

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب : عانو عبد النور

بعنوان :

التعدد الثقافي للعاملين و أثره على فاعلية العمل دراسة حالة شركة هاليبيرتون للخدمات البترولية

نوقشت وأجيزت علنا

بتاريخ: 2018/07/04

رئيسا
مشرفا و مقرارا
مناقشا

الأستاذ(ة) : قداش سمية أستاذ م (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأستاذ(ة): بن قرينة محمد حمزة أ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأستاذ(ة): عوينات مسعود أستاذ م (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب : عانو عبد النور

بغنوان:

التعدد الثقافي للعاملين و أثره على فاعلية العمل دراسة حالة شركة هاليبيرتون للخدمات البترولية

نوقشت وأجيزت علنا

بتاريخ: 2018/07/04

الأستاذ(ة) : قداش سمية أستاذ م (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأستاذ(ة): بن قرينة محمد حمزة أ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة
الأستاذ(ة): عوينات مسعود أستاذ م (أ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة
رئيسا
مشرفا و مقرارا
مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "قل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله المؤمنون"
الهي لا يطيب الليل الا بشكرك و لا النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات
الا بذكرك و لا الجنة إلا برؤيتك.

الى من بلغ الرسالة و أدبالأمانة و نصح الأمة نبي الرحمة و نور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

الى ملاكي في الحيلة و سر بسمتي ووجودي أمي الغالية.

إلى من احمل اسمه بكل افتخار من علمني العطاء

بدون انتظار من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم الى روح أبيالعزيز، إلى كل اخواتي

واحترقي (زوبير. سيدعلى. هشام. زكريا. مريم و سلسبيل)

إلى كل عائلة عانو، إلى من تذوقت معهم أجمل

اللحظات ووقفوا معي في أصعب

الظروف خاصة "زوجتي"

عبد النور

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشراف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه و سلم و عل اله و صحبه أجمعين أما بعد.

فاني اشكر الله العلي التقدير أولا و أخيرا على توفيقه لي بإتمام هذه المذكرة، فهو عز و جل أحق بالشكر و الثناء و أولى بمما و انطلاقا من قوله عليه الصلاة و السلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإنني أتوجه بالشكر و التقدير إلى البروفسور "بن قرينة حمزة" الذي أهدى علي هذه المذكرة، حيث بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل و توجيهاته السديدة و رعاية صدره أثناء فترة البحث تم انجاز هذا العمل فلما مني الوفاء و التقدير.

والى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير...

و إلى جميع الأساتذة الذين اهدوا علي صدق التحكيم، و كما أتوجه بالشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة.

عبد النور

تعد ظاهرة التعدد الثقافي داخل المؤسسات حديثة النشأة باعتبارها تطورت بشكل متسارع و أصبحت فاعلا مهما من فواعل المؤسسات الكبرى و الهيئات التي تتمتع بالشخصية القانونية و الدولية التي تضم مجموعة من الموظفين ذوي الثقافات المختلفة، و أمام هذا التطور و مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات سواء من البيئة الخارجية المتمثلة في التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ذات الطابع الدولي، أو من البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في كيفية إدارة التوليفة الوظيفية الناجمة عن تلك الخلفيات الثقافية المتعددة المتواجدة داخلها , كان لابد على المؤسسات القائمة على التعدد الثقافي من إيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية بعقلانية , و اعتماد إستراتيجيات فعالة تجعل من سمة التعدد الثقافي سمة إيجابية في عمل المؤسسات الدولية .

الكلمات المفتاحية : تعدد ثقافي ، شركات متعددة جنسيات، موارد بشرية،فاعلية العمل ،فاعلية التنظيمية

Résumé

The phenomenon of multiculturalism within the newly established institutions as it has developed rapidly and has become an important actor of the work of large institutions and bodies that enjoy legal personality and international, which includes a group of employees of different cultures, and in front of this development and the various challenges facing institutions, both from the environment Economic, political and social changes of an international nature, or from the internal environment of the institution in terms of how to manage the functional combination resulting from the multiple cultural backgrounds within it, Cultural diversity to find a balanced equation that enables it to absorb all cultural backgrounds led to achieve its organizational goals rationally, and adopt effective strategies that make the feature of multiculturalism a positive feature in the work of international institutions.

Keywords: Multiculturalism, Multinationals, Human Resources, Business Effectiveness, Organizational Effectiveness

قائمة المحتويات

I.....	الاهداء
II.....	الشكر و التقدير
III.....	الملخص
IV.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الاشكال
VI.....	قائمة الملاحق
1.....	مقدمة
6.....	الفصل الاول : الادبيات النظرية لظاهرة التنوع الثقافي و فاعلية العمل في المؤسسات
7.....	المبحث الاول : ماهية التعدد الثقافي
11.....	المبحث الثاني : تأثير التعدد الثقافي على الفاعلية التنظيمية للعمل
21.....	المبحث الثالث :الدراسات و الابحاث العلمية السابقة
25.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة
27.....	المبحث الاول : التعدد الثقافي و اثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة
28.....	المبحث الثاني :التائج الدراسة
44.....	خلاصة الفصل
47.....	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
8	التعدد الثقافي داخل المؤسسة	1.1
9	طبقات التنوع الثقافي	2.1
13	مجالات النشاط في ادارة التعدد الثقافي	3.1

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	الرقم
30	توزيع افراد العينة بحسب الجنس	1.2
31	توزيع العمال حسب الاقدمية	2.2
31	توزيع أفراد العينة على حسب المستوى	3.2
33	درجة اتقان المبحوثين للغة الأجنبية -الإنجليزية و الفرنسية-	4.2
33	درجة احتكاك العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية :	5.2
33	نوعية العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالعامل الأجنبي خارج أوقات العمل	6.2
34	امكانية اغتراب العامل الجزائري في وسط المجموعة الأجنبية التي يتواجد فيها	7.2
35	أن تصلح العمال الأجانب كمرجعية في الأخلاق للعمال الجزائريين	8.2
36	امكانية تفضيل المشاركة مع العمال الأجانب بدل العمال المحليين الجزائريين	9.2
36	درجة تكييف العمال الجزائريين مع العمال الأجانب	10.2
37	العلاقات بين العمال الجزائريين و زملاء العمل الأجانب	11.2
38	العلاقات ما بين العمال الجزائريين و رؤساء العمل الاجانب	12.2
39	المواضيع التي يدور حولها الحوار و النقاش بين العامل الجزائري و العامل الاجنبي في أوقات العمل	13.2
40	امكانية حضور العامل المحلي لإحياء الأعياد العالمية و الدينية على مستوى الشركة	14.2
40	كيفية الاحتفال على مستوى الشركة	15.2
41	تأثير العمال الأجانب على فاعلية العمل	16.2
42	امكانية حدوث تغير في فاعلية العمال	17.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
1	الاستبيان الخاص بالدراسة	1
2	المقابلة الخاصة بالدراسة	2

مقدمة

التوطئة

تعد الشركات المتعددة الثقافات من أهم الظواهر الحديثة التي برزت على الساحة الدولية , نظرا لحجمها و نفوذها و انتشارها في أرجاء العالم, مشكلة بذلك كيانات ضخمة تفوق ميزانيتها و تأثيرها على الصعيد الدولي العديد من الدول ,لذلك فإن هذه الكيانات قد استقطبت العديد من أصحاب الاقتصاد و السياسة و القانون للبحث في مفهومها و مركزها القانوني و تأثيرها في الاقتصاد العالمي , الأمر الذي جعل الدول عامة و في طور النمو خاصة تسعى جاهدة لجذب رؤوس الأموال لتحقيق التنمية الشاملة , التي تعتبرها هدفا أساسيا للخروج من كبوتها الاقتصادية , و نظرا لما يلعبه الاستثمار من دور أساسي في تدفق التكنولوجيا في عملية التنمية , و سعي وراء تحقيق هذه الأهداف ضمن تشريعاتها المتعلقة بالاستثمار العديد من الحوافز و الضمانات التي تحفز المستثمر الأجنبي فردا كان أو شركة على الإستثمار في تلك البلدان تفوق تلك الممنوحة للمستثمرين الوطنيين , و مرد ذلك لما يمتلكه المستثمر الأجنبي و خاصة الشركات المتعدد الثقافات من إمكانيات مادية و بشرية و تقنية تؤهله للقيام بتنفيذ المشاريع الحيوية التي يحتاج تنفيذها امكانيات و قدرات لا يمتلكها المستثمر الوطني .

تعتبر الجزائر من بين الدول الأكثر استقطابا للشركات متعدد الثقافات في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا , و هذا حسب الدراسة التي قامت بها الوكالة الفرنسية للإستثمارات الدولية في منطقة الأوسط في فترة الممتدة من 2003 إلى سنة 2005 , فتشير بعض الإحصائيات إلى ان منطقة حاسي مسعود الصناعية يتواجد فيها لوحدها اكثر من 50 شركة أجنبية , و حسب ما أكده وزير العمل و الشغل و الضمان الإجتماعي , فإنه يتواجد في الجزائر 140000 عامل أجنبي , يمثلون 125 جنسية مختلفة وأن هذه الشركات تستخدم لصالحها أزيد من مليون عامل جزائري , و حسب ما صرح به المدير العام للوكالة الوطنية للتطوير الاستثمار فإن الاستثمارات الأجنبية المباشرة بلغت 5 ملايين أورو سنة 2016 إلى سنة 2017 على التوالي.

وشركة سوناطراك كغيرها من الشركات النفطية العالمية تهدف دائما إلى مواكبة التطور العالمي و ذلك من خلال تسهيل دخول الشركات المتعدد الثقافات بغية تطوير و تفعيل العملية الإنتاجية للعاملين و الإستفادة من التكنولوجيا المستخدمة بيئيا و اقتصاديا , خاصة في ظل سياسة الدولة الرامية إلى إلزام الشركاء الأجانب بنقل التكنولوجيا .

مقدمة

ثانيا - اشكالية الدراسة :

و في ماسبق لنا ذكره تبرر لنا أهمية دراسة التعدد الثقافي للعاملين وفق الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير التعدد الثقافي للعاملين في فاعلية العمل بشركة هاليبرتون HALLIBURTON حاسي مسعود ورقلة ؟

و لتغطية الجوانب الأساسية للإشكالية الرئيسية تم التطرق للإشكاليات الفرعية التي نوضحها فيم يلي:

1. كيف تستطيع شركة هاليبرتون التعامل مع عمال متعدد الثقافات و الجنسيات ؟
2. ما دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل عملية اندماج العمال المحليين مع العمال الأجانب ؟
3. ماهي القيود و الشروط التي تحكم نجاح التعدد الثقافي داخل المؤسسات ؟
4. هل يمكن اعتبار أن استقطاب المؤهلات الأجنبية داخل المؤسسات ذات التعدد الثقافات لها فاعلية أكثر من المؤهلات المحلية ؟

ثالثا- فرضيات الدراسة :

للتقدم في مسار البحث قمنا بطرح مجموعة من التصورات للفرضيات الدراسة كالتالي :

5. شركة هاليبرتون هي شركة لها باع كبير في مجال النفط و هي في عدة قارات من العالم ولها أسلوب ناجح تتم التعامل به مع العمال متعددي الثقافات و الجنسيات بدليل صمودها في السوق لحد الآن.
1. تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في خلق أجواء تقارب ما بين العمال المحليين و الأجانب و ذلك بخلق مزيج مختلط في محيط العمل و ذلك بإيجاد صيغ تساعد و تساهم في ذلك من خلال الحوار او اللغة أو الحفلات أو الرياضة إلى غير ذلك
2. الشروط و القيود التي تتحكم في نجاح التعدد الثقافي داخل المؤسسات هي الثقافة المؤسسة
3. نعم المؤهلات الأجنبية لها دور كبير داخل المؤسسات متعددي الثقافات لأنها تجلب التكنولوجيا واليد العاملة الخبيرة التي تجلب الإضافة للمؤسسة.

رابع- مبررات اختيار الموضوع :

و قع اختيارنا على هذاالبحث استنادا إلى الأسباب التالية :

مقدمة

- الدوافع الداخلية الشخصية لمعالجة المواضيع المتعلقة بالتطورات الحديثة .
- الرغبة في استكشاف تأثير التعدد الثقافي للعاملين داخل المؤسسات على الفاعلية الانتاجية .
- تنمية و تعزيز المعارف الشخصية حول الموضوع .

خامسا-أهمية و أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان التعدد الثقافي للعاملين داخل المؤسسة و تأثيره على فاعلية العمل و ذلك من خلال تقديم شركة هاليبرتون كنموذج لمعرفة من الجانب التسييري للعاملين و كيفية التعامل مع مختلف الثقافات داخل المؤسسة .

أما أهمية الدراسة فتكمن في فيما يلي :

- أهمية العامل اللغوي و دوره في فعالية الاتصال
- أهمية البعد المعاملاتي و كيفية خلق مزيج يحقق الأهداف

سادسا-حدود البحث :

بناءً على الإشكالية و معطيات الدراسة تمثلت حدود الدراسة في :

- الحدود الموضوعية : اهتمت الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالتعدد الثقافي في الشركات الأجنبية و اقتصرت دراستنا على شركة واحدة
- الحدود المكانية: شملت الدراسة دولة الجزائر ممثلة بدراسة حالة شركة هاليبرتون HALLIBURTON بحاسي مسعود ورقلة.

سابعا- منهج البحث :

- للإجابة على إشكالية البحث و تبيان صحة الفرضيات و الإلمام بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على :
- الأسلوب الوصفي : لوصف مختلف المتغيرات الدراسة في الإطار النظري في البحث من خلال التعريف بالتعدد الثقافي و بيان أهميته و خصائصه و تعريف الفاعلية التنظيمية للعمل وخصائصها وذلك اعتماداً على الكتب و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية و الدراسات السابقة .

مقدمة

- الأسلوب التحليلي: حيث تم معالجة و تحليل والوصول إلى النتائج الدراسة الميدانية باستخدام المقابلة و الاستبيان ثم استنتاج الأسئلة حسب ما جاء في الجزء النظري .

