

## الهوية التنظيمية في المجال المهني المتعدد الثقافات

أ. بوكرومة جلال / جامعة سكيكدة

أ. العيفة محمد / جامعة سكيكدة

### المخلص

هدفت الدراسة الراهنة إلى إبراز مدى مساهمة التعدد الثقافي على خلق هوية تنظيمية في فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية. ولتحقيق هذا الهدف اختبرت عينة قصدية قوامها 75 وحدة إحصائية من فرق عمل معمل تكرير البترول بمشروع Topping de condensat سكيكدة. وقد استطاعت الدراسة البرهنة على أنّ اختلاف القيم المتعددة الثقافات (جزء الاحتكاك مع الشريك الأجنبي) تكسب العامل الجزائري هوية تنظيمية جديدة، وكذا البرهنة (تحقق الفرضية البديلة) التي تنصّ على أنّ اختلاف السلوكات 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.

### نص المداخلة:

#### 1- إشكالية الدراسة

على الرغم من أن الليبيرالية وما تبعها من نيوليبرالية<sup>272</sup> ليست بالظاهرة الحديثة، إلا أن ملاحظة تجلياتها والآثار الناتجة عنها في البنى الاجتماعية، كانت ومازالت مجال للعديد من الدراسات<sup>273</sup> العلمية الغزيرة والمتعددة التخصصات، التي تركت بصمات عميقة على التمثلات التي نبديها حول هذا المفهوم وكيفية تجسيده عمليا، خاصة في مجال التنظيمات، ما ترك العديد من النقاط الغامضة تظهر حول كيفية تطبيق أنماط تنظيمية مُعوّمة (planétarisée).

فظهر تيار العولمة قد أثر في البنى الاجتماعية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية، كما تلاشت الحواجز السياسية، الجغرافية، الاقتصادية والثقافية بين الدول، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا ما يزيد من التحديات التي تواجه التنظيمات المعاصرة في ظل هذه التطورات.

والجزائر ليست بمنأى عن هذا تحول، فبانتهاجها سياسة الانفتاح على العالم، وعولمة مؤسساتها في سياق يضمن لها مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وإزالة التأخر المسجل في هذه الميادين جزاء سنوات العزلة، اتجهت إلى إصلاحات شاملة وجذرية لهياكلها المؤسساتية، عن طريق فتح المنافسة الحرة العالمية فيما يعرف "بالشراكة الأجنبية". وهكذا اتجهت السياسة الجديدة للجزائر إلى فتح مؤسساتها على الشريك الأجنبي، وعكست محاولات السلطات للنهوض بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع بأسره.

لكن، ولتركيزها على جانب التصنيع فقط، فقد كانت طبيعة العقود التي أبرمتها الشركات الوطنية مع الشركات الأجنبية غالبًا ما تترك مسألة علاقات العمل والبعد البشري في المؤسسة كمتغيرة تقنية ثانوية، لأن الاختيار الأساسي يتم لصالح الإنتاجية. ومنه فقد تصرفت الشركات الأجنبية في تنظيم علاقات العمل كشرط من شروط تنفيذ العقد التي تعمل في إطاره، فما كان من هذه الأخيرة إلا محاكاة تنظيم العمل الساري في ثقافتها، وما كان ذلك إلا على حساب ثقافة المؤسسة المحلية كمحك أول ثم على المجتمع كمحك أشمل. وهكذا كان لاستعارة التكنولوجيا الأجنبية (عن طريق الشراكة الأجنبية) استعارة لأشكال تنظيمها ومعالم ثقافتها التي لم تكن لتتوافق دائمًا مع ثقافة المؤسسة المحلية. فقد غاب عن منظري الشراكة الاقتصادية الأجنبية في الجزائر أن المعالم الثقافية والأشكال التنظيمية الأجنبية لم تكن إلا لتعكس قيم ورموز المجتمع الذي أوجدها وأوجد الأدوات الإنتاجية التي تُجسدها. ضف إلى ذلك أن أغلب النقاشات التي جرت حول مسألة الانفتاح الاقتصادي والشراكة في الجزائر غالبًا ما همّشت هذا الجانب في طروحاتها معتبرة إياه جزءاً لا يتجزأ من عملية الإنتاج، وتتاست بذلك أنه أيًا كان التنظيم، فهو أساساً وليد بيئة ثقافية واجتماعية معينة ألبسته خصوصيته وطابعه الأصيل وخلقت فيه ثقافة مرجعها المجتمع المحيط وواقعها علاقات العمل السائدة في هذا التنظيم.

