض الأجانب لا يجيد أي لغة إلا لغاتهم الأصلية ولا يتحكمون جيدا في التعبير الكتابي و لا الشفوي مما يخلق صعوبات في التواصل معهم، بحيث أجمع المبحوثين على أن الإستعداد للإتصال مرتبط بالمستوى الفكري والتعليمي إذ يكون العامل بذلك أكثر تفتحا و قبولا للآخر و كلما كان حظه من ذلك قليل كان ذلك عائقا بالنسبة إليه .

ومما يسمم الإتصال أيضا بين العاملين هو عامل الخلاف بين بعض "العاملين و الإطارات و مسؤوليهم الهرميين" ويستند الخلاف إلى غياب ميزة الدعم و الإستماع من المسؤول للعامل، أو

عدم إقتناع العامل بكفاءة المسئول (لا يستحق منصبه) أو نتيجة للشك في نزاهته (توظيف المقربين أو عقد صفقات مشبوهة مع متعاقدون تجمعهم بهم مصالح )

"des difficultés et des problèmes qui viennent du manque de soutien et d'écoute et de compréhension de la part de la hiérarchie ce qui **démotive** et rend le travail **ennuyeux** et **complexe** malgré sa simplicité."

وسيادة الأحكام المسبقة و الحواجز النفسية بين زملاء العمل ناتجة عن العقلية الجهوية أحيانا و عن غياب الثقة المتبادلة أحيانا أخرى.

### 3-2-2 الإتصال بين المجموعات الثقافية

قلل المبحوثين من وجود الإتصال بين الجماعات الثقافية المكونة لتجمع سوناطراك أجيب قائلين أن الأمر يتعلق بالإتصال بين أفراد أكثر من الإتصال بين مجموعات و خلاصة آرائهم أن:

الروابط بين الأفراد ليست قوية تماما نظرا لتغير الأفراد بصورة مستمرة نتيجة الحراك فالعامل الذي يعمل في هذه الوحدة أو تلك لمدة سنة أو أكثر هو مهتم أكثر برفع رصيده المادي أكثر من إهتمامه بربط العلاقات و الصداقات ، فالمجموعات موجودة بشكل صوري فقط لكن الأواصر بينها ضعيفة.

هذا داخل المجموعة الواحدة أما بين مجموعة و أخرى فإن هناك نوع من التفتح على الغير ففي الأعياد الوطنية و الدينية للجزائريين نلاحظ مشاركة الآخرين لهم و تواصلهم معهم قصد معرفة الأبعاد الحقيقية لهذه الأعياد يشارك الجزائريين أعياد الأجانب رغم انقسامهم ( إعراض البعض لأسباب دينية)

من جهة أخرى يشكل التحكم أو عدمه في اللغات الأجنبية عاملا حاسما في وجود الإتصال أو غيابه، وهذا ما يفسر إجابة أحد المستجوبين (مهندس) انه يفضل الإتصال مع العمال المغاربة نظرا لوحدة اللغة.

في حين يفضل بعضهم التعامل مع الإيطاليين نظرا لإعجابهم ببعض خصائصهم "المرونة و تسيير الأمور " souples et n'aiment pas trop les papiers " وهذا دليل على ملل العامل الجزائري من طرق الإدارة المحلية التي أثقلت كاهل الجزائري بطلب أوراق كثيرة عند تكوين الملفات.

### 3-2-3 دراسة الإتصال الإداري الموجه للعاملين

نتج إجابات المبحوثين بأغلبية إلى عدم رضا العاملين عن هذا الإتصال لدرجة أن بعضهم ينفي وجوده أصلا مع وجود نسبة أخرى ممن يرون أنه موجود و لكنه غير كاف و غير مقنع ومن يرى أنه متوسط في العموم. ومن الطبيعي أن لكل منهم مبرراته و سنسوق فيما يلي آراء كل من هذه الإتجاهات :

حيث ترى نسبة 45 % من المستجوبين أن الإدارة لا تتواصل مع العمال بشكل كاف ومقتنع "Communication administrative mauvaise et insuffisante" وتذهب نسبة 10% إلى إعتبارها سيئة جدا "Très mauvaise"

و يقتصر تأثيرها على أروقة الإدارة ولا يصل مداها لجميع العاملين في الورشات أو المواقع المختلفة "Sites" وفي الآبار. وتكتفي بالقليل من الوسائل المدعمة للإتصال "supports de communication" إذ تكتفي بمذكرات العمل "notes de services" التي أصبحت مملة و لم تعد تجذب العامل، و في أحيان أخرى تتم عملية تبادل المعلومات عن طريق القنوات غير الرسمية كالصداقات ومع تبادل المصالح و الخدمات "échange d'intérêts et de services" وهذه الحقيقة المتجلية للعاملين غائبة فيما يبدو عن الإداريين و المسؤولين غير الآبهين بما هو كائن. ونظرا للإختلاف في المستوى التعليمي و الهرمي فإن الإتصال لا يصل للقاعدة رغم أنها تشكل أغلبية بنسبة 62.77 % . ضف إلى ذلك فإن نظام العمل بالمناوبة 4/4 يجعل نصف العاملين حاضرون في مكان العمل و نصفهم الآخر بين ذويهم مما يقلص من إعلامهم مما يحدث و يستجد، عدا أولئك الذين يطلعون بصفة مستمرة على بريدهم الإلكتروني.

يشير بعض المستجوبين من العمال إلى ظاهرة أخرى هي تتمثل في إحتفاظ بعض الأشخاص في مستويات هرمية مختلفة ببعض الأسرار و المعلومات لأنفسهم أو للمقربين منهم فقط (détient de l'information) و لا يعمونها مما يفتح المجال للأسئلة أو الإشاعة.

بينما تشير نسبة 30% من المستجوبين أن الإتصال في هذه المؤسسة(تجمع سوناطراك أجيب) يسير بصورة منتظمة و جيدة بالمقارنة مع باقي وحدات سوناطراك (المؤسسة الأم) إذ لا تزال وسائل الإتصال ووضعيته بدائية وقليلة و لا تزال عملية تعميم الإعلام الآلي تواجه صعوبات ويعود الفضل في تطور وسائل الإتصال بالتجمع إلى جهود الشريك (Agip) في تطوير شبكات الإتصال لربط مختلف وحداته في الجزائر وفي الخرج لمتابعة تطور الإنتاج.

إن الذين يرون أن وضعية الإتصال جيدة يرون أن لا عيب و لا تقصير من جانب الإدارة بل أن المشكلة هي في سلوك العاملين المتسم باللامبالاة فهم الذين لا يهتمون و لا يبحثون و لا يقرؤون.

وقد لا حظنا خلال إحتكاكنا بالعمال ضمن المجموعات أن كثيرا من المستجوبين يكتفون فقط بإطلاق الأحكام (bon ,mauvais) حول هذه الظاهرة أو تلك لكنهم لا يرون إجاباتهم تارة للعجز وتارة لعدم الرغبة كما أننا لمسنا عند البعض إنتقاد طرق ووسائل العمل الحاضرة دون القدرة على تقديم بدائل واضحة المعالم.

### 3-2-4 عوائق الإتصال :

إن الملاحظة الدقيقة لسيرورة الإتصال داخل تجمع سونا طراك أجيب كوسط مهني متعدد ثقافيا

و ما توصلت إليه في مختلف الحوارات تمكن من حصر عوائق الإتصال في جملة من العوامل الكامنة إما في مرسل الرسالة أو في متلقيها وقليلًا ما تكمن في الوسائل ومن أهمها:

### 3-2-5 تباين مستوى الفهم و التأويل :

أبرزت هذه الدراسة أن 71.66 من المستجوبين يؤكدون على وجد عائق كبير للتواصل داخل بعض الورشات يتمثل في أن العمال من جزائريين و أجانب لا يفهمون و لا يتولون الأوامر المهنية و مذكرات العمل و الطرق الإجرائية في العمل " les procédures de travail " بنفس الطريقة حيث تختلف مستويات الفهم عندهم لعدة أسباب يأتي في مقدمتها :

\* إختلاف المستويات الدراسية للعاملين فكما كان متواضعا قلص من قدرته على الفهم و التحليل و التركيب و تطلب العمل مع هذا العامل أو الإشراف عليه مجهودا أكبر ووجب في كل مرة كالتأكد من فهمه للتوصيات المدونة على الأجزاء الميكانيكية أو الكهربائية و إجراءات الأمن المعقدة.

\* يزيد غموض بعض الأوامر و المذكرات التي يصدرها بعض مسؤولي الوحدات غير المتحكمين في فن الإتصال من صعوبة فهمها من قبل العاملين

\* إن الإستفادة أو لا من التكوين خارج أو داخل المؤسسة تزود الفرد بقدرات أكبر على الفهم و التفسير و التعامل مع متطلبات العمل إذا كان إختلاف مستوى الفهم فاصلا بين هذا وذاك فإن هناك أمر آخر لا يقل أهمية يتعلق بالمرسل وهو القدرة على التعبير وإيصال الرسالة بإختصار ودون إطباب ولا تشويش فلو تأملنا المراسلة التالية من رئيس مصلحة من جنسية إيطالية إلى مسير موارد بشرية من جنسية جزائرية يخبره فيها بأن أحد العاملين في مصلحته لن يعود للعمل في التاريخ المحدد بل سيستفيد من تكوين بالخارج في نفس المدة للاحظنا أن عدم التحكم في الفرنسية-في هذا السياق- عائق كبير (المثال التالي)

#### Mohamed Hakem

De: Pierpaolo Piras  
Envoyé: lundi 22 novembre 2010 06:40  
À: Sid Azara Mohamed; Mustapha Souafi  
Cc: Tarek Khelladi; Mohamed Hakem; Lakhdar Brahimi; Gianfranco Giunta; Giuseppe Trabucchi; Salvatore Cincotta; PROD\_ENPR; TEPU; Said Oumeddour  
Objet: Retour de M. Said Oumeddour à BRN

Bonjour

Faisant course à les communications de notre collègue Said Oumeddour (actuellement en déplacement chez ENI Milan), nous vous informons que le même retournera ici à BRN le 08.12.2010 (mercredi).

Svp de faire l'organisation logistique de son retour (voyage ver BRN).

Nous remercions pour votre collaboration et salutations.