ثامنا-أدوات الدراسة :

لإمكانية انجاز دراستنا وتوضيح التعدد الثقافي للعاملين داخل المؤسسة و تأثيره على فاعلية العمل ، اعتمدنا على مجموعة من المصادر الثانوية المتمثلة في التقارير الإحصائية لمنظمات مختصة في هذا المجال، المقالات علمية، والمواقع الالكترونية الرسمية. أما بالنسبة للبيانات الخاصة بمديرية الموارد البشرية فتم الاعتماد على وثائق المؤسسة الرسمية، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين في مديرية الموارد البشرية لشركة هالبرتون .

تاسعا- هيكل الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و معالجة اشكالياتها و اختبار فرضيتها قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول : سيتضمن الأدبيات النظرية لدراسة وكذا الدراسات السابقة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم النظرية للتعدد الثقافي للعاملين ، و معرفة تأثير هذا على فاعلية العمل.

الفصل الثاني : سنتناول فيه الدراسة الميدانية وستكون الدراسة التطبيقي في هذا الفصل ،حيث يتم تناول طريقة و إجراءات الدراسة الميدانية و تحديد و تقديم مجتمع الدراسة و الادوات المستخدمة فيها و كذا النتائج المتوصل اليها و مناقشتها من أجل استقصاء آرائهم في الموضوع و تحليلها وتقييم مدى استيعابهم للمشاكل المطروح في الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي
و أثره على فاعلية العمل

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

تمهيد:

شهد العالم تطورات و تحولات في شتى المجالات شملت المجتمع البشري كافة , من ابرزها التطور العلمي في مجال الإدارة و التنظيم من خلال الاهتمام بالسلوك البشري , و أما التنظيمات فأصبحت تعالج كأنساق تنظيمية تحوي الانسان ضمن جماعات تعمل معا من اجل تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية بل و تطورت هذه النظرة الى ان شملت حديثا الجانب الثقافي للمنظمات و هذا كله في ضل التطورات العلوم السلوكية في مجال التنظيم ..

والجزائر كبلد ساعي الى التطور و النهوض بالقطاعات المختلفة ليست بمنأى عن هذا التغيير الحاصل على المستوى الدولي إذ أظهرت منذ فترة توجه قوي نحو تحقيق هذا الهدف من خلال الشراكة الاجنبية و استقطاب العمال الأجانب في المنظمات الجزائرية في عدة مشاريع تنوعت مجالاتها هذا بغض النظر عن طبيعة اقتصاد الجزائر الذي استمر لوقت طويل و مزال مستمر في الاعتماد على جزء كبير من عائدات الطاقة الاحفورية و التي عجلت منذ فترة طويلة في ظهور المؤسسات المتعددة الثقافات و الجنسيات و مناخ التعدد الثقافي التنظيمي في الجزائر من خلال الشركات التي تعمل في المجال البترول .

وتفصيلا لما سبق نستعرض في هذا الفصل تشخيص كل من التعدد الثقافي للعاملين مركزين على تأثيره على الفاعلية العمل داخل المؤسسة مبرزين مفهوم التعدد الثقافي و خصائصه و إضافة إلى مراحلهم ثم عرجنا إلى الدراسات السابقة التي بنيت عليها دراستنا و فق المبحثين التاليين :

- المبحث الأول : ماهية التعدد الثقافي
- المبحث الثاني : تأثير التعدد الثقافي على الفاعلية التنظيمية للعمل
- المبحث الثالث : الدراسات و الأبحاث العلمية السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا .

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

المبحث الأول : ماهية التعدد الثقافي

المطلب الأول : تعريف التعدد الثقافي

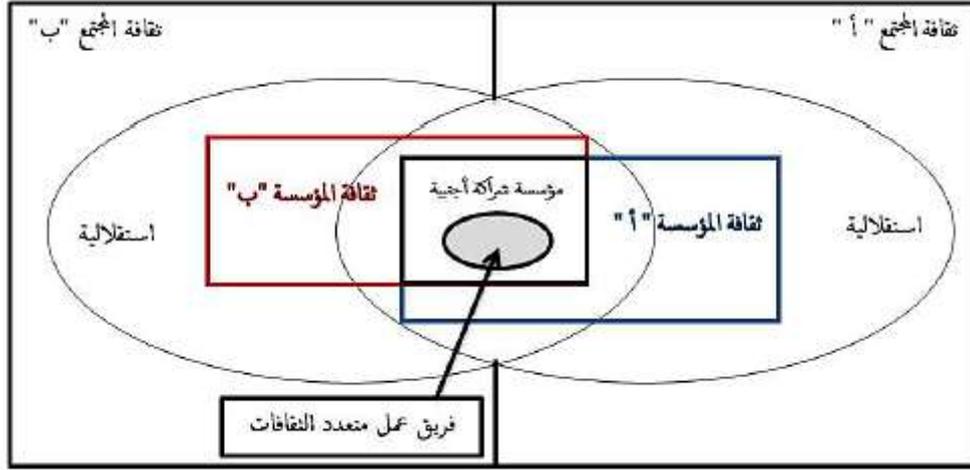
لقد اختلف المنظرون في تحديد وضبط تعريف للتعدد الثقافي كبعد إداري ويظهر في مجموعة التعاريف التي أوردوها ومنها:

مصطلح التعدد الثقافي يستعمل بثلاثة معاني مختلفة: كوصف للتنوع الثقافي في مجتمع ما, و كإيديولوجيا تهدف لشرعنة التنوع العرقي في مجتمع ما, و كسياسات عامة تهدف لخلق الوحدة الوطنية عبر التنوع العرقي في التركيبة العامة لمجتمع ما, كما يعتبر التعدد الثقافي شكل من أشكال تنوع الجنسيات, بحيث يمثل أعضاء هذه الفرق عدة ثقافات (ثلاثة على الأقل), ومن بين إيجابيات هذا الشكل هي قلة حدة التنافس, بحيث يقوم الأعضاء باقتراح أفكار وإستراتيجيات و طرق عمل , و يتم التوافق في إيجاد الحلول على شكل توافق في الآراء , إما بالنسبة للغة فتكون غالبا الإنجليزية أو مستمدة من ثقافة الشركة الأم.

و منه يمكن أن نستخلص أن فريق العمل متعدد الثقافات هو عدد محدد من الأفراد ينتمون إلى جماعات عمر مختلفة و طبقات اجتماعية و مهنية متباينة و جماعات دينية وعنصرية و أحياء و مناطق متفرقة و لغات و عادات و معتقدات غير متماثلة و إلى مصالح و أقسام متعددة في المنظمة , تجمعهم المنظمة للعمل سويا في مهمة معروفة و محددة يسألون عنها من طرف المنظمة.

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

الشكل رقم 1.1: التعدد الثقافي داخل المؤسسة



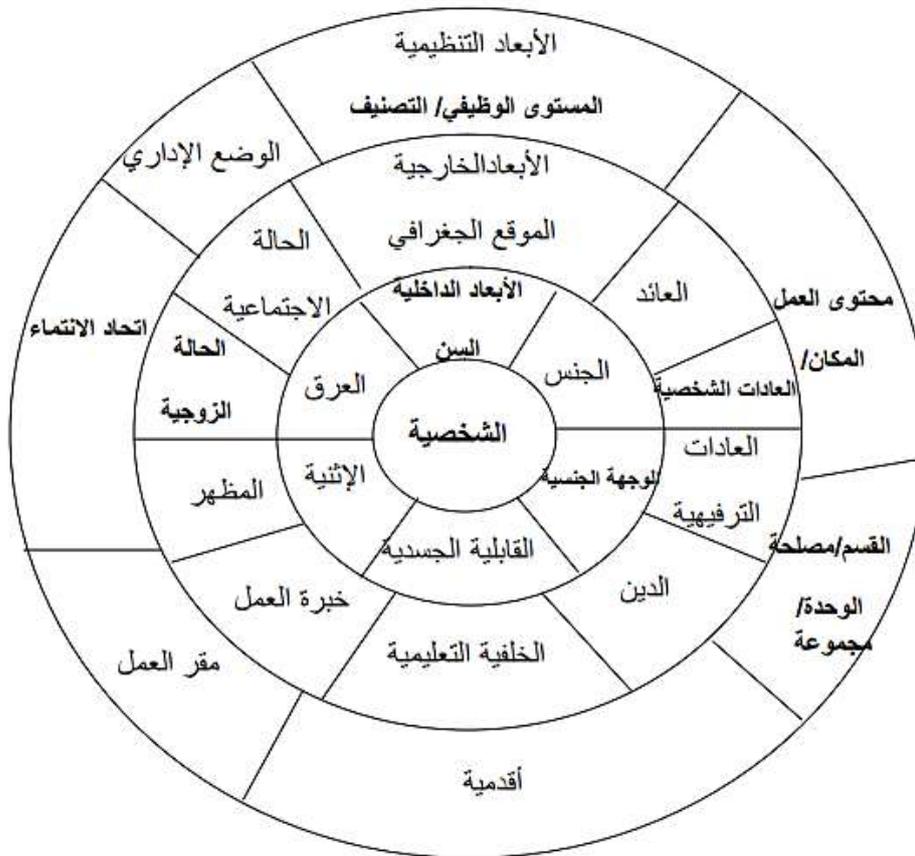
المصدر : مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية بوكرومة جلال و العيفة محمد، الهوية التنظيمية في المجال التنظيمي متعدد الثقافات , المجالات الاجتماعية التقليدية و الحديثة و إنتاج الهوية الفردية و الجماعية في المجتمع الجزائري, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 24, سنة 2016 ص717

المطلب الثاني: تصنيف أبعاد التعدد الثقافي

- **التعدد الثقافي من المنظور الأخلاقي**: كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعي لكي تكون أكثر عدالة فمن ضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للتطبيقات.
التصنيف الأول: يحدد فيه دافت الأبعاد التالية:
 - الأبعاد الأولية: تشمل العرق، العمر التوجه، الجنس، والقدرة الجسدية.
 - الأبعاد الثانوية: تشمل الدين، التعلم، الأصل الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية،... الخ.

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

الشكل 2.1 : طبقات التنوع الثقافي



المصدر: لفحل لبندة ، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مباح ورقة ،ص65

- التصنيف الثاني :يعتمد على أساس التباين النسبي في مصادر الاختلاف:
- الخصائص الثابتة نسبيا: العرق الإثنية، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.
- الخصائص المتغيرة: الخلفية الاجتماعية، المكانة الاقتصادية، الحالة الاجتماعية.
- التصنيف الثالث :يعتمد على الخصائص ومدى تباينها:
- الخصائص المرئية: العرق، النوع، السن...الخ.
- الخصائص غير المرئية: التعليم، المهنة، الخبرة في المنظمة والطبقة الاجتماعية والاقتصادية.¹
- التعدد الثقافي من المنظور الاقتصادي التنظيمي :وفقا لهذا المنظور تم التركيز على آثار التعدد الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثل الدراسة التي أجراها كل من ميلكين وماتن سنة 1996 حين عالجا العلاقة بين التعدد الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات في حل المشاكل ووفقا لهذا المنظور فالتصنيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والتاريخية:

¹<https://democraticac.de/?p=48950> la date : 20/06/2018 / 15.30

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

- الاختلافات الثقافية: وتشمل الدين، العرق، السن، القدرة اللغوية.
 - الاختلافات الفنية: تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة.
 - الاختلافات التاريخية: الأسرة الآراء السياسية والعلاقة بين الجماعات.
 - وكثير ما يشمل هذا المنظور في تصنيف أبعاد التعدد الثقافي إلى نموذج باردال وأداو المحدد في 5 مجموعات:
 - الخصائص الديموغرافية: العمر، النوع، العرق، الحالة الجسدية.
 - المهمة ذات الصلة بالمعارف والمهارات والقدرات الذهنية.
 - القيم، الآراء، والمواقف.
 - السمات والأنماط المعرفية والمهارات السلوكية.
 - الوضع في المنظمة مثل: الوظيفة الهرمية، المجال المهني¹.
- إن دعاء هذا المنظور الاقتصادي يجادلون بأن الاهتمام المتمثل في تحفيز التعدد الثقافي يكون أساسا في الخصائص الديمغرافية من وجهة نظر القانونية مثل قوانين لتشجيع التمييز الإيجابي، هذه الحجج تخلق التمثيل المتوازن لمختلف الفئات بين العاملين في المؤسسة ولكن من المنظور الأخلاقي التعدد الثقافي هو أقل فعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات

ترتكز عملية التعامل مع الفرق المتعددة الثقافات على عدة مراحل هي:

1. مرحلة الدخول: تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء والتركيز على الأولوية لأعضاء المجموعة.
 2. مرحلة العمل: التعدد في العمل يلعب دورا هام بخلق جملة من البدائل والحلول والرؤية.
- مرحلة التنفيذ العمل: الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل خلال التخطيط وتطوير المشاريع والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متعدد الثقافات : حدد نموذج ألبرت اليس ثماني إجراءات لإدارة التعدد الثقافي هي:

- وضع رؤية واضحة،
- الحصول على دعم الإدارة العليا،
- أسس الأهداف وخطة العمل،

¹RasoavaRijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25,(1996), pp119-123.

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

- سياسة التواصل،
 - نظم المساءلة،
 - تنسيق الأدوار والمسؤوليات،
 - الحصول على المعلومات ذات الصلة،
 - تقييم النجاح.¹
- ويتم تحقيق هذه الإجراءات وفق المراحل التالية:

- مرحلة البحث: تحديد وقياس درجات وأبعاد التعدد الثقافي
- مرحلة التخطيط: رسم الجهود الممكن استعمالها
- مرحلة التنفيذ: تنفيذ الجهود المرسومة ،
- مرحلة المساءلة: مساءلة الجهود / قياس وتقييم النتائج،

المبحث الثاني: تأثير التعدد الثقافي على الفاعلية التنظيمية للعمل

المطلب الاول :إدارة الموارد البشرية

ان ممارسة إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتميزة والوظائف، والعمليات التي تهدف إلى توجيه وتسيير الموارد البشرية للمنظمة.