<sup>272</sup> أو ما اصطلح على تسميتها بالعولمة.

<sup>273</sup> من الأكثر محافظة إلى الأكثر انتقاد.

هذه الوضعية وُلدت تعارضًا واختلافًا بين القيم الوافدة التي يحملها الشريك الأجنبي، وقيم محلية تعكسها سلوكيات العمال المحليين، هذا ما من شأنه أن يخلق لنا اختلافًا ثقافيًا وسط المؤسسة يؤثر على الهوية التنظيمية للمؤسسة ككل.

ومنه، فإنَّ خلق هوية تنظيمية تُراعي هذا الاختلاف ومحاولة قَوْلبتها نحو تحقيق فعالية البنية التنظيمية تصبح حتمية وميدان لأبد من التحكم فيه وتوجيهه لكي لا يأخذ مسار الصراع والاختلاف السلبي ما يؤثر على هوية البنية التنظيمية وديناميكيته.

من هذه الوضعية برزت سياق الدراسة الذي يحاول وصف فرق العمل متعدد الثقافات كبنية تنظيمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية والكشف عن مجموع الميكانيزمات والأنماط التفاعلية السائدة فيها والتي تعمل على خلق هويتها، وهوية كل فاعل فيها من خلال طرح التساؤل التالي:

- إلى أيّ مدى يُساهم التعدد الثقافي في بناء الهوية التنظيمية في المجال المهني.

والذي يدفعنا إلى طرح فرضيتين هما:

- هل يؤثر اختلاف القيم الثقافية على الهوية التنظيمية للعامل الجزائري؟

- هل يساهم اختلاف السلوكيات في استقرار المجال المهني؟

## 2- أهداف الدراسة

تطمح دراستنا الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تدور جُلّها حول إبراز مدى مساهمة التعدد الثقافي على خلق هوية تنظيمية في فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية. ويمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل متعددة الثقافات.
- محاولة التعرف على أثر التعدد الثقافي على الهوية التنظيمية لفرق العمل متعددة الثقافات وللعامل الجزائري.
- الكشف عن مجموع الميكانيزمات والأنماط التفاعلية التي تساهم على خلق الهوية التنظيمية لفرق العمل متعددة الثقافات.

## 3- فرضيات الدراسة

- يُكسب اختلاف القيم المتعددة الثقافات العامل الجزائري هوية تنظيمية جديدة.

- يساهم التعدد الثقافي في استقرار المجال المهني

#### 4- تحديد مصطلحات الدراسة

##### 4-1- التعدد الثقافي

من دراسة وتحليل العديد من التعريفات نجد أنّ التعدد الثقافي على مستويين، المستوى الأعلى الذي يظهر لنا من خلال البنى الثقافية الفرعية التي تتسم بثقافات فرعية مُستقاة من ثقافة المجتمع الكلي وهويّته، والمستوى الفردي الذي يتضح في اختلاف القيم والسلوكيات البشرية المنتظمة والتي تحتوي على معايير دينية، مهنية، ثقافية، علمية... الخ.<sup>274</sup>

ومنه فالتعدد الثقافي يتواجد في مؤسسات الشراكة الأجنبية التي هي ميدان تحنك فيه ثقافات متباينة تباين المجتمعات، والتي تتضح في تفاعل أعضائها متعددي الثقافات.

من هنا يتضح كذلك أنّ تعدد القيم واختلافها هو اختلاف في المبادئ والأفكار والاتجاهات، فقد تتعدد، ومنه تختلف، درجات تقدير قيمة العمل، الوقت، التنظيم، وذلك حسب ثقافة الأفراد وثقافة مجتمعاتهم.