Ciao  
PP

### 6-2-3 إختلاف المشارب الثقافية

يزيد من صعوبة الإتصال بين العاملين الجزائريين و الأجانب إختلاف المشارب الثقافية و الإنتماءات إلى بيئات متباينة(ريفية ، حضرية ،صناعية، فلاحية) و عامل الخبرة و الفروق الإحتمالية و ينتج عن ذلك إختلاف في الإدراك و التصور يتضح خلال الممارسة

### 7-2-3 التكوين في اللغات داخل المؤسسة لتيسير الإتصال

صار التكوين في اللغات الأجنبية بالنسبة للمؤسسة أكثر من ضرورة و بالنسبة للفرد مفتاح النجاح و الولوج إلى أفاق جديدة، و بالنسب للمؤسسة ميدان الدراسة جزء من المنظومة التسييرية (الصورة)

Réf.	Intitulé de la formation	Type	Niveau	Début	Fin
1	PRIMAIRE	GENERALE	PRIMAIRE	01-10-1965	30-06-19
2	MOYEN	GENERALE	MOYEN	01-10-1971	30-06-19
3	SECONDAIRE	GENERALE	SECONDAIRE	01-10-1976	30-06-19
4	UNIVERSITAIRE	GENERALE	UNIVERSITAIRE	01-10-1979	30-06-19

### صورة رقم: 06 التكوين جزء من وظيفة التسيير

إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بالإشراف و متابعة برامج التكوين و تقييم نسبة تحقيقها نهاية كل سنة و تقديم إحصائيات وافية عن التكوين الداخلي formation interne و التكوين الخارجي. لدى مدارس متخصصة أو معاهد التكوين أو لدى الشركات (Shlum berger, Sonelgaz)

تأتي اللغة الفرنسية على رأس اللغات الحية من حيث أهميتها وتعميم إستعمالها لتسهيل الإتصال بين العاملين ، و رغبة من مديرية التجمع في تسهيل التواصل بين أفرادها سطرت برنامج لتعليم اللغات وفق الأولويات التالية:

الإنجليزية للجميع، الفرنسيين للإداريين (مسيري العقود) و العربية للأجانب (الذين هم على إتصال بالمؤسسات الوطنية و السلطات العمومية) و يفسر أولوية الإنجليزية بطابعها العالمي المتزايد، وأنها لغة تمكن من الإطلاع على المعارف و التكنولوجيا الحديثة وهي رديف العولمة..."

"Permet l'accès aux nouvelles technologies et devenu synonyme de la mondialisation" أما التكوين في الفرنسية فلكونها لغة التعاقد و التسيير اليومي ،فكل العقود المحررة بين التجمع بالفرنسية و مورديه "fournisseurs" محررة بالفرنسية أو نسخة منها بالفرنسية فمن لم يجيد التعامل بها قد يقع في مزالق ومع ذلك فالملاحظ أنها تفقد مكانتها شيئاً فشيئاً لصالح الإنجليزية لاسيما في الميادين التقنية البحتة و لم تعد مهيمنة إلا في المؤسسات الجزائرية وهذا ما سمحت به مقارنة إجابات العمال الجزائريين ومن الجنسيات المختلفة فبالنسبة للجزائريين فهم يتميزون بالازدواجية في اللغة وقد كان ذلك في صالحهم. أما بالنسبة لغيرهم فإنه يبرز أن للإنجليزية في تصاعد. وتبرز المعلومات الميدانية إختلافا في النظرة للتكوين في اللغات بين مختلف الجنسيات المشكلة للتركيبة البشرية في تجمع سونا طراك أجيبي (أنظر الجدول)

ملاحظات	النظرة للتكوين في اللغات	جنسيات المستجوبين
	منقسمون بين إعطاء الأولوية الفرنسية أو الإنجليزية نسبة 38% منهم يرون أن الأولوية للفرنسية بوصفها أداة للعمل (في المؤسسة الجزائرية) منهم 33% يرون أن الإنجليزية لغة العلم والتقنية المستقبل أما نسبة 10% فيرون أن العمل في وسط كهذا يتطلب تكويننا في اللغتين بوصف الفرنسية لغة الحاضر(في الإدارة الجزائرية الإنجليزية ولغة المستقبل و العالمية.	الجزائريون
	يجمعون على أولوية الإنجليزية ويستعملون الفرنسية مكرهين.	الإيطاليون
	الفرنسية ملائمة للعمل كما للتواصل.	الفرنسيون
	الأولوية للغة الإنجليزية.	جنسيات أخرى

جدول رقم 04: آراء المستجوبين حول الأولوية في التكوين في اللغات

### 3-2-8 تدريب الموظفين الجدد

بغرض ضمان إنسجام أكبر وإندماج سريع للوافدين الجدد للمؤسسة تباشير الإدارة بعد إستقبال هؤلاء التأكد من إكمال ملفاتهم وخضوعهم للفحص الطبي إلى برمجة مدة تدريبية تدوم في الغالب ثلاثة أيام -إلا أنها قد تطول أو تقلص بحسب تقديرات المسؤولين - يطوف فيها الوافد الجديد وفقا برنامج معد سلفا على مختلف الدوائر و المصالح المشكلة للمديرية أو للحقل بدءا بالأمن (induction HSE) ثم يبدأ بأكثرها أهمية أو أكثرها إتصالا بإختصاصه (التقني بالمصالح التقنية و الإداري بالمصالح الإدارية)

أما عن الأهداف التفصيلية لهذه الفترة التدريبية فهي كالتالي:

- تمكين الوافد الجديد من أخذ صورة عامة عن المؤسسة
  - معرفة دور كل دائرة أو مصلحة داخل المؤسسة
  - إدراك طبيعة العلاقة بين هذه الدوائر و المصالح وأيه يمهد لدور الآخر
  - التعرف على طبيعة عمل الأفراد داخل المصالح و من هم أصحاب السلطة الحقيقية و القرار الأخير
  - تمكن هذه الفترة كلا من المسئول الهرمي للعامل والإدارة من الإطلاع على خبرة ومؤهلاته (شهادات العمل و التعليم) ومدى إحاطته بمجال اختصاصه وإستعداده للعمل
  - الإطلاع على قواعد الأمن
- وهناك أهداف أخرى تصب في خدمة التواصل الجيد بين العاملين:
- تدريب العامل منذ البداية على الحوار مع آخرين من ذوي الثقافات الأجنبية والزج به في مواقف تتطلب التحكم في اللغات الأجنبية.
  - محاربة الروح الإنعزالية وعقلية الإنغلاق و الإنزواء والإنطواء على الذات
- ومنه فيمكن القول أن هذه الفترة مهمة وإجبارية في كثير من السياقات وهي تمهد للإندماج التام للوافد الجديد في الأوساط المهنية المختلفة ثقافيا.

## 4 - الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية كـبعد أساسي في موضوع التعدد الثقافي

## 1-4 المبحث الأول: تطور وإختلاف منظومة الموارد البشرية

### 1-1-4 تسيير الموارد البشرية إختلافات وتحديات

إن تتبع التطور التاريخي لهذه الوظيفة يبرز أنها ظهرت مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا و انتشار الوحدات الصناعية، ثم مرت بمراحل مختلفة، ففي البدء كان ينظر للعامل كمجرد رقم في قائمة و يقتصر الأمر على تكوين ملفه الإداري و تسيير راتبه الشهري و الحرص على الوفاء بالالتزامات التشريعية كالتأمين و الضرائب "l'administration du personnel". ثم ما لبثت الأنشطة الأساسية لهذه الوظيفة أن إستقلت بذاتها مثل و التوظيف gestion du recrutement ووظيفة تسيير الرواتب Gestion de la paie و كذا تسيير المسارات المهنية Gestion des carrières professionnelles و إستقلال وظيفة التكوين

"Gestion de la formation" لكن مع التطور المطرد للإنتاج و سعي الرأسمالية للربح إزدادت الحاجة لليد العاملة المؤهلة و صارت هذه الأيدي العاملة (موارد ثمينة) وهي مفتاح نجاح المؤسسة و تميزها وبالتالي و جب الإعتناء أكثر مما مضى بها عن طريق التكوين.

"(1) "un atout central des entreprise au même titre qu'une avancée technique"

تشير أغلب المراجع لاسيما الفرنسية منها إلى تطور تسيير الموارد البشرية كان بشكل سريع ويمكن بلورة هذا التطور في خمسة مراحل\*، وحتى إن هذا التطور التاريخي للمفهوم - تقريبا و ليس محل إجماع - فإنه يعطينا فهما أوضح للسياق الذي ظهرت و تطورت فيه الموارد البشرية كما يقربنا من معرفة الإشكالات الحقيقية لهذه الوظيفة التي تدور حول التركيز على مشاكل العمل و العمال و توفير أحسن الظروف للعامل و للمنشأة على حد سواء وفي كل مرحلة كانت النظرة للموارد البشرية تختلف عن سابقتها.

وواجهت في كل مرة تحديات متميزة في تحدي الوقت (2) (défit du temps) إذ مع تعميم وسائل التكنولوجيا و الإتصال فقد أصبح هذا العصر متسما بالسرعة بل الإستعجال (urgences) ولم تعد لمصلحة الموارد البشرية الوقت الكامل لرسم إستراتيجياتها و إنجاز مخططاتها على المدى القريب و البعيد براحة تامة.

ورغم إيجابياتها الجلية فإن العولمة تعتبر أكبر تحدي للمؤسسة الحديثة و لمسيرتي الموارد البشرية خصوصا لأنها تضع المؤسسة في سياق يتسم بالتنافس الشديد و يفرض عليها متطلبات جديدة من حيث جودة الخدمات و كفاءة العاملين مقابل التحكم في التكاليف و ذلك طبعا ليس متيسر للجميع و كلما دخلت المؤسسات مرحلة تاريخية جديدة واجهت تحديات مختلفة عن سابقتها.

Bernard Gazier les stratégies ressources humaines ,la découverte 3<sup>ème</sup> édit Paris 2004 - 1  
page 15

Geneviève LACONO Gestion des ressources humaines page 47 et 101 - 2

\*تمت الإشارة بالتفصيل إلى هذه المراحل في جزء سابق حيث تبدأ مع نهاية القرة التاسع عشر و تنتهي بعد بلوغ مرحلة الثمانينات

خلاصة المسار التاريخي -الغني- للموارد البشرية أنها عرفت مدارس شتى بدءا بالكلاسيكية كأعمال آدم سميث وتايلور وفا يول وماكس فيبر إلى تيار العلاقات الإنسانية الذي قاده إلتون مايو و ماسلو وكورت ليفين إلا أن التطور كان يوصف بالبطيء نوعا ما أما في العشريات الأخيرة فقد كانت التطورات سريعة ومتتالية إذ غيرت الموارد البشرية في مفاهيمها و في أدائها بدءا بدراسة وتحليل مناصب العمل بتفصيل خصائص كل منصب و المهام المنوطة به في إطار نظام أو منظومة معينة

"Le poste ramène à un certain nombre d'opérations à effectuer dans un ordre donné"(1)

ثم إنتقال تسيير الموارد البشرية من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة (تسيير الكفاءات) الذي يعد تثمينا للعامل و إعتراف بمهاراته التي تميزه عن غيره

"Passage de la logique poste à la logique compétence- le personnel est porteur de connaissance"(2)

ثم الإنتقال من تسيير الكفاءات لتسيير المعرفة التي تحملها الكفاءات (Gestion de la connaissance) وهكذا ، لكن يلاحظ أن الجديد دوما هو ما جاءت به المؤسسات الأنقلوسكسونية وبالتالي فإن الموارد البشرية تميل إلى غلبة هذا الطابع "Anglosaxonisation de la GRH" (3) وذلك تكريس للتبعية.