ورغم الاختلاف في وجهات النظر حول طبيعة إدارة الموارد البشرية خاصة الدولية إلى أن الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في أربعة عناصر:

التوظيف،الاختيار، التدريب، التطوير

ولتجسيد هذه العناصر اقترح العديد من المحللين تقنيات لإدارة التعدد الثقافي من خلال إدارة الموارد البشرية تتجلى فيما يلي:

- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص في العمل وتقدير العمل
- الاستفادة من التعدد على مستوى الاستراتيجي
- تدوين الالتزامات لتوثيق السياسات والممارسات
- قياس الشخصية والهوية الديموغرافية لكل مجموعات العمل

¹ عبد الحميد غرباني و نور الدين تاوريريت،التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات و دوره في ديناميكية جماعة العمل ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،العدد24،سنة 2016 ص 4

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

- التعرف على الحواجز الثقافية التي تفوق التنفيذ الكامل والفعال لمشاركة جميع الموظفين
- قياس التعدد الثقافي مع جمع البيانات بإجراء دراسات عن موظفي المنظمة وإحصاء المهارات اللغوية
- المراجعات الدورية للتعدد الثقافي ضرورية لتحديد المجالات التي تتطلب الاهتمام لتحسين إدارة التعدد والتمكن من خلق إدارة متعددة الثقافات فعالة.

وقد اقترحت المجلة الدولية للموارد البشرية مجموعة من سياسات العمل الإيجابي لإدارة التعدد الثقافي من خلال الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير
- التطوير المهني والتخطيط الوظيفي.

فالتدريب يركز على تدريب قائم على التعددية الثقافية وتدريب قائم على المهارات وتدريب قائم على الحساسية، وتتجلى فوائد التدريب في اكتساب القدرة على التعرف على الصور النمطية السلبية والضارة ، وتهيئة بيئة أكثر استرخاء في مكان العمل ، وتعلم كيفية إدارة الصراعات الإدارية.

أما التطوير المهني والتخطيط الوظيفي مهم جدا في إدارة التعدد الثقافي لأنه يوفر فرص متكافئة للترقية، والتنمية الشخصية لجميع الموظفين، ودمج بصورة نظامية الأقليات ، ويتم ذلك بركيزتين أساسيتين هما: التقييم والراتب¹.

المطلب الثاني: ممارسات إدارة التعدد الثقافي وإدارة الموارد البشرية

تحتاج المنظمة المتعددة الثقافات إلى ممارسات إدارية فعالة وقبل التعرف على هذه الممارسات يجب تحديد موقف المنظمة من التعدد الثقافي وكيف تتعامل معه ، اذ نصنف اربع فئات و هي كالتالي :

1. الفئة الأولى: لا تعترف بالتعدد وهذا النوع تنظيم ضيق الأفق حيث تعتبر التعدد أمر سلبي لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي وعلى الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي فهي من تمارس ممارسات قمعية اتجاه الأقليات.

2. الفئة الثانية : هذا النوع من المنظمات تتخذ موقف محايد من التعدد وتتجاهل برامج التدريب على التعدد ولا توفر مساحة مفتوحة لمناقشة المشكلات المرتبطة بالتعدد وتوصف بأنها تمارس ما يسمى عمى التعدد.

3. الفئة الثالثة : في هذا النوع من المنظمات تعتبر التعدد الثقافي أمر ايجابي دائما ولا تتعامل مع مشاكله

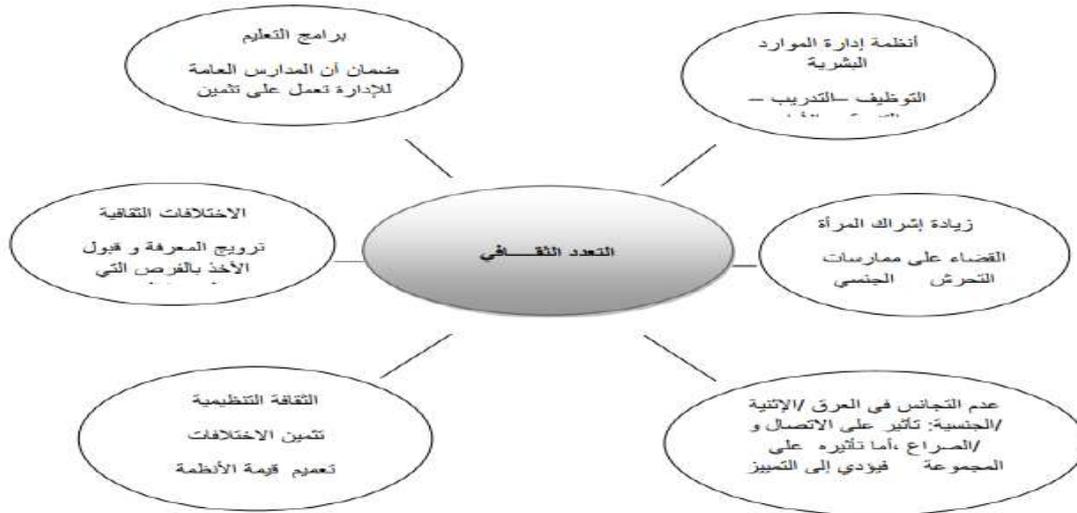
بواقعية

¹عبد الحميد غرياني و نور الدين تاويريت، التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات و دوره في ديناميكية جماعة العمل ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد24، سنة 2016 ص 5

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

4. الفئة الرابعة : في هذا النوع من المنظمات تتبنى التعدد المتكامل وهي أكثر واقعية وتركز على اعتماد أسلوب مضبوط يؤدي إلى خلق نوع من التكامل داخل المنظمة وتسمى المنظمات المتصالحة ثقافيا ، وتركز على برامج تدريبية ، وتنمية المهارات خلق شروط للتواصل الفعال داخل المجموعات غير المتجانسة مثل: إدارة الشبكات ، التوجيه التكامل الهيكلي للأقلية.¹

الشكل رقم 3.1 مجالات النشاط في ادارة التعدد الثقافي



المصدر : لفحل ليندة ، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،ص48

المطلب الثالث : فاعلية التنظيمية للعمل

الفرع الأول : تعريف فاعلية التنظيمية للعمل

بما أن الفاعلية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء و الاستمرار , فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين الى ايجاد نظرية تعتمدھا المنظمات لكي تكون فعالة , و لكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتھا و قياسها و ربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات .

أ- تعريف الفاعلية:

¹لفحل ليندة ، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،ص48

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

على الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة , يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها , فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹

و قد عرفها برنارد على انها : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها " . كما اشار الفار alvar إلى أن الفاعلية تعني : " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققتها " وهذا المفهوم يركز على البيئة , فيقدر كيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة

- الأهداف المحددة فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفاعلية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة.

- إن الفاعلية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (poll mott) المنظمات الفعالة بأنها : تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفاعلية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد، مواد، معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman&seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها " .

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفاعلية فليس لكل أبعاد الفاعلية نفس الأهمية في قياس فاعلية المنظمة.

¹صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مجر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006, ص 84

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

باختصار يمكن تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " 1

ب- الفرق بين الكفاءة و الفاعلية :

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفاعلية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما , " فالفاعلية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين , و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" , و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفاعلية و الكفاءة فنقول أن الفاعلية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف

¹ محمد قاسم القريوتي , نظرية المنظمة و التنظيم , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 2000, ص104 .

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

غير فعال فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فاعلة و لكنها ليست كفوّة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة , و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفاعلية – في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة , فالفاعلية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

و قد تكون المنظمة كفوّة و لكنها غير فاعلة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فاعلة و لكنها ليست كفوّة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة , و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفاعلية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف .1.

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في فاعلية العمل

إن أي عنصر يؤثر في العمل يؤثر بلا شك في إنتاجية العمل، إذ يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل عامة ليس للعمال فيها أي دور، وإلى عوامل فنية متعلقة بالعمل والعمال.

العوامل العامة: وهي العوامل التي تؤثر في المخرجات ولا يكون للعمال فيها أي دور. وتكون تلك العوامل متعلقة بمدى توافر المواد الأولية وجودتها، ومدى جدوى السياسة الاقتصادية وسعيها إلى توفير شروط

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مجر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص196

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

نمو الإنتاجية، وبدرجة الترابط بين القطاعات الاقتصادية المتنوعة والصناعات المختلفة، وبالمتاح من الغذاء والمواصلات والخدمات التي تقدم للعمال، وبحجم السوق والمقدرة على الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، لأن جميع الدراسات تؤكد التوافق بين زيادة الإنتاج والحجم الأمثل للإنتاج، إذ تزداد هذه الإنتاجية كلما اقترب هذا الحجم من الحجم الأمثل وتقل كلما ابتعد عنه. وهناك عوامل أخرى متعلقة بالتركيب العمري للسكان الذي يزيد أو ينقص من حجم قوة العمل ونوعها فيؤثر في تطور الإنتاجية.

وهناك كذلك معدل تغير العمل أو ما يسمى بمعدل دوران اليد العاملة إذ تزداد الإنتاجية كلما كان هذا المعدل قليلاً وتنخفض كلما كان مرتفعاً، إضافة إلى عوامل أخرى متعلقة بالشروط المناخية داخل أماكن العمل التي تؤثر في قدرة العمال الجسدية مثل الحرارة والصوت والتهوية وغيرها، مما يكون لها تأثير مباشر في الإنتاجية .

وأخيراً هناك مستوى الأجور التي يؤدي رفعها إلى زيادة القوة الشرائية للعمال ومن ثم إلى زيادة طلبهم على السلع والمنتجات مما سيكون له تأثير في زيادة الإنتاج. وعلى العكس فإن انخفاض الأجور يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للعمال ويكون تأثيره معاكساً تماماً، إضافة إلى ذلك كله فإن هناك عوامل أخرى ثانوية يمكن أن تؤدي إلى زيادة رغبة العمال في تطوير الإنتاج وزيادة المردود.

العوامل الفنية: وهي العوامل التي تكون عادة طويلة الأجل وتؤثر في المخرجات بتأثيرها في كيفية ترقية المدخلات وتنظيمها، فهي من العوامل التي تؤثر في الإنتاجية. وذلك لأن ساعة عمل يقدمها مهندس مثلاً تختلف عن ساعة عمل يقدمها عامل يدوي غير مؤهل، وساعة عمل في اختصاص العامل تختلف عن ساعة عمل يقدمها العامل نفسه في غير اختصاصه، وكذلك ساعة عمل منظمة ومستغلة عقلاً تختلف عن ساعة عمل مبدولة بلا فائدة أو تخطيط، وأخيراً فإن ساعة عمل على آلة متطورة تختلف عن ساعة عمل يدوي. لكل هذه الأسباب لا بد من معرفة جميع العوامل الفنية التي تؤثر في تحسين نوعية العمل أو تحسين نوعية المدخلات المتعلقة بعنصر العمل وهي تشمل الآتي:

أ - التخصص وتقسيم العمل: وهو إما تخصص مهني، بين المهن المختلفة، وإما تخصص داخل المهنة الواحدة. أما التخصص المهني فهو ظاهرة قديمة جداً، كانت سابقاً ظاهرة بسيطة ونادرة فأصبحت اليوم ظاهرة معقدة وشاملة، إذ كان عدد المهن قديماً لا يتجاوز العشرين مهنة وأصبح اليوم يبلغ مئات الآلاف من المهن، ويزداد هذا العدد كثرة مع زيادة التقدم التقني وازدياد حاجات المجتمع.

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

أما التخصص داخل المهنة الواحدة أو في مجال العمل الواحد أو ما يسمى بالتقسيم الفني للعمل فهو تجزئة العمل الواحد إلى عدد من الأعمال الجزئية. إن التخصص المهني والتخصص داخل المهنة الواحدة كليهما يؤدي إلى زيادة مهارة العمال ويوفر إمكانية انتقال العامل من مهنة إلى أخرى أو من جزء من المهنة إلى جزء آخر. لكن هذا التخصص الفني لا يمكن ممارسته دائماً في جميع القطاعات والأعمال، وذلك لأن هناك أعمالاً شخصية لا تساعد على التخصص بحكم طبيعتها الخاصة، مثل الكتابة والفن والموسيقى وغيرها. كما أن التخصص الفني يحتاج إلى جملة من المواصفات، فهو يحتاج إلى حجم معين من الإنتاج وإمكانات مادية كبيرة.

ب - التأهيل والتعليم والإعداد: يعد التأهيل المهني للعمال، والإعداد العلمي للأفراد بوجه عام من أهم العوامل التي تساعد على زيادة إنتاجية العمل. في مجال التأهيل مثلاً تصنف الأعمال التي على العمال القيام بها لتكون شاملة لجميع الوظائف، كما تصنف درجات التأهيل التي على العامل اكتسابها في كل وظيفة، بدءاً بالعمليات الأولية المتكررة التي لا يحتاج إتقانها إلى تأهيل معين وانتهاء بالعمليات المعقدة التي يحتاج إتقانها إلى معرفة شاملة ودقيقة لمجالات مختلفة. ويمكن أن يتلقى الأفراد هذا التأهيل والتعليم والإعداد إما في قطاع التعليم عن طريق المدارس والجامعات ومعاهد التأهيل المهني والمعاهد الفنية المختلفة، وإما مباشرة في المصانع عن طريق تقديم المعلومات اللازمة للعمال في دورات تدريبية وبرامج متخصصة حتى يستطيع العمال فهم المعطيات الأساسية للعمل وإتقانها واكتساب مهارات جديدة تتناسب مع التطور.

ج - تنظيم العمل وترشيده: يمكن زيادة إنتاجية العمل عن طريق تنظيم جهد العمال وتنظيم العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها عن طريق ما يسمى التنظيم العلمي للعمل، وتعد الطريقة المسماة بطريقة «تاييلور» إحدى طرائق تنظيم العمل وترشيده. وتهدف هذه الطريقة إلى زيادة المخرجات من العمل مقارنة بالمدخلات، عن طريق تنظيم طرائق العمل فلا يهدر العامل وقته بحركات غير مفيدة، وكذلك عن طريق ترتيب الآلات والمعدات والمواد الأولية في مكان العمل على نحو يسمح باستغلالها استغلالاً سهلاً وسريعاً، وعن طريق تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل جزء من أجزاء العمل، وأخيراً عن طريق اعتماد نظام محدد في الأجور يقوم على الحوافز التي تدفع للعمال والتي تربط بين الأجور المدفوعة لهم ومقدار المخرجات التي ينتجونها وتكون هذه الأجور متناسبة طردياً مع مقدار هذه المخرجات.