ومنه، فمؤسسات الشراكة الأجنبية . من جهة . مؤشّر مُهمّ لفهم التعدد الثقافي، فهي مجال لتعدد القيم واختلافها بين الأفراد الفاعلين، هذه القيم المتعددة والمختلفة التي تُكوّن في اجتماعها على حدّ قول K.Yong "تركيب من الأفكار والاتجاهات والهويّات المختلفة التي تُعطي مقاييس أولية لتحديد الدوافع والأهداف وذلك لمجرى الفعل من الدافع إلى الهدف"، والتي يراها L.Carr على أنّها "التقدير الذي نضيفه على الأشياء ذات القيمة القادرة على إرضاء الرغبات".<sup>275</sup>

وفريق العمل . مثله مثل التنظيم . عرضة للتعدد الثقافي إن كان التنظيم الذي ينتمي إليه يعتمد على مبدأ الشراكة، خاصة في تبادل المهارات والكفاءات الإدارية والفنية. إلا أنّ التعدد الثقافي في فريق العمل يعطي بعدا أكثر ديناميكية أي أكثر تجليا في مظاهره وتفاعلاته.

##### 4-2- الهوية التنظيمية

ويرى Claude Lévi-Strauss أنّ الهوية الثقافية للتجمعات البشرية تؤثر مباشرة على طبيعة العلاقات السائدة -والعكس صحيح- بما يحقق درجة من التضامن تتجلى في أنماط التواصل والتعامل والتفاعل. وبإسقاط هذه الفكرة على الجماعات التنظيمية نجد أنّ ثقافة المؤسسة مثلا من جهة والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية السائدة داخلها تتبادل التأثير والتأثر، هذا ما يساهم في تفعيل التماسك بين أعضائها بخلق قيم جماعية مقبولة (Des valeurs collectivement acceptées)، حيث تكون مجموع هذه القيم الجماعية المقبولة، القيمة المركزية التي يتماسك حولها أعضاء الجماعة والتي تعرّ بالهوية التنظيمية.

<sup>274</sup> Paul RASS : La rencontre des mondes, Diversité culturelle et communication, Armand Colin édition, Paris, 2006, p.65.

<sup>275</sup> محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص36.

#### 4-3- فريق العمل

من دراسة وتحليل العديد من التعريفات يمكن استخلاص مجموعة من العناصر هي:

- فريق العمل تجمع رسمي ومنظم لمجموعة أفراد محدودة العدد.
- ينتمي إلى تنظيم يُملي له أهدافه، وظائفه، مكانته وبنيته التنظيمية.
- يجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- يربطهم التزام معين بأداء مهام محددة.
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة وتكاملية.
- لهم قيم ومبادئ لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.
- يعتبرون أنفسهم مسؤولين جماعية عن تحقيق الأهداف المنوطة لهم.

من تحليل هاته العناصر تتجلى مفاهيم مثل الأداء الجماعي والمسؤولية المشتركة أي تقاسم الأنشطة والمسؤوليات المحددة سالفا، أي أنّ فريق العمل لا يكتفي (مثل الجماعة) بهدف مشترك لكي يكون، بل هو مطالب بالإضافة إلى ذلك بأداء جماعي ومسؤولية مشتركة.

كما يتجلى كذلك -ومن خلال نفس العناصر- مفهوم التنظيم في شكله، العضوي (الفريق كتنظيم قائم بذاته) والانتمائي (D'appartenance)، فلا يمكن لفريق العمل أن يكون خارج التنظيم، بل مفهوم فريق العمل أصلا يتضمن كونه ينتمي إلى تنظيم يُملي له أهدافه، وظائفه، مكانته من التنظيم وبنيته التنظيمية، وهذا ما يفرّق مفهوم فريق العمل عن مفهوم الجماعة في كونه "تجمع ذا شرعية تنظيمية (تمنحها إياه المنظمة التي لن يكون لولاها)" أي أنّ فريق العمل ليس معطى اجتماعي وإنما بناءً تنظيمي.