#### 2-1-4 إختلاف منظومتي التسيير و تأثيره على تسيير الموارد البشرية

يجد مسيرو الموارد البشرية أنفسهم في بعض الأحيان في حيرة من أمرهم نتيجة إختلاف نظامي التسيير بين الشريكين ، لأن فلسفة التسيير عند هذا الشريك مختلفة عنها عند الآخر فأجيب تعتمد أساسا على عمال متعاقدين في حين تعتمد سوناتراك على عمال دائمين و الأجور عند أجيب تتم بعد تفاوض فردي بين المهندس أو الإطار و الوحدة المستقبلية أو المسئول المباشر في حين أنها في سوناتراك محددة مسبقا وفقا لسلم الأجور "Grille des salaires" وينتج عن ذلك أن مراجعة الأجر أمر متيسر لدى الشريك بينما يخضع في سوناتراك إلى إجراءات أخرى وهو في الغالب جماعي وليس فردي إلى غير ذلك من مظاهر الإختلاف التي سنتعرض لها في المبحث الثاني :

---

Loic cadin Page 16 -1

Ibid -2

Ferner A, Quintanilla J. (1998),« Multinationals, National Business Systems and HRM -3

The Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization»,*The International Journal of Human Resource Management*, 9:4, pp. 710-731.

## 2-4 المبحث الثاني أبرز مظاهر الاختلاف

### 1-2-4 مظاهر الاختلاف

إن الاختلاف بين نظامي التسيير لدى الشريكين أمر طبيعي يعود إلى إختلاف البيئة و التاريخ والثقافة ومستوى التطور الإقتصادي للبلدين، لذلك فإن جل هذه الإختلافات تصب في مصلحة الشريك الإيطالي حيث يعود هذا التفوق إلى سبق في الإطلاع على التسيير وتطبيقاته

### 2-2-4 الحراك داخل المؤسساتين

الحراك مفهوم سوسيولوجي\* بحت يدور فحواه حول"صعود أفراد من الطبقات الدنيا أو الوسطى إلى مراكز إجتماعية مرموقة " (1) متسلحين بما حصلوا عليه من تعليم إذ توجد في أغلب المجتمعات علاقة بين التربية والتعليم و الحراك الإجتماعي من حيث سماحه بولوج مختلف المستويات السوسيو مهنية أو فرص أخرى اقتصادية(قروض قصيرة المدى أو طويلة المدى) أو إدارية ، و تعريف الحراك في الموارد البشرية وفي مراجع التسيير يشير إلى "انتقال الكفاءات من مؤسسة إلى أخرى أو داخل مختلف وحدات المؤسسة (unités) أو مختلف فروعها(filiales) ومستوياتها الهرمية "(local, régional, national)، وهو في هذه الحالة يسمح للفرد بتلبية حاجته النفسية في تغيير مكان العمل بعد مدة زمنية معينة عبر الإنتقال إلى منصب في نفس الدرجة(أفقي) أو في درجة أعلى (رأسي) و للمؤسسات بالاستفادة قدر الإمكان من خزانها البشري ، والحديث هنا فقط عن المؤسسات من الحجم الكبير- مثل أجيوب و سوناتراك و غيرهما.

بالعودة إلى صلب المقارنة فإن الحراك يتم أفقيا أو عموديا داخل مؤسسة أجيوب بطريقة دورية يسمح للأفراد بالرقى و منه الإستفادة ماديا و للمؤسسة بتلبية حاجاتها من الموارد البشرية وسد الفراغات هنا وهناك ، إذ يتم توجيه العمال إلى وحدات أخرى في مختلف القارات و الدول (مناطق إنتاج البترول في المغرب العربي وإفريقيا،أمريكا الجنوبية و دول الخليج العربي وآسيا ،كازاخستان أو روسيا) و يبدو للملاحظ بجلاء مدى تأثير ذلك أيضا في تنمية روح الإنتماء للمؤسسة، أما بالنسبة لسونا طراك فتبقى التحويلات الداخلية " les mutations internes " هي المتنفس الوحيد للكثير من الإطارات -إداريين كانوا أو تقنيين- الذين يجدون صعوبة في التأقلم مع هذا المحيط أو ذاك أو يختلفون في الآراء أو طريقة العمل و فلسفته مع المسؤولين الهرم"لإنسداد الأفق" مما تسبب في نزيف حاد في الإطارات(أشرنا إلى ذلك في الإشكالية) ، ففي غياب فرص حقيقية للحراك يفضل الكثير الرحيل إما بالتقاعد العادي أو المسبق ، وينتظر البعض فرصة التقاعد هذه للإنتقال إلى مؤسسات أخرى -مجاورة- لا سيما الخاصة لأنها تقدم أجورا أكثر إغراءا للكفاءات المختصة في مجال عملها، مما يجعل الكثير من مناصب

نظرية بترين سوروكين PETRIN SORROKIN

1- د عبد العزيز رأس مال ،كيف يتحرك المجتمع ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993 ص70- 72

الإشراف (من جانب سونا طراك) تنتقل لأفراد ليسوا مؤهلين بالضرورة لشغلها و إنما تتم ترقيتهم فقط لسد الفراغ الحاصل.

ولإعطاء صورة حية وبالأرقام فقد سجل على مستوى الإدارة 15 طلبا لمغادرة حقل بئر رابع التابع لسونا طراك أجيب أي ما نسبت 04.62 % فقط خلال سنة 2010 وهذه النسبة وإن كانت عدديا تبدو قليلة إلا أنها إذا تكررت في كل سنة و تعلقت بأيدي عاملة مؤهلة دلت على وضع خطير.

إن من عوامل تكبيل الحراك و الإبداع في سونا طراك سيادة بعض الأفكار- الميته و المميته كالتي تحدث عنها مفكرون من أمثال مالك بن نبي- التي مفادها أن الأجر مضمون للجميع من إشتغل منهم و من لم يشتغل، وأن الأمر سيان في كل الوحدات، هذه الأفكار تشكل خطرا على حاضر المؤسسة ومستقبلها فتدفع بالأفراد للتراخي وعدم الإقتناع بجدوى بذل جهود جبارة و لا السعي لتبديل المواقع ولا تحقيق الأرباح و لا تجنب الخسائر ، إن هذه الفكرة من رواسب الماضي الإشتراكي تجب محاربتها ببث أفكار أخرى.

لكن يبدو لآخرين أن لقلة الحراك إيجابياته إذ أن الأقدمية في المناصب مكنت بعض التقنيين الجزائريين من الإحاطة بكل تفاصيل العمل وكيفية سير مصنع تكرير البترول ويتجلى ذلك في أن تشخيصهم للأعطاب و المشاكل المهنية دقيق جدا في حين يكون رصيد عمال الشريك في ذلك قليل و تحليلهم سطحي.

وخاصة الأمر أن الحراك في مؤسسة سونا طراك قليل لكنه موجود وأنه لدى أجيب أكثر لكبر حجمها و إنتشارها العالمي.

#### 4-2-3 تسيير الترقيات

إن الترقية مطلب ملح لجل العاملين الطموحين وهو أداة تحفيز فعالة للعمال لدى الشريكين ويقوم تسيير المسارات المهنية عند الشريك على مبدأ التخطيط المعتمد على الإنتقال بالفرد تصاعديا عبر مخطط زمني (مثلا الوصول للمنصب أ خلال 10 سنوات أو المنصب ب بعد سنة 25) من ناحية ثانية ترتبط الترقيات بمدى تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا لفريق العمل هذا أو ذاك و التي لا تخرج في العموم عن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف بالإعتماد على أقصى إستغلال ممكن للأدوات و العمال الموارد المالية المتوفرة وتحقيق نتائج أفضل من الفرق السابقة.

تعتبر عملية تسيير الترقيات جوهر الإختلاف بين نظامي التسيير عند الشريكين أجيب و سونا طراك وهي التي تمنح سبعا للشريك الإيطالي في تسيير الموارد البشرية وقد أكد ذلك 22 من مجموع المستجوبين أي بنسبة 36.66 % وأنها تتم بصورة عادلة *d'une manière équitable* و سريعة مما يخلق نوعا من الديناميكية بين أوساط العاملين حيث أن هذا النظام

سمح لبعض الأجانب (بريطانيون فرنسيون ،هنود،مغاربة) بإحتلال مواقع مسؤولية في هرم مؤسسة أجيبي وفي إختصاصات جد حساسة منها شبكة المعلومات الداخلية ، الإدارة، تسيير إنتاج البترول وغيرها.

إلا أن بعض العمال العارفين ببعض خبايا الشريك (منهم رئيس مصلحة بالصيانة عمل مع الإيطاليين منذ سنة 1995) يرون خلاف ذلك مؤكدين أن ما يبدو في الحقيقة عدلا ومهنية في تسيير الترقيات ما هو في الحقيقة إلا ذر للرماد في العيون وأن جل الإمتيازات من توظيف أو ترقية و تمديد العقود لا يتم إلا عبر شبكة معارف العامل في مديرية المؤسسة الكائن مقرها في مدينة ميلان الإيطالية ونادرا ما يتم لإعتبارات تقنية أو أكاديمية Et rares sont les "considérations techniques et académiques"

أما في سونا طراك فقد ذكر إطارين(02) من بين المبحوثين أن الترقيات تتم في كثير من الأحيان على أسس غير موضوعية تارة على أساس الروابط الجهوية و أخرى على أساس الموالة للمسئول وأخرى على أساس الأقدمية في المنصب -منطق المنصب- دون النظر للكفاءة و دون تكليف النفس مشقة البحث في وحدات أخرى تابعة للمؤسسة أين يوجد -عادة- أشخاص أكثر تأهيلا.

لكن لا يجب إنكار أن تسيير بعض الوحدات و المصالح للترقيات يتم بطريقة أفضل -رغم قلة المدافعين عن هذا الرأي- إطار واحد (01) يرى أن قيام الترقية في سونا طراك على الإعتبارات المهنية القائمة على ملاحظة تحسن مستوى الأداء الفردي أو التأقلم السريع أو بذل جهود كبيرة بالمقارنة مع الزملاء، أو تحسن أداء المصلحة المشرف عليها وإنجاز المهام في الآجال.