كما أن هناك طريقة أخرى لتنظيم العمل وترشيده تسمى طريقة فورد أو طريقة البساط الدوار، وموجز هذه الطريقة هو مرور الآلة المراد معالجتها أو صنعها على بساط متحرك أمام العمال الذين ينقلون أو يركّبون أجزاء المنتج. وبهذه الطريقة، التي تستعمل عادة في القطاع الصناعي، يتم إخضاع جهود العمال لإرادة الآلة،

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

ويكون العامل مجبراً في هذه الحالة على أداء العمل المطلوب إنجازه ضمن الوقت الذي تمر فيه القطعة المراد معالجتها من أمامه. ولا بد من القول إنه مع جدوى هذه الطريقة في توفير الوقت فإنها من أكثر طرائق تنظيم العمل وترشيده استغلالاً للعمال وإرهاقاً لطاقتهم الجسدية والعقلية.

د - استخدام الآلة: لقد كان للآلة بوصفها أداة لزيادة الإنتاج، مكان مرموق، منذ القدم، لكن الاهتمام بها ازداد أكثر بعد أن حققت الثورة الصناعية في أوربة قفزة في زيادة المخرجات على المدخلات نتيجة التزايد المطرد في استخدام الآلة وتطورها مع الزمن، خصوصاً بعد أن دخلت الآلة الميكانيكية جميع القطاعات الاقتصادية وأتاحت زيادة كبيرة في الإنتاج وحققت تخفيضاً هائلاً في النفقات. لقد ازدادت إنتاجية العمل نتيجة تخفيض وقت العمل الضروري للحصول على كمية معينة من المخرجات، وقيام الآلة بالأعمال المرهقة التي كانت تتطلب من الإنسان جهداً مضمياً ووقتاً طويلاً. كما ساعدت الآلة على زيادة فعالية العناصر التي مر ذكرها مثل التخصص داخل المهنة الواحدة وتقسيم العمل وتنظيمه وترشيده.

لكن تزايد استخدام الآلة لم يخل من آثار سلبية، فقد أدى إلى تزايد نسبة البطالة في المدى القصير. لكن هذه الآثار السلبية تتلاشى في المدى الطويل لأن زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف يؤديان إلى زيادة في المخرجات وإلى زيادة جديدة في الطلب على العمال ولاسيما في قطاع الخدمات الذي يزداد الطلب عليه طرماً مع تزايد الدخل وارتفاع مستوى المعيشة¹

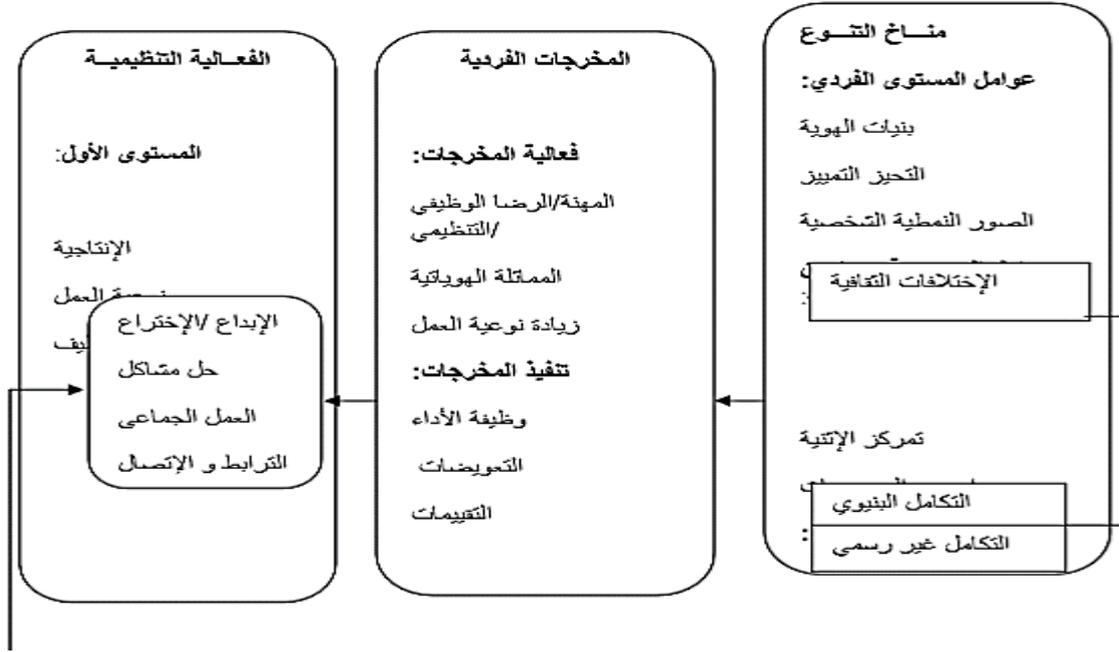
المطلب الثاني : تأثير التعدد الثقافي على فاعلية العمل

للتحقق فيما إذا كانت المنظمة ذات قيمة طور تايلور كوكس T aylor cox نموذج يظهر القيم التي تسود في المنظمة وكيفية إدارة التعدد الثقافي من طرف القادة الذين يتحملون المسؤولية علاوة على ذلك هذا النموذج يتعامل مع عدم وجود علاقة متبادلة بين الأفراد و بين المنظمة و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006 , ص 98

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

الشكل يوضح : نموذج التفاعل لتأثير التعدد الثقافي :



المصدر : Taylor ,cox ,cultural diversity in organisation :theory, research practice.op,cit p07

ومن خلال الشكل نلاحظ ان : المناخ التنظيمي يؤثر على شروط عمل المنظمة من خلال ترابط مختلف المستويات : مثل المستوى التنظيمي و المستوى الفردي ، بالإضافة الى عوامل فيما بين المجموعات :

عوامل التأثير على المستوى الفردي : تأثر مباشرة على الاداء التنظيمي ، بنيات الهوية و تضم كل الاختلافات الثقافية كالنوع الاجتماعي و العرف و الخلفية ، فضلا على الأحكام المسبقة و الصور النمطية .

عوامل التأثير على مستوى المجموعات : تتمثل في الاختلافات الثقافية كالصراع و النعرة العرقية ، و يمكن ان تنشأ في مجموعات غير متساوية بسبب عدم تماثل الاهداف و الاختلافات الثقافية و الفوارق في السلطة .

عوامل التأثير على المستوى التنظيمي: تتمثل في عملية التنقف و التكامل البنيوي و التكامل غير الرسمي بالإضافة الى التحيز في نظام ادارة الموارد البشرية يمكن ان تؤثر على مناخ العمل في حين ان بعض مظاهر مناخ التنوع الثقافي مثل التكامل الرسمي و غير الرسمي بالإضافة الى اختلافات ثقافية تأثر تأثيرا مباشرا على فاعلية العمل ، و يبقى الصراع الذي لا مناص منه في المجموعات المتجانسة ، اما المجموعات الغير متجانسة فهو الاصعب للحل بسبب اختلافات اللغة و التشابكات الثقافية التي تعود بالاستياء على غالبية الاعضاء.¹

¹الفحل ليندة ، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلةص 68

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

المبحث الثالث :الدراسات و الابحاث العلمية الخاصة بالدراسة

المطلب الاول : عرض الدراسات و الابحاث العلمية السابقة باللغة العربية

دراسة عبد الحميد غرياني و نور الدين تاويريت , مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية , العدد 24 السنة 2016

سعت هذه الدراسة للكشف عن الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل , حيث كانت منظمة اورهود و الكائن مقرها في حاسي مسعود - ورقة كميدان للدراسة و قد كانت هذه الدراسة تهدف الى تحقيق عدة أهداف ابرزها الكشف عن أهمية البعد السوسو ثقافي في إدارة المورد البشري متعددة الثقافات , قد تم التوصل من خلال الإشكالية و الفرضيات المطروحة إلى ان لتنوع اللغوي الموجود داخل الشركات المتعددة الجنسيات دور ايجابي في فاعلية العملية الاتصالية , كما ان للتنوع القيم الثقافية المرتبطة بانضباط العامل مهم و ايجابي في تماسك جماعة العمل , هذا ناهيك عن الدور الايجابي الذي تلعبه تنوع العادات في بناء علاقات انسانية متينة بين العمال المتنوعين ثقافيا .

وكذلك سعت الدراسة للتطرق للجانب الثقافي , فمن المعروف ان جميع الدول تملك عادات و تقاليد و قيم و تشريعات مختلفة , لذلك من الضروري تعريف العاملين تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة و كيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل و كل هذا لا يأتي الا من خلال برنامج كفي لإدارة التنوع الثقافي في العمل .

كما ان من مهام ادارة الموارد البشرية هي تنمية الية تساعد على دمج افراد متعددي الجنسيات للعمل معا في توافق و اسجام و فاعلية ,فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة و العادات و التقاليد و السن يؤدي الى تزايد الصراع بين الافراد لذلك يجب بذل كافة الجهود لبناء فرق و الحد من نواحي التعارض , لتحقيق التوافق و الانسجام , و هذا يلزم ايضا تدريبالمديرين على المرونة في الممارسة الادارية عند التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة .

الدراسة الثانية :مداخلة "جلال بوكرومة و محمد العيفة "كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقة تحت عنوان " الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات دراسة ميدانية في معمل تكرير البترول " بمشروع Topping de condensat بسكيكدة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التعدد الثقافي على خلق هوية تنظيمية في فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية Topping de condensat . ولتحقيق هذا الهدف

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

اختبرت عيّنة قصدية قوامها 75 وحدة إحصائية من فرق عمل معمل تكرير البترول بمشروعسكيكدة. وقد استطاعت الدراسة البرهنة على أنّ اختلاف القيم المتعددة الثقافات (جزء الاحتكاك مع الشريك الاجنبي) تكسب العامل الجزائري هويّة تنظيمية جديدة، وكذا البرهنة (تحقق الفرضية البديلة) التي تنصّ على أنّ اختلاف السلوكيات بين الأعضاء المتعددي الثقافات لا تساهم في بناء الهوية التنظيمية. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة، معرفة أنّ الهوية التنظيمية، لا يمكنها بأي حال من الأحوال تخطّي عقبة التعدد الثقافي دون التكيف مع مقتضياته التنظيمية والثقافية والاجتماعية والأنثروبولوجية التي من شأنها أن تضع أسس لما يمكن أن يعرف بالهوية التنظيمية المتعددة الثقافات .

المطلب الثاني : عرض ا لدراسات و الابحاث العلمية السابقة باللغة الاجنبية

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير تحت عنوان فريق فعال متعدد الثقافات في تقديم الرعاية للمسنين لرينيه جينوتيفا و ليوبوف كريفوشيفا سنة 2017

الهدف من هذه الدراسة هو وصف فعالية العمل الجماعي متعدد الثقافات من وجهة نظر الممرضات الفنلنديات والمولودات اللاتي ولدن في الخارج في تقديم رعاية كبار السن هنا في غرب فنلندا (أوستروبوتني). الغرض من ذلك هو تحديد استجابات ممرضات في فنلندا والأطفال الأجانب في بيئة عمل متعددة الثقافات باستخدام معايير Tirmizi فريق فعال متعدد الثقافات: الرضا والتعلم والأداء.

وقد أجريت الدراسة باستخدام طريقة البحث الكمي حيث المخبرين الطوعية من اختيار أجنحة كبار السن وطلاب التمريض المختارين الذين لديهم خبرة في العمل في رعاية المسنين وأخذ المسح.

توزع 122 مخبرين في المجموع إلى 83 من الفنلندي و 39 من الممرضات المولودين في الخارج.

الفريق المتعدد الثقافات الذي يضم ممرضات من مواليد فنلندا وأجنبيات في غرب فنلندا (Ostrobothnia) فعالة في تقديم رعاية المسنين.

الثقة في فريق العمل يؤدي إلى مزج مهارات بعضهم البعض ، الانفتاح في التواصل والاحترام المتبادل والتكامل والتفاعل بالإضافة إلى ذلك ، فإن غالبية المشاركين على استعداد لقبول أشياء جديدة وطريقة عمل جديدة قادمة من الزملاء مع خلفية ثقافية مختلفة ثقافات مختلفة تثري مجتمع العمل عن طريق التعلم من خلال اللقاء الشخصي فريق متعدد الثقافات لديه أيضا تحديات الشاغل الرئيسي هو دائما حاجز اللغة الاتصالات في

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

التمريض أمر بالغ الأهمية وبالتالي يجب أن يكون تعلم اللغة أولوية ليكون فعالاً في العمل. من ناحية أخرى ، يتم تشجيع المديرين على تقديم دعم متساوٍ للفريق متعدد الثقافات.

الدراسة الثانية : دراسة بريسيلا ديك

تطرت هذه الدراسة التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات. أجريت الدراسة كيفية ادارة الشركات لتنوع القوى العاملة وتأثيرها على فاعلية العمل , وكذلك فحص كيفية تعامل الشركات مع التحديات التي تأتي مع الموظفين من مختلف خلفياتهم الثقافية. لذلك يجب الباحث عن السؤال "هل وجود تنوع ثقافي في مكان العمل يساهم في النجاح التنظيمي للشركات المتعددة الجنسيات ؟

كما تطرق البحث على الأدوات المطلوبة لإدارة التنوع في مكان العمل ،مزايا وعيوب إدارة القوى العاملة المتنوعة . و قد تمت دراسة خمس شركات في فنلندا و غانا من أجل الحصول على إجابات على السؤال الذي يتم التركيز عليه،

و تظهر النتيجة أن التنوع في مكان العمل يلعب دوراً فعالاً في بعض الشركات. ومع ذلك فقد يؤدي التوجيه والإرشاد غير الكافيين إلى انخفاض إنتاجية هذه الشركات . لهذا السبب يجب أن يكون هناك تنظيم في طرق لإدارة القوى العاملة المتنوعة بشكل فعال.وقد تمت الإشارة إلى نتائج الأطروحة ، والتي تنص على التنوع في مكان العمل قد ساهم في زيادة الإنتاجية ولكن بعض العوامل مثل المعاملة التفضيلية يمكن أن تعيق نجاحها. و ان الشركات الكبرى أكثر توجهها الى تنوع قواها العاملة و اعتبارها كمييار مستمر تسعى جاهدة لتحسينه ، بينما ترى الشركات الصغيرة ذلك كخيار وقابل للتحقيق عندما يشعرون أنه عبء ولا يمكن إدارته بشكل فعال .