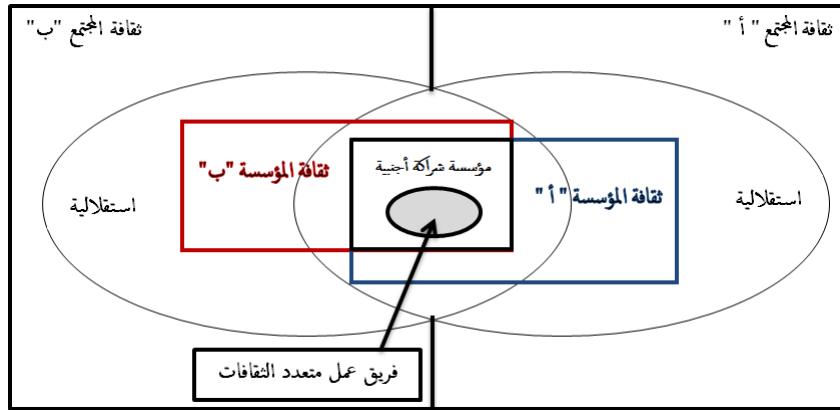
وعليه، ولتحديد مفهوم يخدم دراستنا وبمهدّ لتحديد مفهوم فريق العمل متعدد الثقافات، استأنست بتعريف Peter Drucker الذي يرى أنّ فريق العمل هو عدد محدد من الأفراد، ينتمون إلى مصالح وأقسام متعددة في المنظمة، تجمعهم المنظمة للعمل سويا في مهمة معروفة ومحدّدة يُسألون عنها من طرف المنظمة<sup>276</sup>

#### 4-4- مفهوم فريق العمل متعدد الثقافات

ومنه يمكن أن نستخلص أنّ فريق العمل متعدد الثقافات هو عدد محدد من الأفراد، ينتمون إلى جماعات عمر مختلفة وطبقات اجتماعية ومهنية متباينة وجماعات دينية وعنصرية وأحياء ومناطق متفرقة ولغات وعادات ومعتقدات غير متماثلة وإلى مصالح وأقسام متعددة في المنظمة، تجمعهم المنظمة للعمل سويا في مهمة معروفة ومحدّدة يُسألون عنها من طرف المنظمة.

<sup>276</sup> Pierre Bergeron, La gestion Dynamique. Concepts et méthodes et applications, 3ème édition, Gaten Morin, Québec, 2001, p.102.

شكل رقم 01 - موضع فريق العمل متعدد الثقافات من المحيط التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية



## 5- الإجراءات المنهجية للدراسة

### 5-1 - منهج الدراسة

ولأنّ موضوع الدراسة جديداً معاصر من جهة، ومعقدّ ومتشابه من جهة أخرى بمعالجته موضوع فرق العمل متعددة الثقافات ومدى مساهمة الاتصال في تَماسُكها، وميدانه صعب الضبط وحديث الاستكشاف، وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسعياً منّي لإعطاء مصادقية أكبر للدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي.

### 5-2 - تقنيات البحث الميداني المعتمدة

الملاحظة : سمحت لي الملاحظة المباشرة في دراستي هاته بلعب دور المراقب دون المشاركة الفعلية، وذلك لمحاولة فهم ما يحدث بين أعضاء فرق العمل في المركب من خلال مشاهدة الوقائع كما هي أثناء الذهاب إلى جهة مستهدفة في المركب، مثل تعرّفي على فرق العمل التي اخترتها للدراسة بمعية المشرف الميداني السيد **حمو السعيد** الذي أوكلت له مهمة مساعدتي على انجاز هذا البحث في شقه التطبيقي، تنقلاتي بين قاعات تجمع أعضاء فرق العمل، حضوري بعض اجتماعاتهم واستماعي إلى طريقة تبادلهم للأراء ومعالجتهم للمشكلات التي تصادفهم... الخ. وكنت أسجّل ملاحظاتي إمّا مباشرة أو حين انفرادي، وكل هذا بهدف تعزيز نتائج الدراسة، والاستعانة بالملاحظات في شرح نتائج الاستمارة، كما أفادتني كثيرا في الاستشهاد على ما طرح في الشق النظري للدراسة.