#### **4-2-4 معالجة مطالب العمال:**

إذا كانت قوة وفاعلية الإتصال النازل دليلا على حضور قيادة المؤسسة " La force et l'efficacité de La communication descendante est un signe de présence"

فقد كشف تسارع وتيرة الأحداث في السنوات الأخيرة (2010،2011) تراجع في عملية الإتصال وعدم مواكبتها للغليان المتنامي وسط جموع عمال سونا طراك، لاسيما بعد أن إستفادت قطاعات أخرى غير الطاقة من زيادات في الأجور، فكانت إجابات الهيئات العليا عن مطالب العمال أقل مما كان منتظرا، وقد أكد المستجوبون بنسبة 31.66 % من المستجوبين بأن المستويات الهرمية العليا في المؤسسة مقطوعة الصلة بالمستويات الدنيا و تكون إستجابتهم بطيئة إذا تعلق الأمر بمطالب العمال لكنها سريعة فقط إذا توقف الإنتاج. وهي كذلك مناسبة وغير منتظمة و في ظل هذا النقص و الغموض تظل سياسة المؤسسة و توجهاتها الإستراتيجية غير واضحة تماما عند كثير من موظفيها و إطاراتها يتكون الإتصال الصاعد في منظومة سونا طراك أجيبي من الشكاوي المختلفة المتعلقة بتسوية وضعيات العمال،(عمال يمارسون لسنوات وظائف مسؤولية تفوق بكثير الوظائف المسجلة على كشف الراتب) تقديم مختلف الإحصائيات لاسيما ما تعلق بأعداد الموظفين الحالية و الإحتياجات المستقبلية من اليد العاملة

المؤهلة على المديين القريب و المتوسط، إحصاء الحوادث المهنية ،حصيلة الإنجازات في مجال التكوين (Bilans de formation) و التقارير المتعلقة بالأمن الداخلي (الوقاية من الإضرابات) . أما عند الشريك فيعتمد نظام الإتصال عنده على المباشرة و قلة الحواجز ولا توجد أية حواجز بين العامل و مسئوليه و ليس لدى أغلبهم رغبة في إحتكار و حجب المعلومة عن غيرهم (L'information n'est pas monopolisée).

وهناك مؤشر على قوة الإتصال الصاعد يتمثل في صعود المعلومة أو التبليغ عن المشكل في زمن حدوثه "en cas de problème la direction d'ENI est avertie à temps réel" مما يعطي لقيادة أجيب نوع من الأسبقية في الإطلاع و الحركة.

#### 4-2-5 السرعة و البطء في إتخاذ القرار:

إن للسرعة أو التباطؤ في إتخاذ القرار دور حاسم في كثير من المواقف المهنية وهي عامل تمايز بين هذه المؤسسة أو تلك ،حتى أن ما نسبته 31.6 % من المستجوبين في تجمع سونا طراك أجيب من إعتبرها أول و أهم الفروق بين نظامي التسيير في المؤسساتين.

إذ يقول بعض المستجوبين (03 ثلاثة) بصراحة أن مسؤولي سونا طراك يستغرقون وقتا طويلا عند إتخاذ أي قرار وفي أحيان أخرى يحيلونه إلى مستويات هرمية أعلى رغم بساطته نسبيا. من جانب آخر و قفت العديد من وحدات المؤسسة - بعد فوات الأوان- على التأثير السلبي للهجرة و النزيف المشهود في إطارات المؤسسة نحو الشركات الأجنبية العاملة في الداخل أو في الخارج وأن الإستراتيجية المتمثلة في رفع الأجور جاءت في وقت متأخر ولم تجد نفعاً

" le départ massif des cadres de la compagnie vers des groupes étrangers Aussi bien en Algérie qu'à l'étranger et la stratégie d'augmentation des salaires est intervenue tardivement et n'a donnée aucun résultat..." (1)

إذ يخلف هؤلاء أشخاصا ليسو بالضرورة مؤهلين لتولي نفس المناصب ،وكلما كان هؤلاء بطيئين في قراراتهم أدى ذلك إلى تعطيل عمل المصالح الإدارية و التقنية المتعلقة بنشاطهم.

في ذات السياق أثارت **مستجوبة (01)** من دائرة التموين والعقود إلى قضية غموض التوجهات الإستراتيجية لدى بعض الإطارات المسؤولة لذا فهم يخشون التوبيخ و أن تكون قراراتهم في واد و مصلحة المؤسسة في واد آخر، أو في المقابل يتخذون قرارات متسرعة وفي آخر لحظة أو مستندة إلى إعتبرات عاطفية أو إجتماعية (règne du social) تلبية لرغبة هذا الطرف أو ذلك. وتتأثر القرارات العليا لسونا طراك بالقرارات المتخذة في أعلى هياكل السياسة و الإقتصاد

التي لا تخلوا من الغموض و التناقض و الإضطراب لإرتباطها بأوساط مضطربة أصلا (الأسواق العالمية) فإذا كانت على مستوى القمة غامضة فهي على مستوى القاعدة أكثر غموضا، كما أن هذه المؤسسة برأي بعض المختصين في الاقتصاد ليست سيده و مستقلة في قراراتها بل إن قراراتها في يد السلطات العليا وحتى أسمى إدارتها لا يعينون لإعتبارات تقنية محضة بل تلعب الإنتماءات السياسة دورا حاسما في ذلك و ذلك يرهن طبعاً حسن تسيير مصالح و مشاريع المؤسسة و يسيء إلى صورتها لدى الشركات المتعددة الجنسيات و الهيئات الدولية.

لقد سبقت الإشارة عند حديثنا عن الإتصال الصاعد و النازل إلي غياب الهيئات العليا للمؤسسة عن القاعدة وهو ما عبر عنه أحد رؤساء العمال (Contremaitre) بقوله: *Absence des "hautes instances"*

و يقودنا الحديث عن البطء في القرارات و غياب الهيئات العليا إلى ظاهرة أخرى تميز الإدارة الجزائرية ألا و هي بطء الإجراءات و تعدد المراحل و تعقيد الإجراءات، فإذا أخذنا عملية إبرام الصفقات كمثال فإن إسناد الصفقات و عمليات البيع و الشراء في سونا طراك تتم وفقا لدفتر خاص يسمى "*BAOSEM*" و رغم ما يوفره ذلك من شفافية في التسيير و الشراء و البيع و إسناد الدراسات و الحصول على الطلبات -بأسعار أقل- و وضع حد لإسناد العقود بالتراضي (*gré à gré*) (1) إلا أنه من جهة أخرى يعيق و يجعل العمل بطيئاً خاصة إذا تعلق الأمر بصفقات و عقود قليلة المبلغ (تجهيز المكاتب بالأدوات)

لكن في المقابل يؤكد بعض ذوي الأقدمية في المؤسسة أن حالة البطء في إتخاذ القرارات الذي تعرفه هذه المؤسسة هو أمر إيجابي و هذه القرارات التي تأتي بعد مخاض طويل هي حكيمة و تستند إلى تفكير عميق متخذة بشكل جماعي إذ أن الهيئة المسيرة لسونا طراك ( *comité exécutif*) تتخذ قرارات جماعية و تمتلك سلطة تفوق سلطة المدير العام ( *le comité exécutif avait plus de pouvoir que le P DG*) (2)

و بالتالي كانت أغلب قراراتها صائبة و نزاعاتها مع أطراف أخرى عادة ما إنتهت لصالحها \*\* وقد أدركت سونا طراك ذلك فبرمجت عن طريق مركز الإتقان بالمؤسسة CPE ومؤسسة

---

Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines\*

\*المقصود هنا خلاف سونا طراك مع غار ناتورال الإسبانية حول سعر بيع الغاز في السوق الإسبانية

R, Khaled la compagnie pétrolière à la recherche d'un nouveau -1  
management Sonatrach en mal gouvernance liberté .com 02-04-2011

Site [www://algeriepyrennes.com](http://www://algeriepyrennes.com) 03-04-11-2

التكوين نفطوغاز NAFOGAZ دورات تكوين للتحكم في تقنيات القيادة "المنجمنت" ككيفية إتخاذ القرارات جماعيا و كيفية تأطير جماعات العمال "manager un équipe" و إدارة الاجتماعات والندوات وحسن تحليل الوضعيات المهنية الحرجة إنطلاقا من قناعة راسخة أن القرار الجيد لا يكون إلا إذا تمت قراءة الأحداث و المشاكل قراءة صحيحة بالتفريق بين الأسباب الأساسية و الأسباب الثانوية لهذه المشاكل faire la différence entre les causes réelles et les causes secondaires " و إعتداد المؤشرات الإحصائية و الإستعانة بها قبل إتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لكيفية إتخاذ لقرارات لدى الشريك فإن وضعيته كمؤسسة كبيرة عابرة للقارات و تباعد وحداته الإنتاجية في إفريقيا و آسيا و أمريكا اللاتينية أجبرته في السابق على التفكير في كيفية ربط جميع هذه الوحدات بالمديرية العامة الكائن مقرها بمدينة ميلان ، يتم هذا الربط الأقمار الصناعية (satellites) و الألياف البصرية (fibres optiques) و الإعتداد على الأنترنت و شبكة الهاتف النقال ، و ينبنى على إعتداد هذه الوسائل سرعة في الحصول على المعلومات في وقتها (information à temps réel) و قدرة على إتخاذ القرارات و تقرير الإجراءات المختلفة لمواجهة أي طارئ.(تم ترحيل عمال أجيب في ليبيا عن طريق طائرة خاصة من الجنوب الجزائري مارس 2011)

و ضمن سياسته يعتمد الشريك على سياسة تفويض السلطة "délégation de pouvoirs" و تسهيل ذلك من أجل تشجيع الأطارات الشابة و إدماج الموظفين الأجانب وهذا ما يفسر إسناد مناصب ذات أهمية في نظام تجمع سونا طراك أجيب مسندة إلى أجنب (غير إيطاليين) من أسويين و أفارقة و من دول الإتحاد السوفياتي سابقا\* في دوائر الإنتاج ،الصيانة ، الجيولوجيا والجيوفيزياء ، المالية وغير ذلك وأخرى أساسية في المناصب القيادية في المؤسسة الأم ENI يستطيع مسئولو أجيب أن يقرروا ترقية هذا أو ذاك أو مضاعفة أجره إذا وقفوا على ما يبرر ذلك

"Les chefs italiens peuvent attribuer des promotions sans trop attendre l'avis des supérieurs et ce par délégation de pouvoirs "

ولكن من العمال من يعتبر أن السرعة في إتخاذ القرار لدى بعض مسئولو المؤسسة الشريكة تتم بالقفز على الإجراءات القانونية " la prise de décision se fait au détriment des procédures " وبالتالي فإن سرعة إتخاذ القرارات هنا تنقلب من خاصية إيجابية إلى مجرد ردود أفعال متسارعة قد تحقق مصالح و إمتيازات أنية لكنها تجر المؤسسة والقائمين عليها إلى إشكالات قانونية تسيء للمؤسسة على المدى البعيد( سد النقص في الموارد البشرية بتوظيف الأجانب دون الحصول على موافقة وكالات التشغيل) أو سرعة الإمضاء على عقود مع هاته المؤسسة أو تلك دون التثبت من إستيفاء كل الشروط القانونية لذلك.