كما تطرق الباحث في هذه الدراسة الى توضيح مدى التأثير على إدارة التنوع في بيئة عمل صحية مع الأخذ في الاعتبار بعض الشركات العملية من أجل التأكد من تأثير التنوع على الشركات. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الطرق المختلفة للتعامل مع التنوع في مكان العمل ، وكذلك توفير الإدارة على المبادئ التوجيهية اللازمة لإدارة التنوع الفعال في الشركات متعددة الجنسيات من أجل إظهار كيفية بناء مكان عمل فعال ، لتحديد اتجاهات إدارة التنوع وإدراكها كما هي في بعض القطاعات الديموغرافية.

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

المطلب الثالث :الدراسات و الابحاث العلمية الخاصة بالدراسة

المقارنة	الدراسة
تقاطعت الدراسة مع موضوع دراستنا في توضيح يلعبه التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في جماعة العملقد تم التوصل إلى ان, لتنوع القيم الثقافية المرتبطة بانضباط العامل مهم و ايجابي في تماسك جماعة العمل ,هذا ناهيك عن الدور الايجابي الذي تلعبه تنوع العادات في بناء علاقات انسانية متينة بين العمال المتنوعين ثقافيا.	دراسة عبد الحميد غرياني و نور الدين تاويريت :
تقاطعت الدراسة مع موضوع دراستنا في توضيح ضرورة معرفة أنّ الهوية التنظيمية لا يمكنها بأي حال من الأحوال تحطّي عقبة التعدد الثقافي دون التكيف مع مقتضياته التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي من شأنها أن تضع أسس لما يمكن أن يعرف بالهوية التنظيمية المتعددة الثقافات.	دراسة جلال بوكرومة و محمد العيفة
تقاطعت الدراسة مع موضوع دراستنا في تأكيد أن الاستثمار الأجنبي المباشر إيجابي و له تأثير هامشي هام على النمو الاقتصادي، بحيث انه على الدول ان لا تخاف من تأثير الانتقال من الاستثمار المحلي المباشر إلى الاستثمار الأجنبي.	دراسة لرنيه جينوتيفا وليوبوف كريفوشيفا
تقاطعت الدراسة مع موضوع دراستنا في توضيح ان وجود تنوع ثقافي في مكان العمل يساهم في النجاح التنظيمي للشركات المتعددة الجنسيات ، . و ان الشركات الكبرى أكثر توجهها الى تنوع قواها العاملة و اعتبارها كمعيار مستمر تسعى جاهدة لتحسينه .	دراسة بريسيلا ديك

الفصل الأول : أدبيات النظرية لظاهرة التعدد الثقافي واثره على فاعلية العمل

خلاصة الفصل الاول :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تتضح لنا مكانة و أهمية التعدد الثقافي داخل المؤسسات كعنصر هام و أساسي خاصة في تعزيز الفاعلية الإنتاجية و كيفية التأثير فيه فالتطورات التي تشهدها هذه المؤسسات عززت من دورها و مكانتها داخل الدول التي تقوم باستقطاب والحصول على هذه الشركات ذات التعدد الثقافات و الجنسيات بغية الاستفادة من التكنولوجيا و الخبرة العملية التي تساعد العامل المحلي و الاقتصاد الوطني و فقا لخصوصيات كل نشاط من أنشطة المنبع ووفقا للبدائل المطروحة في السوق .

شكلت الدراسات السابقة من خلال ما تم تحليله و استنتاجه , نظرة عن موضوع الدراسة خاصة فيما تعلق بالتعدد الثقافي للعاملين .

من خلال ما تم عرضه يحاول الفصل الثاني من الدراسة الإجابة عن إشكالية البحث والمتمحورة حول التعدد الثقافي للعاملين و أثره على فاعلية العمل في شركة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة.

الفصل الثاني

التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة
هالبيرتون بحاسي مسعود ورقلة

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقة

تمهيد:

خصص هذا الفصل للإطار التطبيقي للدراسة ، و الذي يتحدد بالطريقة المناسبة ، و الأدوات الفاعلة ، و العينة الممتلئة ، لأجل جمع البيانات اللازمة للإجابة على التساؤلات الدراسة و محاولة تفسير الظواهر و الأحداث بطريقة منظمة .

و الدراسة الحالية في هذا الجزء منها سنتناول بشيء من التفصيل و التوضيح المنهج المتبع فيها و لماذا وقع الإختيار على هذا المنهج دون غيره من المناهج الأخرى ، كما ستبين الأدوات المعتمدة لجمع البيانات و كيف استخدمت ' مع عرض في الأخير إلى مجالات الدراسة الزمنية و المكانية و البشرية ، و سيتم الحديث عن العينة الدراسة و طريقة اختيارها و توزيعها حسب بعض متغيراتها التصنيفية .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

- المبحث الأول : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقة

- المبحث الثاني :التائج و المناقشة

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة

المبحث الأول : التعدد الثقافي و اثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة:

نتطرق في هذا البحث إلى التعدد الثقافي للعاملين وأثره على فاعلية العمل في شركة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة .

المطلب الأول : التعريف بعينة الدراسة و متغيراتها :

لحة عن شركة هالبرتون HALLIBURTON :

أسست في عام 1919 , هالبرتون هي واحدة من من أكبر مزودي العالم من المنتجات و الخدمات لصناعة الطاقة مع أكثر من 55.000 موظف يمثلون 140 جنسية في حوالي 70 دولة , تعمل الشركة في صناعة النفط و الغاز في جميع أنحاء العالم و من نشاطاتها تحديد مكان الهيدروكربونات و معالجة البيانات الجيولوجية مرورا بعمليات الحفر و تقييم التكوين و كذلك البناء و الإنجاز و تحسين الإنتاج من خلال حياة هذا المجال , تضم شركة هالبرتون 13 خدمة منتج تعمل في قسمين : الحفر و التقييم , استكمال و الإنتاج, هالبرتون تقوم بتنفيذ ذلك من التعاون و الابتكار و التمييز لخلق قيمة لعملائها .

و لقد حلت بحاسي مسعود – ورقلة – عام 1998 و هي موجودة إلى يومنا هذا و لها عملاء و منافسين يحمل الموظفين بها 1350 عامل مقسمين على أقسام

اهم مؤشرات الشركة لسنة 2018

Halliburton	تسمية الشركة
الخدمات الطاقوية قطاعي (النفط و الغاز)	نشاطها
طريق غورد الباكل، حاسي مسعود، ورقلة، الجزائر	عنوانها
1350 عامل	عدد عمالها
HESP/BASP/BOOTS AND COOTS / TEURBO POWER	فروعها
SONATRACH	أهم زبائنها
Schlumberger / Weatherford / BAKER HUGHES	أهم منافسيها

المصدر: من اعداد الطلاب اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

توزيع العمال حسب المهام

الفئات	عدد العمال سنة 2017	عدد العمال (مارس) سنة 2018	% سنة 2018	التغير بين سنتي 2018 - 2017
الاطارات	167	160	11,85 %	-07
أعوان التحكم	307	232	17,19 %	-75
أعوان التنفيذ	840	958	70,96 %	+118
المجموع	1314	1350	100 %	+36

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة.

توزيع العمال حسب الجنسية

الجنسية	العمال ذو الجنسية الجزائرية	الأجانب	المجموع
العدد	1284	66	1350
النسبة	95%	5 %	100 %

المصدر: من اعداد الطالب استنادا إلى وثائق المؤسسة

من أجل توضيح التعدد الثقافي للعاملين و أثره على فاعلية العمل أجرينا دراسة الحالة على مستوى شركة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة تحديدا في قاعدة الحياة بئر مسعود بقسم الإدارة الموارد البشرية , خلال الفترة الممتدة من 12 أفريل إلى 21 أفريل 2018 و من خلالها تم توزيع 92 وثيقة استبيان و استرجاع 80 منها التي تم عليها اجراء تحليل الدراسة التطبيقية و تم إجراء العديد من المقابلات مع عمال و إطارات أجانب و محليين أي جزائريين .

المطلب الثاني : تحديد المتغيرات و طريقة جمعها

الفرع الاول تحديد المتغيرات :

تتركز الدراسة التطبيقية لأثر التعدد الثقافي على فاعلية العمل في شركة هاليبرتون على متغيرين و هما:

المتغير المستقل :التعدد الثقافي الموجود في شركة هاليبرتون

المتغير التابع: فاعلية العمل في المؤسسات الاقتصادية ،

ومن اجل القيام بهذه الدراسة و الربط بين هذين المتغيرين ، قمنا بتحديد المؤشرات التي يتم على

اساسها تقييم اثر التعدد الثقافي على فاعلية العمل في المؤسسات الاقتصادية من بينها :

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة

- الخلفية الثقافية ،
- المستوى الدراسي للعمال داخل المؤسسة ،
- مدى اتقان اللغات الاجنبية للعمال المحليين ،
- درجة تكييف العمال الاجانب مع العمال المحليين ،

و هناك مؤشرا اخرى قد تم التطرق لها في الاستبيان

المبحث الثاني :تحليل نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

المطلب الاول : عرض و تحليل البيانات الميدانية

1. عرض و تحليل النتائج الشخصية :

الجدول رقم 1.2 يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

احتوت عينة الدراسة على مجموعة افراد تمثلها نسبة العمال الذكور ب75% بينما نسبة الإناث بلغت 25% و يتضح ذلك من خلال الجدول رقم 1.2 و الذي يبرز توزيع افراد العينة بحسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	60	75%
الإناث	20	25%
المجموع	80	100%

بيانات الاستمارة السؤال رقم (1):

من خلال الجدول اعلاه نرى ان اغلب عينة البحث ممثلة في الجنس الذكري , بنسبة قدرت 75% ومتملة ب60 عاملا بينما شكلت نسبة الإناث 25% من العينة و ممثلة ب 20 عاملة و ما يلاحظ فإن الشركة و لدفع عجلة الشركة الى الامام تعتمد على الجنسين كليهما لكن ما يفسر هذا التباين في الشركة محل الدراسة قد يعزى الى أن الذكر يتحمل العمل في ظل نظام العمل التناوبي شهر /شهر اكثر من الأنثى ناهيك عن طبيعة النشاط الممارس في هذا لشركة و هو النشاط الصناعي الذي يتطلب القدرة البدنية الكبيرة خاصة في الأعمال الحفر و التنقيب عن البترول و في ورشات التلحيم و الميكانيك.... الخ اضافة الى بعد الشركات الصناعية و البترولية عن المقر الاجتماعي للعمال وتواجدها في قلب الصحراء و هو ما يؤدي الى عزوف المرأة عن مثل هذه الشركات و عن مثل هذه الأعمال و لا ينتشر العنصر النسوي إلا في اعمال الإدارة و المحاسبة و الخدمات و النظافة و الإطعام والصحة.... الخ .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة

الجدول رقم 2.2 يوضح توزيع العمال حسب الاقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
12.5%	10	من سنة 01-06 سنوات
50%	40	من 07 سنوات -12 سنة
37.5%	30	من 13 سنة -18 سنة
100%	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم (2):

كما قسمت الأقدمية في العمل بالشركة محل الدراسة إلى ثلاث فئات أساسية من سنة 01 إلى 06 سنوات و من 07 سنوات إلى 12 سنة ومن 13 سنة إلى 18 سنة كما تشير النسب المئوية في الشكل أعلاه إلى ان 50% من العمال قطعوا شوطا لا بأس به في العمل و المتمثل في الفئة الثانية الممتدة من 07 سنوات إلى 12 سنة و الفئة التي تلتها من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة 37.5% و جاءت الفئة من سنة (01) إلى 06 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 12.5% و للتطرق إلى الأقدمية عمل العمال في الشركة سنتطرق إلى الجدول رقم (2) الذي يبرز توزيع افراد العينة البحث بحسب الأقدمية في العمل : و هذا التقسيم الثلاثي منطقي على اعتبار أن الشركة حلت بالجزائر سنة 1997 وذلك حسب المصدر شركة هالبرتون - و بالتالي فإن احتمال اطول مدة قضاها أي عامل جزائري بالشركة لا تتجاوز 18 سنة و الملاحظ ان الشركة محل الدراسة تتميز باستقرار مهني لا بأس به على العموم .

كما أن مستوى المهني للعينة المدروسة يتوزع على كل الاحتمالات و بنسب متفاوتة ما بين اطرار- تقنية وادارية - و عمال تنفيذ , فقد شكلت نسبة الإطرار التقنية 50% بينما قدرت نسبة العمال التنفيذيين 37.5% في حين احتلت فئة الإطرار الإدارية المرتبة الأخيرة بنسبة 12.5% و لمعرفة المستوى المهني لعينة البحث سنتطرق إلى جدول رقم (3) يوضح الجدول رقم 3.2 يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى :

النسبة	التكرار	المستوى المهني
12.5%	10	إطار إداري
50%	40	إطار تقني
37.5%	30	عامل تنفيذي
100%	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم (3):

و قد يعود هذا التباين إلى الطبيعة العمل الصناعي و الميداني الذي يميز الشركة مما يحتم عليها التعاقد مع اطرار تقنية أما عن الأعمال التنفيذية فإنها محصورة في تقديم بعض الأعمال الخدمية مثل الحراسة السياقة الطبخ النظافة... إلخ و

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة

بخصوص الإطارات الإدارية و عن نسبتها الضئيلة فقد يعود ذلك إلى أن الشركة لا تستخدم هذه الفئات إلا في العمل المكتبي و الإداري مما يحتم من محدودية هذه الفئة و هكذا تكون عينة البحث ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة و هذا بدوره يعزز من عملية التعميم في هذه الدراسة .