- المقابلة : ولقد استعنا بالمقابلة المتعمقة<sup>277</sup>، لأهميتها في محاولة الكشف عن اختلاف التمثلات الثقافية لبعض القيم التنظيمية (العمل الجماعي، الاتصال، التماسك، التعدد الثقافي...) وما لهذه التمثلات من دور في تشكيل الهوية التنظيمية للفرق، وهذا ما لا يمكن تشخيصه وإظهاره دون مقابلة مباشرة مع أصحاب القرار من كلا الشريكين (حيث اقتصرت عينة مقابلاتي على قادة فرق العمل).
- الاستمارة : ولقد قمنا بتصميم ثلاث استمارات متشابهة في المحاور ومضامين العبارات وطريقة صياغتها وطرحها، ومختلفة من حيث اللغة، حيث حُررت على ثلاث لغات هي العربية، الفرنسية والانجليزية.

جدول رقم 15 - عدد ونسب الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة

العينة	الاستمارات الموزعة	النسبة المئوية للاستمارات الموزعة بالنسبة لعينة الدراسة	الاستمارات المسترجعة	النسبة المئوية للاستمارات المسترجعة بالنسبة للاستمارات الموزعة	الاستمارات المعتمدة	النسبة المئوية للاستمارات المعتمدة بالنسبة لعينة الدراسة
فريق المديرية العامة	08	% 10.67	08	% 10.67	08	% 10.67
فريق الإدارة العامة	09	% 12	09	% 12	09	% 12
فريق المالية	12	% 16	12	% 16	12	% 16
فريق الخويز	10	% 13.33	10	% 13.33	10	% 13.33
فريق التسويق	13	% 17.33	13	% 17.33	13	% 17.33
فريق العمليات	11	% 14.67	11	% 14.67	11	% 14.67
فريق الفنية	12	% 16	12	% 16	12	% 16
المجموع	75	% 100	75	% 100	75	% 100

- السجلات والوثائق والأرشيف : إنَّ الاعتماد على السجلات والأرشيف والوثائق أمر ضروري لاستكمال البحث نظريا وميدانيا، حيث يستعين الباحث بالسجلات والأرشيف والوثائق الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة، ومن هذه الوثائق التي كانت ذا قيمة علمية لنا نجد مثلاً: الوثائق المختلفة حول تاريخ المؤسسة، عقد الشراكة وبنوده على مستوى المركب، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الإحصائيات الدورية للمؤسسة (حول الأداء، الانتاج... الخ)، اللوائح والقرارات التنظيمية الصادرة عن مختلف مديريات المؤسسة، مجلات المؤسسة، وغيرها من الوثائق التي لا غنى عنها لتدعيم موضوع الدراسة.

### 5-3 - عينة الدراسة

أما عن عينة الدراسة، ولكون دراستي، من جهة، اقتصرت على اختيار إطارات المركب فقط نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب عينة لها نضج فكري ومستوى ثقافي مرتفع نوعا ما، أين سيكون التبادل الثقافي بين الفاعلين أكثر حضورا وتجليا وأكثر تأثيرا على الهوية والبنية التنظيمية، ومن جهة أخرى ولمعالجتي لفرق العمل متعددة الثقافات،

<sup>277</sup> وهي ذلك النوع من المقابلات التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي يتم إثارتها ومناقشتها مع المبحوث، والتي تصلح في العينات النوعية والقليلة العدد.

والتي نجد سبعة منها في المستويات التنظيمية العليا للمركب بما يمثل 75 وحدة إحصائية، فقد كانت عينة دراستي عينة قصدية والتي هي من العينات غير الاحتمالية.