### 4-3 المبحث الثالث : تأثير هذه الاختلافات على وضع العاملين

#### 4-3-1 الشعور بالإنتماء للمؤسسة والولاء لها

في كثير من الأحيان يشكل الإنتماء إلى مؤسسة كبرى مصدر فخر و إعتزاز عند أفرادها البسطاء كما عند الإطارات العليا ، و يتجلى ذلك الإعتزاز في مظاهر شتى كاللباس مثلا(مؤسسة الجيش) ، وبتفاوت مستوى هذا الشعور من حيث قوته و ضعفه من ثقافة لأخرى و من هذا المجتمع إلى ذاك وتبلغ هذه الظاهرة ذروتها في الثقافة التسييرية اليابانية حيث يربط البعض منحى حياتهم بالإنتماء إلى مؤسسة كبرى أو بالخروج منها(Toyota)، وتبني سياسة تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات على المدى البعيد.

"La loyauté des employés est gagnée par à la fois par... l'emploi à long terme"(1)

مرد ذلك -حسب قراءتنا للكتابات حول النموذج الياباني- لما توفره المؤسسة للفرد العامل من ضمانات كالإستقرار النفسي والعائلي ، و انتظام الدخل الذي يمكنه من ضبط حساباته (تكاليف المعيشة و الإدخار) ، ومساهمة المؤسسات في مشاريع تحسين المحيط ، وتمويل المشاريع ذات المنفعة العامة (الطرق، المدارس، الحدائق) ، وللحديث عن مؤسستي أجيبي و سوناطراك فإذا كان عمال أجيبي لم يعطونا أمثلة عما قامت به أجيبي -في إيطاليا- فإن سونا طراك تذكر في نشراتها الداخلية ومجلاتها (Sonatrach la revue, revue Ressources humaines. Sonatrach la revue News) تقارير عن نشاطها في الشمال كما في الجنوب "كبناء القرى وتوصيل المياه الصالحة للشرب وبناء المدارس و محاربة التصحر، وشراء العتاد الطبي للمناطق النائية" (2) ومساهمة في التنمية البشرية و التكوين فتساهم حيناً و تتحمل أحيانا مصاريف تكوين موارد البشرية (الأمر يخص مختلف الشرائح المهنية) عند تسجيلهم في الدراسات العليا و المتخصصة (Master en management, master HSE) كما تستقبل كل سنة مئات الطلبة الجامعيين لإجراء تربيصات التخرج من الجامعات و المعاهد العليا" (3) كما تساهم في تمويل النشاطات الثقافية و الرياضية في المحيط القريب من مديرياتها الجهوية المنتشرة عبر مختلف جهات الوطن (الجزائر بومرداس، وهران، سكيكدة، حاسي الرمل، و حاسي مسعود) (4) لكن الدراسة

1- TREMBLAY Diane – Gabrielle et ROLAND David le modèle japonais de la production et des ressources humaines .communication à la 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique Lille . France les 13-15 Mai 1996 cahier de recherche N° 96-03 page 5

2- Sonatrach la revue N° 56 mois d'octobre 2008 pages143

3- Timizar. M ,Sonatrach entreprise citoyenne la revue ressources humaines N°3 Septembre 2004 page 10 " Groupe communication et reporting SH sonatrach la revue N° 58 avril 2009 pages 22- 23

Ibid -4

الميدانية لروح الإنتماء للمؤسسة كشفت أنها عند العمال الشركاء أقوى منها لدى عمال سوناطراك قد عللوا ذلك بالعوامل التالية: هذه المؤسسة تمنح فرصا متساوية للجميع وتعتمد سياسة المؤسسة على إعطاء قيمة كبيرة للفرد مهما كانت مكانته كالتكفل الجاد به (مثلا عند تعرضه لحادث بنقله جوا و بسرعة الملحق رقم 07) وحرص المديرية في ميلان على توفير أحسن الظروف (الأمن، التغذية) لعمالها و لو كانوا يمارسون في أكثر البلدان رداءة وبفضل ذلك فهم يأتون إلى العمل بمعنويات عالية بدليل (إنعدام حالات التأخر و الغياب في كشوف الحضور) les états de pontage mensuel وأن الوثائق الداخلية\* تشير إلى مساهمتها في تنمية المحيطات التي إشتغلت فيها وتنمية الأفراد المنتمين إليها وتكوينهم بإستمرار لذا فقد أشار 16 من المستجوبين بما نسبته 26.6 % أن روح الإنتماء عند هذا الشرك قوي.

أما عند عمال المؤسسة الوطنية سونا طراك فرغم وجود بعض العمال و الإطارات الحريصين على ولائهم للمؤسسة فذلك لم ينف وجود أفكار سلبية بين آخرين مفادها أنهم البعض موجودون بالمؤسسة بصورة عابرة (passagers) و بالتالي فإن شؤون المؤسسة لا تهمهم، إذ أن بناء حاضر المؤسسة ومستقبلها و التفكير في شؤونها لا يقع عليهم بل على آخرين (penser au sort de l'entreprise, est le travail des autres) فإذا آلت إلى الخسارة فذلك لا يضيرهم وإذا حققت أرباحا فذلك لن يعود عليهم بالكثير، وفي رأينا أن هذه ظاهرة خطيرة تعبر عن "عقلية متخلفة(قبل علمية) تدل على أن في المجتمع الجزائري شرائح لا تزال تحمل ثقافة سلبية موروثة تحافظ فقط على الإستقرار و السكون ولا ترى في الإبتكار جديدا.. ترى مستقبلها في ماضيها وتقف حائلا أمام أي حركة أو تغيير.." (1) قد عصفت بالكثير من المؤسسات الوطنية و لا تزال تعصف وتقع على الباحثين الاجتماعيين في الجزائر مسؤولية البحث في هذا الموضوع لكشف الأسباب الكامنة وراء هذه الحالة السلبية وتفسير أبعادها التاريخية و الأنثروبولوجية و النفسية و حتى السياسية.

و يتجلى ضعف روح الإنتماء في المؤسسة في رغبة عدد متزايد من الإطارات في الرحيل عن المؤسسة عند أول فرصة تتاح لهم تارة رغبة في الحصول على راتب أعلى وتارة لإكتشاف فضاءات أخرى و قد بينت خلاصة نقاشاتنا مع بعض الذين تقدموا بطلبات التحويل (demande de mutation externe) و عددهم 15 أو طلبات الاستقالة (démission) أن الشركات الأنقلو سكسونية هي الأكثر جذبا في الوقت الحالي. وقد زاد من حدة هذه الظاهرة قلة الحراك العمودي و الأفقي المؤطر و المنظم داخل سونا طراك وهذا ما يتفق مع ما أشرنا له دراستنا للحراك. ويقول أحد المستجوبين ( وهو مهندس في علم الآلات instrumentiste) أن المؤسسة الوطنية سونا طراك كثيرا ما كانت ضحية لصراعات بين إطاراتها ومسئولياتها فيعمد

\*مدونة أخلاق المؤسسة code éthique مصادق عليه في 03-09-2009 من قبل مجلس إدارة المؤسسة

1-د شوقي جلال الفكر العربي وسوسيولوجيا الفشل ط 1 مكتبة مدبولي القاهرة 2002 ص 442

بعضهم للإنتقام من الأشخاص بمغادرة المؤسسة أو المصلحة في ظروف تكون فيها هذه الأخيرة في أشد الحاجة إلى "خدماتهم في إختصاصاتهم ويصعب تعويضهم على المدى القريب" (1) وأخيرا يعد التهميش هو العدو للودد لروح الإنتماء للمؤسسة وهو الذي أدى إلى خسارة المؤسسة للعديد من الإطارات نتيجة خلافات شخصية بين المسؤولين.

#### 4-3-2 بين الفردانية و العمل الجماعي

يميل الشركاء إلى التجمع و العمل الجماعي لعوامل عدة بعضها نفسية لإحساسهم بالغرابة عن بلدهم وكونهم قلة محاطة بكثرة في بلد كان إلى حد قريب يصنف ا- أمنيا- بالخطر، وعوامل مهنية تميزها روح المجموعة و الميل للعمل الجماعي المرتبط بتحقيق أهداف مسطرة مسبقا هذه الروح الجماعية تجعل من الصعب أحيانا التمييز بين العامل البسيط أو المهندس و المسئول من الإيطاليين نظرا لإنهماكهم في العمل و الإنجاز و غياب الحواجز و توحيد المظهر. ولكن هل يفسر ذلك فقط ببعدهم عن بلدهم و إحساسهم بأنهم أقلية أو بوضوح الأهداف أم أن لذلك تفسير آخر أكثر عمقا و علمية ؟

إن لقاءتنا مع العاملين قد لفتت إنتباهنا إلى إعتبرات أخرى تدخل في صميم نظام تسيير الموارد البشرية للشريك الإيطالي والذي يأخذ في حسابه عند إرسال أي عامل جديد للجزائر مدى قدرته على التكيف مع زملائه (évaluation des cadres sur le base de leurs capacités d'adaptation à un environnement multiculturel...)

وقدرته على نسج علاقات حميمية مع الجزائريين وتفهمهم لثقافتهم (بعضهم يتقنون العربية لعملهم سابقا في دول عربية كتونس و ليبيا والعراق و مصر و العربية السعودية، ومنهم من هو متزوج من عربية) وأبعدهم عن الإنغلاق و الإنزواء ،وكل عامل يصطدم كثيرا مع زملاءه أو شركاءه لا يحتفظ به كثيرا بل يسرح مباشرة بعد نهاية عقده.

من بين العوامل التي تساعد على العمل الجماعي أن المكافأة حاضرة دوما فردية و جماعية - في أحيان كثيرة- فعند الإنتهاء من مشروع معين (حفر بئر بترول في زمن قياسي و بدون تسجيل حوادث) تكون المكافأة جماعية عن طريق مكافآت مادية أو غير مادية (إمتيازات).

تسود أيضا بين عمال سونا طراك أجيب من الجزائريين مظاهر الروح الجماعية ولكنها تظهر فقط بين زمر وجماعات معينة لاسيما تلك الجماعات التي تسييرها قيادة كفئة أو عملت مع بعضها لوقت طويل كان كافيا لنسج علاقات قوية وهنا يبرز طبعاً دور القيادة الناجحة في

---

1-العياشي عنصر ويلي بوطمين الإطارات الصناعية هل هم نخبة إجتماعية محاضرة في ملتقى أي مستقبل للأنثروبولوجيا في الجزائر تيميمون الجزائر من 22 إلى 24 نوفمبر 1999 عن مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية ص 68

تحفيز العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف بمهارة وبقيادة ديمقراطية تتوسط بين خصائص القيادة التسلطية والقيادة المتسيبية وهو ما يعبر عنه بنوعي X و Y لدوقلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor (1) من جانب آخر ذكر بعض المستجوبين وعددهم 12 من مجموع العينة بنسبة 20 % أن ظاهرة الفردية و الأنانية و الجري وراء الأهداف الشخصية و الإعتبارات العائلية و الفئوية و الجهوية -لاسيما من جانب عمال سوناطراك- على حساب مصلحة المؤسسة صارت جليلة ويفسر البعض هذا التنامي المفرط للفردانية و الأنانية و غياب الثقة إلى عوامل مرتبطة بالتحويلات الحاصلة في المجتمع الجزائري والهزات العنيفة التي مست كيانه في السنوات الأخيرة.