و لمعرفة درجة اتقان المبحوثين للغة الأجنبية – الإنجليزية و الفرنسية – سنتطرق الى

الجدول رقم 4.2 الذي يوضح درجة اتقان المبحوثين للغة الأجنبية –الإنجليزية و الفرنسية-

النسبة	التكرار	إتقان اللغة الفرنسية	النسبة	التكرار	إتقان اللغة الإنجليزية
50%	40	ممتازة	12.5%	10	ممتازة
12.5%	10	جيدة	37.5%	30	جيدة
37.5%	30	متوسطة	37.5%	30	متوسطة
00%	00	ضعيفة	12.5%	10	ضعيفة
100%	80	المجموع	100%	80	المجموع

بيانات الإستمارة السؤال رقم (4):

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان جل العمال يتقنون اللغة الأجنبية _الإنجليزية و الفرنسية – فبالنسبة لتمكن العمال من اللغة الفرنسية فإن سبب ذلك يعود إلى غزو الشركات الفرنسية للاستثمار في الجزائر و احتلالها الريادة في هذا المجال اما عن اللغة الإنجليزية فإن درجة إتقانها من طرف العمال جيدة على العموم و ذلك يعود على تأكيد لشركات متعددة الجنسيات بصفة عامة على إختيار عمال يتقنون اللغة الحية بما في ذلك عمال التنفيذ و هذا ما صادفناه في الميدان اصف الى ذلك التفاعل اليومي الذي يجمع العامل الأجنبي بالعامل الجزائري في التنظيم الرسمى والتنظيم غير رسمي و ما يحمله من رموز ومعاني ودلالات تدخل اللغة الاجنبية ضمن مكوناته و بالعودة إلى جدول لرقم (3) فإننا نرى بأن 87.5% من العمال ينتمون إلى فئة الإطارات و التي تمثل فئة العمال حاملي الشهادات .

(2). عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي رقم (1):

المحور الثاني : تساهم الشركات الأجنبية في انتماء العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية التي يتواجد فيها .

سنتناول في هذا المحور مسألة انتماء العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية التي يتواجد فيها و الذي من شأنه أن يؤثر

على تشكيل هوية الأخير :

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

الجدول رقم 5.2 يوضح درجة احتكاك العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة
احتكاك كبير	40	50%
احتكاك المتوسط	40	50%
لا يوجد أي احتكاك	00	00%
المجموع	80	100%

بيانات الاستمارة السؤال رقم (5):

من خلال الجدول أعلاه نرى أن 50 % من العمال احتكاكهم كبير بالأجنبي في أوقات العمل و بنسبة مماثلة أي 50% رأت بقية الأفراد العينة ان احتكاكهم لعمال أجنبان احتكاك بسيط او متوسط بينما نفى كل المبحوثين على ان يكون هناك اي احتكاك بالعمال الأجنبان في أوقات العمل و هذا امر طبيعي بحيث يفرض حسن سير العمل عملية التفاعل ما بين كل العمال وبكافة مستوياتهم المهنية من أجل دفع وتيرة العمل إلى الأمام .

ولمعرفة نوعية العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية خارج أوقات العمل سنتطرق إلى

الجدول رقم 6.2 الذي يوضح نوعية العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالعمال الأجنبي خارج أوقات العمل :

الإحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة صداقة	40	40%
علاقة زمالة	60	60%
لا توجد أي علاقة	00	00%
المجموع	100	100%

بيانات الإستمارة السؤال رقم (6):

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقات التي تربط العامل الجزائري بالأجنبي خارج اوقات العمل توزعت ما بين علاقة زمالة ممثلة ب60% و علاقة صداقة ممثلة ب40% في حين لم يختار أي من المبحوثين البديل لاتوجد أي علاقة و كتأويل سوسيولوجي لذلك نقول أن العلاقات التي تربط العمال ببعضهم البعض هي علاقات زمالة و التي تعتبر علاقة اقوى من علاقات الصداقة و قد يعود عدم اختيار المبحوثين للبديل لا توجد اي علاقة لأن شرط سير العمل هو التفاعل اليومي بين كافة العمال باختلاف مستوياتهم التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (5) كما يحتاج سير العمل إلى التفاعل و التواصل خارج أوقات العمل خاصة فترات الراحة و ذلك من أجل دفع عجلة العمل إلى الأمام وهذا من شأنه أن يعمل على تكوين علاقات صداقة و علاقات زمالة تدخل العامل الجزائري في الانتماء للعمال الأجنبان التي ينتمي اليهم

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقة

و لمعرفة امكانية اغتراب العامل الجزائري في وسط العمال الأجانب التي يتواجد فيها سنتطرق إلى

الجدول رقم 7.2 الذي يوضح امكانية اغتراب العامل الجزائري في وسط المجموعة الأجنبية التي يتواجد فيها :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	%15
لا	08	%10
أحيانا	60	%75
المجموع	80	%100

بيانات الاستمارة السؤال رقم (7) :

من خلال الجدول الذي بين ايدينا يتضح لنا ان %75 من العمال رأوا انهم يشعرون احيانا بالاغتراب في المجموعة الأجنبية التي يتواجدون فيها و قد يعود اختيار اغلب العمال لنقطة الوسط في هذا السؤال لانهم يجدون في هذا العامل الأجنبي نمودجا في الانضباط و اتقان العمل من جهة و التجاوز الحاصل على حساب هويتنا المحلية من جهة اخرى .

و لتوضيح إمكانية أن تصلح الجماعة الأجنبية كجماعة مرجعية في الأخلاق للعمال الجزائريين سنتطرق إلى

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

الجدول رقم 8.2 الذي يوضح امكانية أن تصلح العمال الأجانب كمرجعية في الأخلاق للعمال الجزائريين :

		النسبة	التكرار	الإحتمالات
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى :		
00%	00	انضباط الاجنبي في العمل	60	نعم
%15.83	20	احتراما الاجنبي للعمل		
%3.84	05	لأنها تعبر عن الانفتاح و التحرر		
%26.92	35	لأنها تعبر عن الحضارة و التقدم		
00%	00	أخرى تذكر:		
%75	60	المجموع		
		%25	20	لا
		%100	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم (8) :

إن المتأمل للجدول أعلاه يلاحظ أن نسبة 75% من العمال رأوا أن العمال الأجانب تصلح أن تكون مرجعية في اخلاق العمل وبالنسبة للأخرى تذكر فقد تمثلت في موقف العمال من هذه الحوارات فقد كانت اجاباتهم تصب في قالب واحد و الممثلة في عدم تقبلهم للخلط المتعمد من طرف الأجنبي ما بين أخلاق العمل و قيمه و القضايا العالمية الأخرى و التي لاتناقش الا في مواقف العمل .

2. تؤثر الشركات الاجنبية في عملية اندماج العامل المحلي مع العامل الاجنبي:

سنتناول في هذا المحور مسألة اندماج العامل المحلي العمال الاجانب التي يتواجد فيها :

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

الجدول رقم 9.2 يوضح امكانية تفضيل المشاركة مع العمال الأجانب بدل العمال المحليين الجزائريين:

		النسبة	التكرار	الاحتمالات
	النسبة	87.5%	70	نعم
	التكرار			
	في حالة الإجابة بنعم هل تفضل هذه المشاركة في :			
	الحياة اليومية			
	الحياة المهنية			
	الاثنين معا			
النسبة	12.5%	10	لا	
التكرار	30	37.50%	المجموع	
النسبة	31.25%	25	لا	
التكرار	05	6.25%	المجموع	
النسبة	87.5%	70	لا	
التكرار	10	12.5%	المجموع	
النسبة	100%	80	المجموع	

بيانات الاستمارة السؤال رقم (9):

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 87.5% من العمال يفضلون المشاركة مع العمال الأجانب بدل العمال المحليين و نسبة 50% من المبحوثين ممن اجابوا بنعم فضلوا هذه المشاركة في الحياة المهنية بينما فضل ما نسبته 37.30% من العمال المشاركة مع العمال الاجانب في الحياة اليومية و المهنية بينما فضلت نسبة 5.12% العمال المشاركة مع العمال الاجانب في الحياة اليومية كما رفض 12.5% من العمال هذه المشاركة و ما يلاحظ أن العمال الجزائريين فضلوا هذه المشاركة في الجانب المهني باتفاق شبه جماعي .و لمعرفة درجة تكييف العمال الجزائريين مع العمال الاجانب سنتطرق الى

الجدول رقم 10.2 الذي يوضح درجة تكييف العمال الجزائريين مع العمال الأجانب :

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25%	20	تكييف عالي
37.5%	30	تكييف متوسط
25%	20	تكييف منخفض
12.5%	10	لم اتكيف أبدا
100%	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم(10):

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

إن المتطلع للجدول اعلاه يرى ان درجة تكيف المبحوثين مع العمال الأجانب متباينة فنسبة 37.5 % من العمال رأّت ان تكيفها مع العمال الاجانب تكيف متوسط بينما رأّت نسبة 25% من العمال ان تكيفها مع العمال الاجانب تكيف عالي و بنفس النسبة 25% رأّت فئة من المبحوثين أن تكيفها مع العمال الأجانب تكيف منخفض بينما رأّت نسبة 12.5% من المبحوثين أنها لم تتكيف مع المجموعة العمال الأجانب و كتأويل لذلك نقول أن تكيف العمال مع العمال الأجانب التي يتواجدون بما هو متوسط على العموم .

وعليه فإنه ينبغي على الشركة محل الدراسة ان تأخذ في اعتبارها مسألة التكيف العمال الاجانب مع العمال الجزائريين بعين الاعتبار لما للتكيف من علاقة وطيدة بالتفاهم و التعايش مابين العمال و هذا بدوره ما يحسن من أداء العمل و زيادة و ارتفاع المردودية .

و لمعرفة العلاقات بين العمال الجزائريين و زملاء العمل الأجانب سنتطرق إلى :

الجدول رقم 11.2 الذي يوضح العلاقات بين العمال الجزائريين و زملاء العمل الأجانب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة جيدة	40	50%
علاقة حسنة	30	37.5%
علاقة متوسطة	10	12.5%
علاقة ضعيفة	00	00%
المجموع	80	100%

بيانات الاستمارة السؤال رقم (11):

من خلال الجدول الذي هو بين ايدينا نلاحظ ان العلاقات بين العمال الجزائريين و العمال الأجانب علاقة جيدة وحسنة بنسبة 37.5% على التوالي فيما نجد أن ما نسبته 25 % من العمال يرون أن علاقاتهم مع العمال الأجانب هي متوسطة و بالتالي فإن العلاقات ما بين الطرفين هي علاقة جيدة كون الإنسان يبحث دائما عن الجو الاجتماعي من اجل التفاعل و التواصل مع الاخر.

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقة

و لمعرفة العلاقات ما بين العمال الجزائريين ورؤساء العمل الأجانب سنتطرق إلى:

الجدول رقم 12.2 الذي يوضح العلاقات ما بين العمال الجزائريين و رؤساء العمل الاجانب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة جيدة	04	%05
علاقة حسنة	11	%13.75
علاقة متوسطة	16	%20
علاقة ضعيفة	49	%61.25
المجموع	80	%100

بيانات الاستمارة السؤال رقم (12):

عند استقراءنا للجدول الذي هو بين ايدينا نرى ان 61.5% من العمال الجزائريين يتميزون بعلاقات ضعيفة مع رؤساء العمل الأجانب بينما أكدت ما نسبته 20% من العمال أن علاقاتها مع رؤساء العمل الجانب هي علاقة متوسطة بينما رأى ما نسبته 13.75% من العمال أن علاقاتها حسنة و النسبة المتبقية و الممثلة بـ 05% من العمال رأيت أن علاقاتها مع المرؤوسيين الأجانب علاقة جيدة و ما يفسر تباين اجابات المبحوثيين و تكييفهم مع العمال الأجانب و عدم تكييفهم مع المرؤوسيين الأجانب علاقة جيدة و ما يفسر تباين اجابات المبحوثيين و تكييفهم مع العمال الاجانب و عدم تكييفهم مع المرؤوسيين قد يعود الى رغبة المرؤوسيين فرض سيطرتهم و استعبادهم للعمال وهو ما يعزز من زيادة الهوة ما بين العمال و المرؤوسيين الأجانب وهذا من شأنه أيضا أن يؤزم الوضع ما بين الطرفين .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

(4) – عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي (3) :

المحور الرابع : الذي يوضح نوعية العلاقة ما بين العامل المحلي و العامل الأجنبي :

سنتناول في هذا المحور نوعية العلاقة ما بين العامل المحلي و العامل الأجنبي :

الجدول رقم 13.2 الذي يوضح المواضيع التي يدور حولها الحوار و النقاش بين العامل الجزائري و العامل الاجنبي في أوقات العمل :

الاحتمالات	الرتبة	النسبة
العمل ومحتواه	5	%100
الحوار والانفتاح لمناقشة القضايا العالمية المشتركة	4	%100
اخر التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى الساحة الدولية	3	%100
اخر صيحات الموضة من اللباس قصات شعر و الوشم	2	%75
اخر منتجات الموسيقى و الفن	1	%75

بيانات الاستمارة السؤال رقم (13):

من خلال الجدول اعلاه و الذي يتمحور حول ترتيب المبحوثين للنقاشات و الحوارات التي تدور فيها النقاش بينهم و بين الشريك الاجنبي و قد كانت النتائج مؤكدة لما تم افتراضه حيث احتل الخيار اخر المنتجات الموسيقى و الفن المرتبة الاولى فيما جاء الخيار اخر صيحات الموضة من لباس قصات الشعر و الوشم في المرتبة الثانية بينما جاء في المرتبة الثالثة الحوار و الانفتاح لمناقشة القضايا العالمية المشتركة فيما جاء خيار اخر التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى الساحة الدولية في المرتبة الرابعة بينما تذييل الترتيب الخيار العمل ومحتواه و ما يفسر موقف المبحوثين من ذلك اجاباتهم التي تصب في بوتقة واحدة حيث اقر معظمهم على ان ذلك يجعلهم يشعرون بالاعتزاز كما لام اغلب المبحوثين الشريك الاجنبي حول تكتمه على العمل و محتواه و رغبته في خوض في نقاشات لا فائدة منها في حد تعبيرهم .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

و لمعرفة امكانية حضور العمل المحلي لإحياء الأعياد العالمية و الدينية لمستوى الشركة سنتطرق إلى جدول الموالي :

الجدول رقم 14.2 يوضح امكانية حضور العامل المحلي لإحياء الأعياد العالمية و الدينية على مستوى الشركة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	80	%100
لا	00	%00
المجموع	80	%100

بيانات الاستمارة السؤال رقم (14):

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من العمال حضروا الاحتفالات على مستوى الشركة و يعزى ذلك من جهة لكثرة إحياء الحفلات في الشركة من أعياد عالمية ممثلة في 01 جانفي و 08 مارس و 01 ماي.... إلخ و أعياد دينية مثل عيد الفطر عيد الأضحى و يوم عرفة ويوم عاشوراء.... إلخ ومن جهة اخرى للتواجد اليومي للعمال في الشركة مدة شهر كامل او ازيد و هذا بدوره يؤدي الى مصادفة العمال لكثير من الاحتفالات اثناء فترة العمل .