#### 4-3-3 إشراك العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة نحو تحقيق الحاكمية

تتميز مشاركة عمال سوناطراك أجيب في تسيير شؤون التجمع بأنها قليلة ، وعلل المستجوبون ذلك بعدم وجود فرع نقابي المؤسسة يضمن تمثيل العمال وإستشارتهم في كل صغيرة و كبيرة ،ذلك الغياب يعود إلى رفض شركاء سوناطراك من الإيطاليين و غيرهم لفكرة النقابة أصلا خوفا من تعطل مصالحهم نتيجة للإضراب الذي يعطل إنتاج البترول في كل مرة و ذلك لا يخدم مصالحهم.

أما عند عمال الشريك الإيطالي، فيتجلى للملاحظ سيادة ثقافة الحوار و جلاء الأهداف في تفكير الجميع. وبالتالي فإن الطريق الواجب إتباعه واضح جدا ولا يحتاج إلى كثير من النقاش حوله، وبناءا عليه فيمكن القول أن مشاركة العمال في تسيير شؤون المؤسسة سوناطراك أجيب قليلة وأنها تسيير بقرارات فوقية وفقا لما ترسمه قيادة المؤسستين الأم سوناطراك من جهة و أجيب من جهة ثانية. وهو ما يؤكد ثمانية من مجموع أي المستجوبين بنسبة 13.3 % وهي نسبة لا يمكن تجاهلها.

و هناك علاقة مطردة بين إستشارة العاملين في تسيير شؤون المؤسسة وبين حرصهم على تجسيد أهدافها فكلما زاد الأول زاد الثاني (لقد حدث أن كانت مؤسسات على وشك الإفلاس و لما بيعت للعمال وأصبحوا مساهمين فيها إستعادت قوتها) وكلما تناقصت إستشارتهم اعتبروا أنفسهم غير معنيين بحاضر المؤسسة و مستقبلها ما دامت الأجور مضمونة. إن هذه الحالة - قلة إشراك العاملين في تسيير شؤون و تجسيد أهدافها - تنم عن شرح كبير واقع بين قمة المؤسسة وقاعدتها وتعبر عن استهانة كل منهما بإمكانات الآخر و خلاصة القول أن كل فعل أو مبادرة في الإتجاه الصحيح أو الخاطيء له تأثير على وضع العاملين.

## المراجع العربية

- 01- أ أميرونوف – الأطروحات الخاصة بتطور الشركات متعددة الجنسيات ترجمة الدكتور علي محمد
- 02- برهان غليون، إغتيال العقل سلسلة موفم صاد للنشر 1990 ط 1
- 03- تقي عبد الحسين القزويني ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1981 ص 77 إلى 78
- 04- د السويدي محمد، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي و مصطلحاته المؤسسة الوطنية للكتاب و الدار التونسية للنشر ط 1 1991
- 05-د- الشماس عيسى. مدخل إلى علم الإنسان الأنثروبولوجيا عن منشورات اتحاد الكتاب العرب دمشق 2004
- 06-د- الصرن رعد حسن نظريات الإدارة و الأعمال دار الرضا للنشر دمشق سوريا ط 1 2004
- 07-الطنوبي محمد محمد عمر-نظريات الإتصال ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية ط1 2001
- 08- بن نبي مالك، مشكلة الثقافة سلسلة مشكلات الحضارة، ترجمة عبد الصبور شاهين دار الفكر للطباعة والنشر 1979
- 09- د بوفلجة غياث –مبادئ التسيير البشري دار الغرب للطباعة و النشر وهران دت
- 10- د خليل موسى – الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف الممارسة – المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع بيروت لبنان ط1 2005
- 11- د رأس مال عبد العزيز ،كيف يتحرك المجتمع ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993
- 12- د زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية– مطبعة ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع
- 13- د عشوي مصطفى –أسس علم النفس الصناعي التنظيمي – المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر 1992 الفصل الرابع الإتصال التنظيمي ص 141-158
- 14- د منذر واصلف المصري : العولمة و تسيير الموارد البشرية مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية 2004
- 15- د مداس فاروق ،قاموس مصطلحات علم الاجتماع – ضمن سلسلة قواميس المنار – دار مدني للطباعة و النشر و التوزيع 2003 ص 24

- 16-د- مكايي حسن عماد و ليلي حسن السيد ، الإتصال و نظرياته المعاصرة الدار المصرية اللبنانية 1998
- 17-د- منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الإتصال ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية 2001
- 18-نادر فرجاني ، أمين عز الدين جهينة سلطان العيسى و آخرون – العمالة الأجنبية في أقطار الخليج العربي بحوث و مناقشات نظمها مركز دراسات الوحدة العربية و المعهد العربي للتخطيط بالكويت بيروت الطبعة الأولى أوت 1983

**المراجع الأجنبية:**

- 1-AMEZANE Ferguene L'économie Algérienne : les enjeux du partenariat
- 2-BERGERON jean- luis, Nicole côté léger, Jocelyn Jacques Laurent Bélanger les Aspects Humains de l'organisation, Gaëtan Morin et associés 5ème impression Aout 1982
- 3-BLANCHET Alin et Autres, l'entretien dans les sciences sociales édition Dunod paris France 1985.
- 4-BOUDON .R et ph Bernard et Cherkaoui Mohamed, dictionnaire de sociologie édition Larousse 2003
- 5-DORTIER Jacques François. Le dictionnaire des sciences humaines édition sciences Humaines 2004 Auxerre France et Delta édition
- 6- ELIE Cohen dictionnaire de gestion Casbah édition et presse universitaire de France 1996 Paris, France
- 7-Euro –méditerranéen - Le quotidien d'Oran Mercredi 17 novembre 2004 page 07
- 8- GAZIER Bernard les stratégies ressources humaines éditions les découvertes 3<sup>ème</sup> édition paris 2004.
- 9-GHALIFOUR Annik, diversité culturelle au Canada – manque de vision –Revue l'Express Hebdo des francophones du grand Toronto N° 16 Semaine 22 au 28 Avril 2008.
- 10-Gouvernement de Québec – commissariat aux langues officielles, document intitulé : Un milieu de travail interculturel, la cohabitation de deux langues. Site internet File:// H/CLO -09/06/2008.
- 11-HELLER Robert, le nouveau guide du manager VM P village Mondial Press Paris édition originale Royaume uni 2002 Publié par Dorling Kindersley Limited London traduit Au français par JOSQUIN Florence.
- 12-HELLRIEGEL Don et SLOCUM John management des organisations, Edition nouveaux Horizons - Dee Boeck 2006 Bruxelles, Belgique.

13-KENEDY Carole, toutes les théories du management maxima 3<sup>ème</sup> édition paris 2003

14-LADMIRAL Jean René la communication interculturelle Edition armant Colin Paris 1989.

15 -LARADI Messaoud le gestionnaire et le management –la revue SONATRACH MD Média N° 21 Février 2003 page 23.

16-MALIINOWSKI Bronislav, Une théorie scientifique de la culture édition Maspero Paris 1968 Traduit de l'anglais par pierre Clinquart

17-PERETTI Jean Marie tous DRH les responsabilités ressources humaines Des cadres dirigeants troisièmes édition –édition d'organisation 2006 page 25.

18-PESQUEUX Yvon l'entreprise multiculturelle édition l' HARMATTAN 2004

19-SAEZ jean pierre Banlieues d'Europe observatoire des politiques culturels-Séminaire à Strasbourg 17 et 18 /09/2001

20-Simon .Dolan -Tania Saba, Susan E .Jackson, Randall S .Shuler la Gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques Actuelles

21-ORGOGOZO Isabelle, les paradoxes de la communication à l'écoute des différences, édition d'organisation 1<sup>ère</sup> édition ,1 Novembre 1988 paris

22-SEKIOU Lakhdar - FABI Blondin et Autres, Gestion des ressources Humaines, 2ème édition De Boeck University, les éditions 4 L Inc 2001

23-VARRO Gabrielle, Roselyne de Villanova, Marie-Antoinette Hily , Construire L'interculturel de la notion aux pratiques

24-VERBUNT Gilles : la société interculturelle –vivre dans la diversité culturelle Edition le seuil Paris octobre 2001 de la page 255.

## دراسات علمية:

1- العياشي عنصر وليلى بوطمين الإطارات الصناعية هل هم نخبة إجتماعية روح الانتماء للمؤسسة

## مذكرات تخرج

1- Université d'Oran Faculté des sciences économiques mémoire de Magistère en sciences commerciales Option management des ressources humaines l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise Cas de l'activité aval ARZEW par MAOUCHE Fatna Malika année 2005 -2006

2- TOUATI Ou El khir Rapport au travail et dynamique de transformation du Métier d'ingénieur dans le contexte algérien cas de l'entreprise Sonatrach Thèse de doctorat université de Montréal décembre 2007.

## مواقع الإنترنت :

01-[www.psychoweb.fr](http://www.psychoweb.fr)

02 -<http://www.awu-dam.org/book/04/study04/308-a-s/ind-book04-sd001.htm>

03-[http://en.wisite.wikipedia.org/wiki/T\\_S](http://en.wisite.wikipedia.org/wiki/T_S). Eliot visité le 02.07.09

4-<http://fr.wikipédia.org>

05-Wikipedia .org/wiki\ identité culturelle culturelle

06-[www.enfant-encyclopedie.com/documents/CohenFRxp.pdf](http://www.enfant-encyclopedie.com/documents/CohenFRxp.pdf)

07-Site <http://investir-roumanie.com/la-vie-dans-les-multinationales>  
Implantées en Roumanie

08-[www.alaswaq.net\views](http://www.alaswaq.net/views)

## الملاحق

## خاتمة البحث:

بإمكاننا أن نقدم في خاتمة هذا العمل ملخصاً لأهم معالمه بدءاً بالتأكيد على طابعه العلمي السوسولوجي الذي تجلّى في إهتمام العديد من الدارسين به بعد وقوف العديد من المجتمعات على هذه الظاهرة الجديدة (الإختلاف الثقافي داخل المجتمعات) ثم إنتقاله إلى داخل مختلف التنظيمات و على رأسها المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية والإدارية التي صارت تتشكل من مكونات بشرية مختلفة الأعراق و بالتالي الثقافات و اللغات و المرجعيات الدينية و الإيديولوجية.

إن هذا الإختلاف يضع مصالحي التسيير في مواجهة وضعيات جديدة تتطلب معاملة كل مكون بشري بطريقة تراعي خصوصياته، ويتطلب الأمر كذلك تكييف الرسائل الإتصالية مع مختلف السياقات لأن ما يفهمه هذا بشكل معين قد يفهمه الآخر على النقيض.