و لتطرق إلى كيفية الاحتفال على مستوى الشركة سنتطرق إلى:

الجدول رقم 15.2 الذي يوضح كيفية الاحتفال على مستوى الشركة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
استدعاء الفرق الغنائية و الرقصات	30	%35
التوزيع المجاني للمشروبات الكحولية	20	%25
توزيع الحلوى الكحولية و البسكويت الكحولي	10	%15
تقديم بعض الأطعمة المحرمة شرعا مثل لحم الخنزير	20	%25
أخرى تذكر:	00	%00
المجموع	80	%100

بيانات الاستمارة السؤال رقم (15):

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل إجابات الباحثين اتفقت على حصول هذه الانتهاكات و التجاوزات الموضحة في الجدول و الحاصلة على حساب العمال في الشركة وظهر ذلك لأسباب متفاوتة وقد توافقت هذه النتائج مع الباحثين من ذلك, بحيث ان اغلبهم فقد اتفقوا على اهم يرفضون مواصلة الاحتفال عند معاينة المحرمات , و نستنتج مما سبق ان مثل هذه الاحتفالات تمثل مناخ المناسب للمساس بالقيم من جهة واحتكاك العامل الجزائري في مؤسسة الشراكة , مع الاخر -العامل الاجنبي , و هو ما تؤدي الى اعادة انتاج قيم هذا العامل , لأنه اصبح تابعا لها .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقة

ولتطرق الى مساهمة العمال الاجانب في فاعلية العمل سنتطرق الى:

جدول رقم 16.2 الذي يوضح تأثير العمال الأجانب على فاعلية العمل :

			النسبة	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم فما هو الجانب الذي يساهم فيه:	75%	60	نعم
12.5%	10	الجانب التخطيطي			
6.25%	05	الجانب التوجيهي			
6.25%	05	الجانب التعليمي			
50%	40	الجانب التكنولوجي			
00%	00	اخرى تذكرها :			
75%	60	المجموع			
			25%	20	لا
			100%	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم (16):

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة 75% من العمال وافقوا على الفقرة التي تنص على مساهمة العمال الاجانب في فاعلية العمل بينما نفي ما نسبته 25% من العمال الفقرة و كتحليل لذلك يرى الباحثون ان مساهمة العمال الاجانب تكون في بعض المجالات كالآلات والتكنولوجيا التي يأتون بها من الخارج أما نفي العمال كان بسبب عدم تقبل فكرة التعدد الثقافي داخل المؤسسة و كانت هذه الفئة كلها من العمال كبار السن و الذين في طور الخروج إلى التقاعد و هذا ما أدى إلى عدم قبولهم لأفكار جديدة أو تكنولوجيا مساعدة في المجال العملي .

أما بالنسبة للجانب الذي يساهم فيه العمال الأجنبي فنسبة 50% كانت تؤكد بأنه يساهم في الجانب التكنولوجي و هذا ما أدى المؤسسة إلى الإعتماد على العمال الأجانب داخل المؤسسة خاصة شركة هاليبرتون التي لها من الآلات الحديثة التي تساهم في رفع من انتاجية العمل .

أما ما نسبته 10% من المستجوبين رأوا أنها تساهم في الجانب التخطيطي للعمل و ذلك بما أن الإدارة العليا لشركة هاليبرتون و متخذي القرار في شركة هاليبرتون هم أجانب فأغلب رؤساء التنفيذيون هم أجانب لهذا فأي عملية تنفيذية إلى و العامل الأجنبي مساهم فيها .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هالبرتون بحاسي مسعود ورقلة

أما الجانب التوجيهي و التعليمي فهو نسبته 05% و هذا يدل على أن العمال الأجانب يقدسون الجانب العملي أكثر من الصداقة أو التعارف و هذا ما دل في الجداول السابقة المتعلقة بالجانب الزمالة و التعارف داخل المؤسسة.

و للتأكد من امكانية حدوث تغير في فاعلية العمل بالنسبة للعامل المحلي سنتطرق في الى:

الجدول رقم 17.2 الذي يوضح امكانية حدوث تغير في فاعلية العمال :

			النسبة	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم فإن هذا التغير:	75%	60	نعم
66.66%	40	تغيير جزئي			
33.33%	20	تغير كلي			
99.99%	60	المجموع			
			25%	20	لا
			100%	80	المجموع

بيانات الاستمارة السؤال رقم (17):

من خلال هذا الجدول يظهر الطرح النظري الذي قدمته النظرية التفاعلية الرمزية وتبرز من خلال الاجابات المبحوثين حيث نجد ان الانماط التفاعلية التي تحددها هذه النظرية تنتشر بجلاء في الشركة مجال الدراسة اذ نجد ان 75% من العمال اكدت على انه طراً عليها تغير في فاعلية العمل منذ التحاقها بالشركة و عن نوع التغير هل جزئي ام كلي فقد رأى 66.66% من المبحوثين ان هذا التغير جزئي في حين رأت النسبة المتبقية و الممثلة في 33.33% انها عرفت تغيرا كليا و تؤكد صحة هذه النتيجة الطرح التالي : ان دخول العمال الى الشركات متعددة الجنسيات تجعلهم يخضعون الى ثقافة تنظيمية يتعلمون من خلالها معايير و قيم المجتمع الليبرالي الذي يختلف بشكل او باخر عن المنظومة الثقافية للأسرة و المجتمع الذي ينتمون اليه مما يؤدي الى صراع داخل الفرد .

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية :

انطلاقا من :أهداف الدراسة و التزاما بحدودها , توصلنا إلى ما يلي :

ان النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسيالمتمثل في :مدى تأثير التعدد الثقافي للعاملين و على فاعلية العمل و الذي قمنا الاجابة عنه من خلال استنتاج بعض النفاط من ردود العاملين حسب اسئلة الاستبيان و المقابلة التي اجرية مع بعض الاطارات التقنية و العاملين :

1. اتقان اللغة الانجليزية او الفرنسية له اثر على عملية تواصل العمال الجزائريين مع الاجانب .

الفصل الثاني : التعدد الثقافي و أثره على فاعلية العمل في مؤسسة هاليبرتون بحاسي مسعود ورقلة

2. ان هناك احتكاك كبير بين العمال الجزائريين و الاجانب ، و هذا الاحتكاك يغلب عليه طابع الزمالة اكثر من الصداقة .
3. ان انضباط العامل الأجنبي جعل منه مرجعية للعمال الجزائري
4. ان تقدم و تطور دور العامل الأجنبي ساهم أيضا في جعله مرجع للعمال الجزائري
5. ان غالبية الحوار الذي يدور بين العامل الجزائري و العامل الاجنبي يدور حول العمل و محتواه ، و ايضا حول الانفتاح العالمي ، و ذلك بحكم تطور دول العامل الاجنبي .
6. ان علاقة العمال الجزائريين الرؤساء الاجانب تصنف من متوسطة الى جيدة و ذلك بحكم و الانضباط في العمل .
7. ان الاحتفال العمال الاجانب يكون في غالب الاحيان عن طريق توزيع المشروبات الكحولية و الاحتفالات .
8. ان الاستعانة بالفريق الاجنبي يكون في جانب التخطيط و الجانب التكنولوجي و ذلك لافتقار الجزائر لهذا الجانب .

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر الأساسية للجانب الميداني لأي دراسة؛ و هي الخطوات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الحالية، بدءا بتحديد المؤشرات و المتغيرات المعتمدة في الدراسة، مع ذكر أسلوب أو طريقة التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة او تفسير ظاهرة ما ، و بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بالموضوع محل الدراسة، تم استخدام مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة و مقابلة و استمارة الاستبيان الدراسة.

خاتمة

تعتبر الشركات المتعددة الثقافات واحدة من أهم الظواهر الاقتصادية و السياسية ورأينا ذلك من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني و ذلك في محاولة الاقتراب من التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية التي تشهدها بلادنا و قد انصبت الدراسة حول ظاهرة التعدد الثقافي للعاملين و أثره على فاعلية العمل .

و تشير الدراسة إلى أنه في ظل التغيرات العالمية و الانفتاح الدولي ، لا يمكن لأي دولة رفض الاستثمارات الأجنبية المباشرة و اعتبارها خطر يهدد البلاد ، حيث أن لهذه الاستثمارات مزايا محتملة إذا ما أحسن مراقبتها و بشرط أن لا يتعارض تواجدها مع خصوصية المجتمع المضيف و العمل على المحافظة على هذه الثوابت ، محاولة في ذلك رسكلة و صقل المعارف و المعلومات و إكسابه الخبرات جديدة من تكنولوجيا جديدة مستخدمة

يمكن القول بأن الشركات المتعددة الثقافات استطاعت أن تحتل مكانة اقتصادية مهمة في عصرنا هذا حيث فرضت نفسها و تمكنت من بسط نفوذها و حصولها على مكانة راقية في الاقتصاد العالمي حيث تمكنت هاته الأخيرة من بلوغ أهدافها حيث ساهمت بصفة فعالة في الاستثمارات الأجنبية المباشرة و استطاعت أن تستولي على ثلاثة أرباع الاستثمارات المباشرة عالميا.

أصبحت العولمة الاقتصادية أهم المعالم الرئيسية التي تؤثر على نشاط و اقتصاديات البلدان النامية و حتى العربية و هذا التأثير الايجابي و سلبي و التأثير السلبي أكثر من الايجابي فالشركات متعددة الثقافات تعمل دائما على تحقيق مصالحها مستخدمة في ذلك العولمة الاقتصادية .

شكلت الدراسات السابقة من خلال ما تم تحليله و استنتاجه نظرة عن موضوع الدراسة خاصة فيما يتعلق بالتعدد الثقافي للعاملين و إختلاف الجنسيات في المؤسسة .

أما بالنسبة للفصل الثاني و الذي تناولنا فيه الدراسة التطبيقية على مستوى شركة هالبرتون بحاسي مسعود ورقة توصلت تحليلات الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية :

2اولا اختبار الفرضيات :

1) الفرضية الاولى : "شركة هاليبرتون هي شركة لها باع كبير في مجال النفط و هي في عدة قارات من العالم ولها أسلوب ناجح تتم التعامل به مع العمال متعددي الثقافات و الجنسيات بدليل صمودها في السوق لحد الآن.

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية أن شركة هاليبرتون من بين الشركات التي لها سياسة او الأسلوب ناجح في التعامل مع العمال المتعددي الثقافات و من بين هذه الأساليب أسلوب التحفيز و الترغيب و التكوين و المكافآت ذلك بإرسال العمال ذوي المؤهلات لتكوينهم في الخارج مثل أمريكا أو ماليزيا او الصين و اليابان و هذا ينطبق على كل الفئات العمالية من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و حتى العمال التنفيذيون و هناك برامج لتعليمهم اللغة و ترفيتهم إلى المناصب عليا بعد تكوينهم خاصة القدامى و ذوي الخبرة .

2) الفرضية الثانية : تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في خلق أجواء تقارب ما بين العمال المحليين و الأجانب و ذلك بخلق مزيج مختلط في محيط العمل و ذلك بإيجاد صيغ تساعد و تساهم في ذلك من خلال الحوار او اللغة أو الحفلات أو الرياضة إلى غير ذلك.

3) الفرضية الثالثة : "الشروط و القيود التي تتحكم في نجاح التعدد الثقافي داخل المؤسسات هي الثقافة المؤسسة, هذه الفرضية أثبتت الدراسة التطبيقية صحتها و لو جزئيا إذ أن نجاح أي مؤسسة ذات تعدد ثقافي و متعددة الجنسيات هي اتباع ثقافة البلد المضيف لهذه الشركة واتباع كل ما هو له علاقة بالعادات و التقاليد ذلك البلد لعدم الاصطدام مع ثقافة البلد المضيف

4) الفرضية الرابعة : "نعم المؤهلات الأجنبية لها دور كبير داخل المؤسسات متعددي الثقافات لأنها تجلب التكنولوجيا و اليد العاملة الخبيرة التي تجلب الإضافة للمؤسسة , حيث أثبتت هذه الدراسة التطبيقية صحة هذه النظرية لأن في الغالب الشركات المتعددي الثقافات يأخذون العمال الأجانب ذوي المؤهلات الجيدة و يتنقلون من بلد إلى آخر و من قارة إلى أخرى .

ثانيا نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلى أن المؤسسات المتعددي الثقافات و شركة هاليبرتون خاصة تعتمد أنماط و ميكانيزمات مقصودة وغير مقصودة بغية التأثير علت فاعلية العمل و ذلك بخلق جو مناسب و متأقلم مع كل الشرائح و العمال داخل المؤسسة و برهنت هذه المؤسسات في جميع أنحاء العالم مدى أهميتها من خلال

المساهمة في خلق الفرص الاستثمارية التي كان من الصعب توفيرها من قبل المؤسسات المحلية نظرا لعدم اكتسابها الخبرة الكافية و محدودية إمكانياتها

ثالثا التوصيات :

- من خلال ماتم عرضه من دراسة و نتائج نقترح جملة من التوصيات كالتالي:
- الانفتاح على ثقافات الأمم و الاستفادة من تجارب الآخرين في الشركات المتعددة الثقافات و الجنسيات وفق مفهوم "الثقاف" و حوار الحضارات و التي تعتبر من أحسن الوسائل لتحسين الذات والانخراط الإيجابي في العولمة و إيجاد مكانة فاعلة ضمن هذه الكوكبة .
 - التقليل من التبعية للخارج و زيادة الاعتماد على الاطارات و المؤسسات و الشركات الجزائرية و تشجيع المؤسسات الكبيرة للدخول لهذا السوق الدولي .
 - تمويل مراكز البحوث العلمية و الاعتماد عليها و تشجيعها على خلق المؤسسات ذات البعد العالمي .