فقد طرح العمل المشترك بين المؤسسة الوطنية سونا طراك و المؤسسة الإيطالية أجيبي العديد من الإشكالات في مجال التسيير وأخرى في الإتصال، فمن بين صعوبات التسيير أن إختلاف منظومتي الشريكين جعل المسيرين لا يعرفون في كثير من الوضعيات كيفية معالجة الأمور الإدارية فتسيير الترقيات لا يسير بنفس المنطق وسلم الأجور مختلف تمام الإختلاف وتقييم الكفاءات ينبنى على أسس غير موحدة وتنظيم مسار الإنتاج يشهد على تضارب المصالح (الإيطاليون يعطون الأولوية للإنتاج إلى أقصى حد دون المبالاة بصيانة الآبار و المعدات و البيئة الطبيعية أما مسئولو سونا طراك فيسيرون الإنتاج مع الحرص على بقاء المعدات في حالة جيدة ويحرصون على صيانة البيئة وحفظ المخزون)

ومن إشكالات الإتصال أن إختلاف الثقافات و اللغات و المرجعيات بين العمال يجعلهم مختلفين في الفهم و التفسير و بالتالي ينعكس ذلك على جودة التنفيذ، ويتطلب ذلك من المسيرين بذل جهود إضافية لإيصال نفس الرسالة للجميع و التواصل مع كل مكون بشكل مناسب، ثم إن مدى الإتصال لا يصل للجميع لخلل لدى المرسل أحياناً و لدى المستقبل أحياناً أخرى، أو قد يكمن في سوء إستعمال الوسائل.

كل ذلك يجعل من تسيير الموارد البشرية في وسط متعدد الثقافات أمراً صعباً على الكثير من المسيرين لأنه يتطلب مهارة أكثر في التعامل مع مختلف المواقف التسييرية وكفاءات أكثر مجال الإحاطة باللغات الأخرى و الثقافات الأجنبية.

وبعد أن أمكن تحديد معالم الموضوع النظرية فقد كانت المعالجة المنهجية متماشية مع الإمكانيات المتاحة للباحث لإنجاز هذا العمل، إذ تمت الإستعانة بالمنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة بالنظر إلى أن تجمع سونا طراك أجيبي كان في نظرنا (الباحث و المشرف) حالة ممثلة للإختلاف الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة، وقد كانت الدراسة مشجعة وقابلية الموضوع للإنجاز أكيدة، فوقفنا في نهايته على نتائج مهمة يمكننا إيجازها فيما يلي :

### أ: نتائج متعلقة بالبعد الإتصالي :

- وسائل الإتصال الحديثة متوفرة لكن إستعمالها لم يصل إلى الحد الأمثل.
- تعتمد شبكة الإعلام و الإتصال على شبكة داخلية intranet باللغة المعاهد عليها (الفرنسية) تجمع بين جميع المصالح و الأفراد ويمكن للجميع الولوج و الإستفادة من محتواها.
- لم يتخلص نظام الإتصال من الوسائل التقليدية القديمة (المعلقات) التي تعلق في مداخل الإدارة ومناطق تجمع العمال تشرح سياسة المؤسسة و مبادئ الأمن الأساسية لكنها قليلا ما تجذب القراء.
- أما مذكرات العمل التي تعتبر وسيلة توجيه أساسية فتصدر كلما تطلب الأمر ذلك يدور محتواها حول التذكير بالإجراءات الواجب إتباعها في تنظيم العمل وتوجيه السلوك لكن من العمال من لا يفهمها تماما.
- أما الإجتماعات فيشارك فيها عدد قليل متمثل في رؤساء المصالح و الدوائر حيث أن مداها ومحتواها لا يصل لعدد كبير من العمال بسبب إحتفاظ بعض المسؤولين للمعلومات لأنفسهم وعدم تعميمها مما يفتح مجالا للتأويلات و الإشاعات.
- أما الإتصال الفردي فيبدأ عادة إستجابة لدواع مهنية في حين تتباين الرغبة في التواصل بين فرد وآخر.
- يشكل عدم التحكم في اللغات الأجنبية (الفرنسية و الإنجليزية) عائقا كبيرا بين تواصل الأفراد إذ أن من الجزائريين من لا يستعمل إلا العربية، و من الأجانب من لا يتقن أي لغة إلا لفته (الرومانية أو البلغارية أو الإيطالية مثلا) فتقل فرص الفهم التبادل.
- توجد جماعات ثقافية مختلفة ولكنها ظاهرة أكثر منها فعلي فالروابط بين الأفراد المكونين لها هشّة نظرا لتغير الأفراد بصورة مستمرة ( changement (d'affectation)
- ترى نسبة هامة من المستجوبين أن الإدارة لا تتواصل مع العمال بشكل كاف ولا مقنع
- عوائق الإتصال بعضها كامن في المرسل (عدم الرغبة في بذل الجهد، عدم التحكم في اللغة) وبعضها كامن في المستقبل ( الأفكار المسبقة السلبية، عدم فهم اللغة أو المصطلحات) وبعضها كامن في الوسائل(متجاوزة)
- تباين مستوى الفهم و التأويل لإختلاف المستوى الدراسي تارة، وإختلاف الخبرة وإختلاف البيئة أو المرجعية الثقافية.
- من بين الحلول التي إعتمدها إدارة التجمع لتسهيل الإتصال بين الأفراد والجماعات التكوينية في اللغات الأجنبية للأفراد القدامى وإجراء فترات تدريب للوافدين الجدد لمدة

ثلاثة أيام قصد تمكين الوافدين الجدد من أخذ نظرة عن الوحدات والتعرف على الزملاء على إختلاف مواقعهم، كما يتم تعريف الجدد بطبيعة عمل كل وحدة وكل فرد فيها.

ب: نتائج متعلقة بالبعد التسييري :

- إن أهم إشكالات التسييرية في المؤسسة ميدان الدراسة متأتية أساسا من إختلاف طبيعة نظامي التسيير لدى الشريكين مما جعل مصالح التسيير تجد نفسها تكيل بمكيالين وتتقدم بسرعتين وقد توصلت الدراسة إلى حصر أبرز هذه الإختلافات :
- لا يتم الحراك –الذي تعد الترقية مؤشره الأساسي- بنفس السرعة والوتيرة فهو يتم بين عمال مؤسسة أجياب بصورة أسرع تسمح للأفراد بالرقى السريع بالإستفادة المادية وتغير المكانة (changement de statu) أما في سونا طراك فيشكوا العديد من العاملين بأنها بطيئة الأمر الذي يبقي أفرادا في مواقع معينة فيمضون كل مسارهم المهني في نفس المنصب والمكتب أو نفس الورشة في حين يفضل آخرون -فرارا من هذا الوضع- الإنتقال داخليا إلى باقي وحدات سونا طراك للحصول على منصب أفضل لذا تمكنا من إحصاء 15 طلب إنتقال (demande de mutation interne) فقط خلال سنة واحدة (2010).
- تسببت الوضعية السابقة في حالة من التذمر وسط الإطارات خاصة الذين يرون نظرائهم من الإيطاليين يتسلقون السلم الهرمي بنفس المؤسسة بسرعة فيتجاوزونهم ليصيروا رؤسائهم فيما بعد.
- في حين يلجأ آخرون إلى تقديم طلبات التقاعد العادي أو المسبق ليلبثوا عن العمل في مؤسسات أجنبية –شركة- تقدم مرتبا أكبر أو إطار عمل أفضل مما يزيد من خسائر سونا طراك من الموارد البشرية كما و كيفا.
- إن دراسة الإتصال النازل في تجمع سونا طراك أجياب توحى بغياب الهيئات العليا عن قواعدها وهو بطيء مادام الأمر يتعلق بالقضايا الإدارية العادية أو بقضايا العمال لكنه سريع عندما يتعطل الإنتاج البترولي ، أما عند الشريك فيقول المستجوبون أنه يتم بصورة أسرع.
- يتشكل الإتصال الصاعد من الشكاوي و التظلمات والإعلام بالحوادث المتعلقة بالأمن. إن هذا العمل ينظم لأعمال أخرى تحاول فتح الباب أمام النقاش العلمي السوسولوجي حول موضوع التعدد والإختلاف الثقافي داخل المؤسسة التي تشكل مدار الموارد البشرية وقد يكون نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية من شأنها أن تجلي الكثير من الحقائق وتثري ميدان البحث السوسولوجي.

العولمة :

مصطلح حديث و رنان تعددت التعاريف بشأنه إلى حد التناقض بين من يراها تطور أو ظاهرة تاريخية "ya ceux qui pensent la mondialisation est un fait,ou un processus historique" (Giddens –Bauman)(1)

ومن يعتبرها إيديولوجية " une doxa –idéologie" ومن بينهم ( Bourdieu) الذي يعتبرها ثورة

ثقافية و إيديولوجية (2)"la mondialisation est une révolution culturelle et idéologique"

وبين من يراها شرا و من يراها أمرا لا مفرا منه فسموئيل هنتغتون في كتابه صدام الحضارات (Clashes of civilisations) يراها رديفا للصدام " إن البشرية وهي في طريقها لعالم جديد كانت مقبلة على حرب دامية بين مناطق الحضارات الكبرى..." وأن الصراع سيكون بالدرجة الأولى ثقافيا

"great divisions among humankind and the dominating source of conflict will be cultural" (3)

وقد قسم هنتغتون العالم إلى سبع مناطق حضارية \* يلعب الدين عامل التميز الأول بينها.

« These civilizations seen be defined primarily by religions.. »4

و من المفكرين العرب يبدو المفكر الإقتصادي جلال أمين متفقا مع هذا التوجه ففي كتابه " عولمة القهر" أو في مقالاته ومنها "الدولة الرخوة" يرى أن " العولمة تتضمن تهديدا لسعادة الإنسان و رفايته وشعوره بالاستقرار و الطمأنينة تهدده نفسيا بإفقاده الشعور بالرضا عن نفسه المستمد من إحترام هويته و تفرد... وهي تحمل مخاطر ناتجة عن إكتساح قيم المجتمع الإستهلاكي و حضارة السوق التي تحول كل شيء إلى سلعة..." (1)

و بين من يرى العولمة إنتصارا للنموذج الأمريكي الليبرالي حيث يقرر فرانسيس فوكوياما أن " المرحلة الراهنة من التاريخ وكأنها مرحلة انتصار نهائي للنموذج السياسي والفكري الليبرالي الذي يحظى بالقبول الواسع من أكبر قدر من الدول والمجتمعات في العالم..." (5) و منهم من يتنبأ بإنهيار النموذج الأمريكي الحالي -إذا إستمرت الولايات المتحدة عل نهجها الحالي المتميز بارتفاع نسبة الإنفاق العسكري - حيث سبق لبول كيندي أن" توقع انهيار الاتحاد السوفيتي، وتنبأ باحتمال تراجع هيمنة الولايات المتحدة على الشأن

---

luca Ré, approches européennes de la mondialisation [site http:// juragentrum.unif.it/fr](http://juragentrum.unif.it/fr) , 2-1

12/10/2010.