ثالثا افاق البحث :

عند خوضنا في موضوع هذه الدراسة لاحظنا أن هناك جوانب هامة جديدة بالدراسة و البحث نقترحها لتكون إشكاليات لبحوث و دراسات سابقة في المستقبل نذكر منها ما يلي :

- ___ مساهمة إدارة الموارد البشرية في الثقافة التنظيمية للمؤسسات متعددة الثقافات و الجنسيات
- مساهمة الشركات المتعددة الثقافات و الجنسيات على نقل التكنولوجيا للبلدان النامية
- دور الشركات الوافدة على الاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع

باللغة العربية

الكتب :

1. محمد قاسم القريوتي , نظرية المنظمة و التنظيم , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 2000

البحوث الجامعية :

2. لفحل ليندة ، ادارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ورقة 2011 .

3. نجاة قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع،2006

المقالات المنشورة :

4. بوكرومة جلال و العيفة محمد ،الهوية التنظيمية في المجال التنظيمي متعدد الثقافات

،المجالالاتالاجتماعيةالتقليديةوالحدیثةوانتاجال هوية الفرديةوالجماعيةفياالمجتمعالجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقة.

5. عبد الحميد غرياتي و نور الدين تاويريت،التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات و دوره في ديناميكية جماعة العمل ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،العدد24

6. صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006,

وقائع و التظاهرات العلمية :

1. محمد بن جماعة :التعددية الثقافية و مفهوم الهوية المتعددة الأبعاد، بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول

لأامن الفكري، 2006جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

مواقع الكترونية :

1. http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/t_hemes/equipesinternationales.pdf

قائمة المراجع

2. <https://democraticac.de/?p=48950>
3. [/http://www.alresalahct.com/en](http://www.alresalahct.com/en)
4. <https://archipel.uqam.ca/6738/1/M13478.pdf>
5. http://www.chairediversite.fondation-dauphine.fr/sites/managementdiversite.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/etude_2012_barometre.pdf

باللغة الاجنبية :

مقالات منشورة :

1. RasoavaRijamampian, "Effective Management in Multicultural Organizations Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle " , Econ. J. of Hokkaido Univ., Vo 25,(1996)

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية تسيير و علوم تجارية

تخصص : ادارة الموارد

قسم العلوم التسيير
البشرية

استمارة استبيان

اخي العامل اختي العاملة : تحية طيبة , في اطار القيام بدراسة ميدانية لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية , نضع بين ايديكم هذا الاستبيان , و نرجو منكم التكرم و الاجابة على فقراته و ذلك بوضع علامة x امام الاختيار الذي ينطبق عليك فعلا و تأكد بأن الاجابات التي ستدلى بها لن يطلع عليها احد و تستخدم فقط من اجل البحث العلمي .

شكرا على تعاونكم معنا

اشراف الأستاذ : د. بن قرينة محمد حمزة

من اعداد الطالب : عانو عبد النور

الموسم الجامعي : 2018/2017

قائمة الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1-الجنس : ذكر أنثى

2-الأقدمية في العمل : من سنة واحدة الى 6 سنوات

من 7 سنوات إلى 12 سنة

من 13 سنة إلى 18 سنة

3-المستوى المهني: اطار اداري اطار تقني عامل تنفيذي

4- ما درجة اتقانك للغة الأجنبية :

أ-الانجليزية : ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

ب-الفرنسية : ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

المحور الثاني : تساهم الشركات الأجنبية في انتماء العامل المحلي مع بالعمال الاجانب التي يتواجد فيها

5-ماهي درجة احتكاكك بالعمال الاجانب في اوقات العمل ؟

احتكاك كبير احتكاك متوسط لا يوجد احتكاك

6-ما نوعية العلاقة التي تربطك مع العمال الاجانب خارج اوقات العمل ؟

أ-علاقة صداقة

ب-علاقة زمالة

ج-لا توجد اي علاقة

7-هل تشعر بأنك غريب مع العمال الاجانب الذين تتواجد معهم ؟

نعم لا احيانا

8-هل ترى بان ثقافة العمال الأجانب يمكن ان تكون مرجعية في الاخلاق

نعم لا

قائمة الملاحق

في حالة الاجابة بنعم هل ذلك يرجع الى :

- أ-انضباط الاجنبي في العمل
 ب-احترام الاجنبي للعمل
 ج- لأنها تعبر عن الانفتاح و التحرر
 د-لأنها جماعة تعبر عن الحضارة و التقدم

..... اخرى تذكر

المحور الثالث :تؤثر الشركات الاجنبية في عملية اندماج العامل المحلي مع العامل الاجنبي .

9-هل تفضل العمل مع العمال المحليين او مع العمال الاجانب ؟

- نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل تفضل أن تكون :

- أ-في الحياة اليومية
 ب-في الحياة المهنية
 ج-في الحياة اليومية و المهنية

..... أخرى تذكر:

10-بحكم العلاقات اليومية التي تربطك بالجماعات الاجنبية ما هي درجة تكييفك معها ؟

- تكييف عالٍ تكييف متوسط تكييف منخفض لم اتكيف ابدا

11- كيف هي علاقتك مع زملاء العمل الاجانب ؟

- علاقة جيدة علاقة حسنة علاقة متوسطة علاقة ضعيفة

12- كيف هي علاقتك مع رؤوسيك الاجانب ؟

- علاقة جيد علاقة حسنة علاقة متوسطة علاقة ضعيفة

قائمة الملاحق

المحور الرابع: ماهي مظاهر التعدد الثقافي في الشركات الاجنبية و اثره على العامل المحلي ؟

13- هل يدور الحوار والنقاش بينك و بين العامل الاجنبي اثناء العمل حول :

أ-العمل و محتواه

ب-الحوار و الانفتاح لمناقشة القضايا العالمية المشتركة

ج-اخر التطورات التكنولوجية الحاصلة على مستوى الساحة الدولية

د-اخر صيحات الموضة من لباس قصات الشعر و الوشم

ه-اخر المنتجات الموسيقي و الفن

..... ما هو موقفكم من هذا النقاشات ؟

14-هل سبق و ان حضرت احياء احتفالات بالأعياد الدينية و العالمية على مستوى الشركة ؟

نعم لا

15- كيف تتم طريقة الاحتفال بالأعياد الدينية و العالمية على مستوى الشركة ؟

أ-استدعاء الفرق الغنائية

ب-التوزيع المجاني للمشروبات الكحولية

ج- توزيع الحلوى الكحولية و البسكويت الكحولي

د-تقديم بعض الاطعمة المحرمة شرعا مثل لحم الخنزير

..... ما هو موقفكم حيال ذلك

17- في رايك هل العامل الاجنبي يساهم في فاعلية العمل:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو الجانب الذي يساهم فيه :

أ-جانب التخطيطي

ب-الجانب التوجيهي

ج-الجانب التعليمي

د الجانب التكنولوجي

قائمة الملاحق

هـ- اخرى تذكرها

18- منذ التحاقك بالشركة هل ترى انه طراً عليك تغيير في فاعلية عملك ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم هل ترى ان هذا التغيير قد مس :

-تغيير جزئي

-تغيير كلي

19- اذا كان لديك اراء اخرى حول الموضوع تريد اضافتها و لم يتم التطرق لها يمكنك ان تدلي بها :

.....
.....
.....
.....

الملحق رقم 02:

المقابلة :

المقابلة الأولى :

س1: كيف تتم عملية التواصل داخل شركتكم هل هناك لغة مشتركة أم هناك عدة لغات تساهم في وصول الفكرة ؟

ج1: هو في حقيقة الأمر هناك تقريبا ثلاث لغات متداولة في شركة هالبيرتون وهم الإنجليزية و الفرنسية و العربية و لكن هناك لغة متداولة أكثر من اللغات الأخرى و هي الإنجليزية و هناك عوامل كثيرة لإلزامية تداول هذه اللغة من بينها أصل الشركة الأم , و هي أمريكية الجنسية و بحكم أيضا طبيعة النشاط الذي يفرض هذه اللغة و أيضا بحكم المسؤولين و الإطارات داخل هذه المؤسسة الذين يتحدثون هذه اللغة و لكن هناك نقطة مهمة و هي بما أن نشاط هالبيرتون في بلد فرانكفوني فهم على علم بأن أغلب السكان في هذه المنطقة يتكلمون اللغة الفرنسية فحرصت الشركة على أن يكون الإطارات العليا و المسؤولين التنفيذيون الأجانب أنهم يتحدثون اللغة الفرنسية بغية تسهيل عملية التواصل لهذا ترى أن جل الأجانب في هذه الشركة إذ لم أقل كل العمال الأجانب في هذه الشركة يتكلمون اللغة الفرنسية إذ لم تجده يتكلمها تجده يفهمها أي أن لحد الآن لي خمس سنوات عمل في هذه الشركة لم اجد أي مشكل في عملية التواصل لأنني أتكلم الفرنسية و الإنجليزية .

س2: هل هناك نوع من احتكاك العمال مع بعضهم البعض داخل ورشات العمل أي بين العامل الأجنبي و المحلي ؟

ج2: نعم هناك نوع من الاحترام المتبادل مع العمال فيما بعضهم البعض و نوع من الزمالة داخل العمل خاصة الذين يتقنون كيفية التواصل مع العامل الأجنبي من ناحية اللغة و المواضيع التي تكون في إطار العمل أما بالنسبة للاحتكاك نعم يوجد احتكاك مع العامل الأجنبي خاصة في ورشات العمل لأن العامل الأجنبي أهم شيء عنده العامل البشري لهذا تراهم يتحدثون كثيرا مع العمال خاصة قبل بداية العمل و تقسيم المهام على حسب الخطط الموضوع و هناك تجاوب كبير في هذا الإطار .

س3: ما رأيك في العامل الأجنبي داخل مؤسستك هل يصلح كقدوة في الجانب العملي ؟

صراحة العامل الأجنبي في شركة هالبيرتون له من الانضباط في الجانب العملي ما يخول له أن يكون قدوة للعمال المحليين و ذلك لما له من التزامات أخلاقية مع العمل تجعله رائدا في مجاله و هذا ما يحتاجه العامل المحلي للنهوض و تحقيق ما يصبو اليه .

س4: ماهي علاقتك برئيسك الأجنبي المباشر هل هي علاقة صداقة أم زمالة أم علاقة عمل فقط ؟

هو في حقيقة الأمر أنها علاقة عمل فقط ليس بصديقي المقرب أو شيء من هذا القبيل فهي علاقة زمالة في العمل هناك احترام متبادل و تربطنا علاقة عمل لأن هناك تغيرات كثيرة على مستوى الرئيس المباشر لي فهو دائم التغير يعني كل عام و نصف أو عامين يتم تغييره لهذا لا تربطنا علاقة كبيرة مع بعضنا البعض بالنسبة لرئيسي المباشر .

طبيعة الوظيفة : إطار تنفيذي (عامل محلي) , مدة العمل 05 سنوات , توقيت المقابلة 2018/04/15 على الساعة

14:33 إلى 15:07

قائمة الملاحق

المقابلة الثانية :

س1 : كيف يتم التعامل مع العمال المحليين في شركتكم و العمال الأجانب و كيف يتم التواصل معهم ؟

في حقيقة الأمر عملية التواصل مع العمال المحليين تكون مباشرة و في قليل من الأوقات يكون هنا مترجم معنا خاصة إذا كان هذا العامل لا يتكلم اللغة الإنجليزي و هذا قل ما يحدث لأن سياسة المؤسسة تلزم على أن العامل المحلي الذي يوظف في المؤسسة يكون حامل للغة الإنجليزية بغية تسهيل عملية التواصل و لكن لا يوجد مشكل في توصيل الفكرة بما أن العامل الجزائري يفهم اللغة الفرنسية و أغلبنا يتحدث اللغة الفرنسية لهذا لا يوجد إشكال كبير في عملية التواصل بين العامل المحلي و الأجنبي أما بخصوص عملية التعامل فإنه يتم بموجب احترام قوانين المؤسسة و تطبق على كل من يتجاوزها اجنبيا كان ظاو عامل محلي .

س2: أين كنت قبل أن تأتي إلى الجزائر و كيف تأقلمت و اندمجت هنا في حاسي مسعود و هل إعتزتك بعض المشاكل ؟

في الحقيقة كنت في ماليزيا قبل أن أتيا إلى الجزائر و أنا مع الشركة منذ أزيد من 28 سنة و قد زرت أكثر من 78 بلد في العالم ذهبت إلى غينيا و جنوب إفريقيا و إلى هولندا و دبي وبريطانيا و الإكوادور .. لهذا فطبيعة عملي هي محددة حينما انتهى منها أذهب إلى جهة اخرى لذلك فعلمية التأقلم بالنسبة لي روتينية و لمشكل لي في الذهاب إلى اي بلد كان اما بالنسبة للمشاكل فلا مشكلة حصلت لي إلى حد الساعة و نتمنى التوفيق في هذه المهمة .

س3:مأنوع و مميزات العامل الذي توظفونه في شركتكم ؟

العامل الذي تحبذ الشركة توظيفه هو العامل الذي له جانبين جانب الابتكار و الجانب الاستعداد للتعلم فهذا العامل تحبذه شركة هالبيرتون حتى و ان كانت لغته الانجليزية ضعيفة او ليس له خبرة ميدانية فالشركة مستعدة لتكوينه حتى و ان كان خارج بلده الام فنتم عملية تكوينه داخليا و خارجيا و إرساله في بعثات علمية و حتى عملية للعمل خارج وطنه لهذا فالشركة هالبيرتون لها إستراتيجية كبيرة في جانب الموارد البشرية فهي اساس وصول هذه الشركة الى العالمية .

س4: كسؤال أخير ما هو الاسلوب المتبع بالنسبة للعمال متعددي الثقافات داخل مؤسسة هالبيرتون ؟

الأسلوب المتبع في شركتنا في التعامل مع العمال متعددي الثقافات هو منهج مأخوذ من ثقافة المؤسسة و الإجراءات و القوانين الموضوعة داخل المؤسسة فهي عبارة عن عملية روتينية منبعها الإحترام متبادل و نحو تحقيق هدف مشترك أي ليس هناك ميزة خاصة أو شيء مبتدع و إنما هناك قوانين تحكمننا و هناك عوامل تساعدنا في الوصول إلى المبتغى و ذلك في جو ملئه الاحترام .

طبيعة الوظيفة : إطار إداري (عامل أجنبي) , مدة العمل أكثر من 28 سنة , توقيت المقابلة 2018/04/16 على الساعة 09:00 إلى 09:35 لغة التحوار باللغة الإنجليزية و تمت ترجمتها .