<http://www.historyorb.com/world/clashofcivilizations.shtml> Visité le 30/11/210 4 - 3

5- عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ،فروعها و كيفية التعامل معها مجلة الفكر عدد 28 الكويت 1999

\* هي الغربية ( اوربا و أمريكا الشمالية) أمريكا الجنوبية ، الكونفوشية، اليابانية، الإسلامية، الهندية، السلافية الأرثوذكسية

العالمي في المستقبل إذا إستمرت على نفس السياسة ( الإنفاق العسكري )التي لا يتناسب مع نصيبها من الإنتاج الإجمالي العالمي.(1) ، منهم من يؤكد على أهمية التكتلات (جون بسبيت) وأن العولمة تعبير عن هذه اللحظة الحاضرة المليئة بالفرص و المخاطر ( TOFFLER Alvin )

و الجدير بالذكر أن هذا المفهوم متشعب ومتفرع حيث أن هناك عولمة اقتصادية تتمثل في كون الأسواق التجارية والمالية والعالمية أصبحت موحدة وخارجة عن نطاق كل دول العالم وتنتقل السلع والخدمات ورأس

المال على النظام العالمي بلا حدود . ونعني انتقال الثقل الاقتصادي العالمي من الوطني إلى العالمي و من الدولة إلى الشركات والمؤسسات و التكتلات الاقتصادية و عولمة سياسية لا تعني بالضرورة القضاء على الدولة وإنما تعني دخول البشرية إلى مرحلة سياسية جديدة يتم خلالها الانتقال الحر للقرارات والتشريعات والسياسات والقناعات والخيارات عبر المجتمعات والقارات وبأقل قدر من القيود و الضوابط متجاوزة بذلك الدول والحدود الجغرافية

و ثقافية بانتقال الأفكار والمعلومات والبيانات والاتجاهات والقيم والأذواق على الصعيد العالمي إذ أصبح الملايين من البشر موحدين تلفزيونياً وتلفونياً ومن خلال البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت فلم يحدث في التاريخ أن تمكن أكثر من ثلاثة مليارات فرد حوالي 50 % من عدد سكان الأرض أن يتابعوا معا بالصوت والصورة الحية وفي وقت واحد حدثاً عالمياً كمباريات كأس العالم أو توقيع اتفاقية للسلام ،

إن البعض يحاول إختصار العولمة في الأمركة إلا أن العشرية الأخيرة قد دفعت ببعض الدول الناشئة إلى أن تتبوأ صدارة العالم في ميادين شتى منها الصين و اليابان و دول شرق آسيا و الهند و البرازيل وهذه الدول تتميز كثيراً أو قليلاً عن النموذج الأمريكي الرأسمالي.

إن التعامل مع هذا المفهوم و غيره يتطلب من الباحث أن يبتعد عن التصنيف الإيديولوجي .لأن البعض قد اتخذ منها موقفاً أيديولوجياً وعقائدياً مسبقاً قبل أن يفهمها وأخذ يسابق الجميع لمعاداتها والبعض وركز تركيزاً أحادياً على مخاطرها دون فرصها، وبالغ في تضخيم المخاطر، ويمثل هذا الموقف صاحب كتاب ( فخ العولمة لجون بسبيت)

1- عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ،فروعها و كيفية التعامل معها مجلة الفكر عدد 28 الكويت 1999

\* عدد سكان العالم في حدود 6.9 مليار نسمة. (<http://www.populationmondiale.com>)

والبعض الآخر تعرف على فرصها دون المخاطر، وجعل يببالغ في إفراز محاسنها الاستثمارية والمعرفية، وقام يبشر الجميع بنعيمها الموعود في ظل النظام الرأسمالي الليبرالي" (1)

وأما البعض الآخر فإنه أساء كل الإساءة في فهم العولمة واعتقد واهماً أن العالم قد تم عولمته عولمة

كاملة وهو الأمر الذي لم يتم بعد. وهناك قطاعات أخرى من المثقفين والعمال والجماعات الدينية تنظر إلى العولمة نظرة شك، وتعبير عن أولاً أقدم التعاريف: **تعريف "رونالد روبرتسون"** الذي يؤكد على أن العولمة هي اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي الأفراد و المجتمعات بهذا الانكماش" (2) ولهذا التعريف شقان مهمان

1 - تركيزه الشديد على فكرة انكماش العالم وتتضمن أموراً كثيرة، كتقارب المسافات والثقافات وترابط المجتمعات والدول .

2 - الوعي بهذا الانكماش وهذا ما حدث فعلاً

**ثانياً أنتوني جيننز : (Antony GIDDENS)\*** عرف العولمة بأنها "مرحلة جديدة من مراحل وتطور الحداثة تتكاثف فيها العلاقات الاجتماعية على الصعيد العلمي وحدث تلاحم بين الداخل والخارج و الربط بين المحلي والعالمي بروابط اقتصادية وثقافية وسياسية وإنسانية، ولا يعني هذا إلغاء المحلي والداخلي ولكن أن يصبح العالم الخارجي له حضور نفس العالم الداخلي في تأثيره على سلوكيات وقناعات وأفكار الأفراد ، والنتيجة هي بروز وتقوية العامل الداخلي. فمن الخطأ الاعتقاد بأن العولمة هي إلغاء للمحلي(3) "modernity is said to be like an unsteerable juggernaut traveling through space"

ثالثاً " مالكون و أنرز" في كتابه( العولمة ) عرّفها بأنها: كل المستجدات والتطورات التي تسعى بقصد أو من دون قصد إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد (4) و خلاصة القول أن .". النقاش حول العولمة يخنزل في الحقيقة ثنائية أعمق هي ثنائية الأنا و الآخر ، الأنا الذي يدافع و الآخر الذي يتحدى ، و العلاقة ليست مجرد موضوع لبحوث علمية نظرية بل هي تعبير عن صراع ، و تعبير عن إحسلس مرضي بمركب نقص مقابل مركب عظمة بين مقهور وقاهر بين مستعمر و مستعمر 2.....

---

-21-3-4 عبد الخالق عبد الله العولمة و جذورها ،فروعها و كيفية التعامل معها مجلة الفكر عدد 28 الكويت 1999

\*عالم إجتماع بريطاني وأستاذ جامعة كامبريدج

2- حرفوش مدني ، الثقافة العربية بين مطرقة الخصوصية و سندان العولمة site  
http// :algerianumidia.maktoubblog.com le 28/12/2010.

## Communautarisme

(c'est le règne des communautés)

هي تعبير عن لجوء مجموعات أو أقليات إلى إقامة تجمعات مبنية أساسا على وحدة أو تشابه الخصائص الثقافية و الدينية في مجتمعات لا تقاسمها هذه الخصائص. ففي النموذج الأمريكي يحتفظ (السود، اليهود، الهنود حمر، الصينيون المكسيكيون و غيرهم.) بخصوصياتهم و يقيمون في مناطق وأحياء خاصة بهم لكن لا تبدو أن هذه الظاهرة تهدد وحدة المجتمع أو قيمه ، أي يتم الاعتراف بها ما دامت لا تتناقض مع منطلقات المجتمع وقيمه الأساسية ولا تكون إطاراً لسلوك الإنسان في الحياة العامة.

و يلاحظ جليا أن هذه الظاهرة تختلف إختلافا كبيرا بين أمريكا و فرنسا مثلا ذلك لأن هذا المجتمع الأمريكي هو في أصله خليط من الأقليات التي وصلت في مراحل زمنية معينة وجاءت من قارات مختلفة و ليس للولايات المتحدة تاريخ قديم من شأنه صناعة هوة ثقافية بين المقيم و الوافد .

و لكن من جهة أخرى يبدو التسليم أن المجتمع الأمريكي مثال للانفتاح و التعدد أمر غير ممكن إذ أن واقع الولايات المتحدة يبين أنه مجتمع تسود فيه النمطية بشكل مذهل ( الأمريكي هو شخص بروتستانتى أبيض من أصل أنجلو سكسوني يتحدث الإنكليزية) وكلما ازداد تخليهم عن هويتهم، ازدادت أمامهم فرص الحراك الاجتماعي

أما في النموذج الفرنسي فإن الأمر مختلف إذ أن ثقافات الأقليات تتناقض في أغلب الأحيان مع قيم محلية قائمة منذ قرون (تاريخ بعيد) و لا تزال حاضر في الأذهان. و قد بينت الأحداث الأخيرة ( البرقع و تعدد الزوجات) ظهور ردود فعل إجتماعية و سياسية رافضة لهذه الظواهر الجديدة في المجتمع الفرن بحجج شتى منها و على رأسها قيم الدولة الفرنسية القائمة على مبادئ الثورة الفرنسية وهي الحرية ، المساواة بين الجميع (وبين الرجل و المرأة) و الحرية الفردية (liberté , égalité, fraternité)

ولئن كان النموذج الفرنسي لا يحشر الوافدين في غيظوهات خاصة فإنه يتميز بمظاهر أخرى لا تقل سوءا فالوافد لا يقيم دائما في نفس الأحياء التي يقيم بها الفرنسيون بل في أحياء فقيرة يقيم فيها من هم من أمثاله إقتصاديا و إجتماعيا

« malgré que le modèle français ne connaît pas les ghettos ,mais les français et les étrangers n'habitent pas les mêmes voisinages ... une forme de ségrégation territoriale.... »

و يبقى النموذج الكندي في التعامل مع هذه الظاهرة هو الذي يوفر حقوقا أوفر و حظوظا أوفر و تعاملأ أحسن مع مختلف الأقليات

«Il ya une trentaine d'années les premières mesures politiques d'inspiration multi culturaliste furent

mise en oeuvre en Amérique du nord (canada) et la doctrine multi culturaliste avance l'idée que les cultures que les cultures minoritaires sont discriminés et doivent accéder à la reconnaissance politique, et pour ce faire les spécificités culturelles doivent être protégées par la loi..... »

J. Souty multiculturalisme ,revue sciences humaines hors série N° 34 2001.

Ghettoïisation

“ la ghéttoïisation n'est qu'un moyen d'augmenter la distance des habitants avec l'économie officielle ..... »

« là ou l'accès au ressources économiques rares et limitées se déroule sous le double mode de la solidarité ou la compétition féroce..... » page 02

**Sudhir venkatech , the underground of the urban poor,cambridge (Mass) Harvard university press 2006 (enquête - plongée dans les ghetto noirs américains. Traduit par jules maudet.**

“

## الوسط المهني:

هو وسط تقوم فيه العلاقات أولا و أساسا على أساس علاقات العمل- داخل مؤسسة معينة - بغض النظر عن العلاقات و الانتماءات الأخرى .كالورشة الصناعية أو المصلحة الإدارية. تميزا عن أوساط أخرى كالوسط المدرسي و الوسط العائلي و غيره.

« un milieu dans lequel s'exerce une activité particulière..... »(1)

---

<http://dictionnaire.sensagent.com/milieu> 29/11/2010 - 1