جدول رقم 16 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية للإطارات

المجموع الكلي للفريق	المجموع الجزئي لكل فئة	فئة الإطارات	
8	5	إطارات مسيرة	فريق المديرية العامة
	3	إطارات عليا	
	0	إطارات متوسطة	
9	3	إطارات مسيرة	فريق الإدارة العامة
	3	إطارات عليا	
	3	إطارات متوسطة	
12	4	إطارات مسيرة	فريق المالية
	5	إطارات عليا	
	3	إطارات متوسطة	
10	4	إطارات مسيرة	فريق التمويل
	4	إطارات عليا	
	2	إطارات متوسطة	
13	2	إطارات مسيرة	فريق التسويق
	4	إطارات عليا	
	7	إطارات متوسطة	
11	3	إطارات مسيرة	فريق العمليات
	4	إطارات عليا	
	4	إطارات متوسطة	
12	2	إطارات مسيرة	فريق التقنية
	4	إطارات عليا	
	6	إطارات متوسطة	
75	23	إطارات مسيرة	المجموع الكلي
	27	إطارات عليا	
	25	إطارات متوسطة	

#### 5- 4- أساليب الاحصائية المعتمدة

تمّ جمع بيانات الدراسة الميدانية كما سبق أن أشرت من خلال تطبيق الاستمارة على عينة الدراسة المعنية، وقد جعلت إجابات المبحوثين متدرّجة على سلم من 05 درجات أعدت بطريقة السلم الخماسي لليكرت ( Rensis Likert)، تمّ تحليلها بواسطة استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)<sup>278</sup> الإصدار 14.0، وهي على النحو التالي:

الجدول رقم 17 - مقياس ليكرت الخماسي للدراسة

الفرضية الأولى	الترميز السلمي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفرضية الثانية <td>الدرجات</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td>	الدرجات	5	4	3	2	1
	الترميز السلمي	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	أبدا

<sup>278</sup> Statistical Package for Social Science.



ولحساب طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4 / 5 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أي بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي اعتمدت على طول الخلايا في تفسير المتوسطات المحسوبة والمتوسطات المتوقعة كما يلي:

- متوسط أكثر من 4.2 يشير إلى موافق بشدة أو دائما.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 3.4 و 4.2 يشير إلى موافق أو غالبا.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 2.6 و 3.4 يشير إلى محايد أو أحيانا.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 8.1 و 2.6 يشير إلى غير موافق أو قليلا.
- متوسط يتراوح بين 1 و 1.8 يشير إلى غير موافق بشدة أو أبدا.

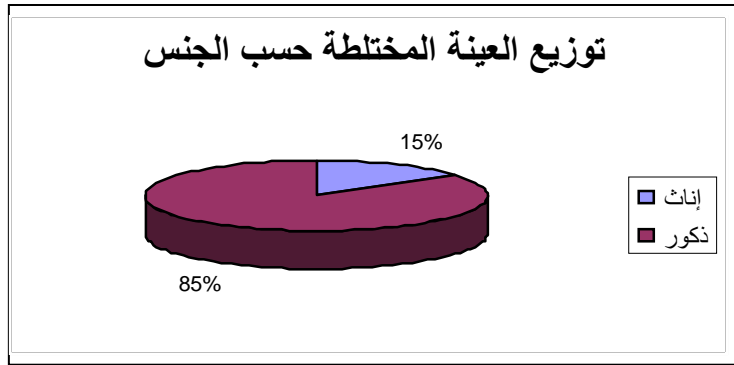
وعلى العموم، ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدمنا برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد مدى انساق أداة الدراسة مع ما وضعت لقياسه (متغيرات الدراسة). وكذا لحساب العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة التابعة (التأثير والتأثر، العلاقات الإحصائية الدالة... الخ).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، يرمز له بالرمز <sup>279f</sup> ويستخدم في الدراسات التي تشتمل على عينات متعددة (كمجموعات أو فرق مختلفة، شريطة أن تكون أكثر من اثنتين) للتحقق مما إذا كان لمتغير من متغيرات الدراسة المستقل تأثيرا على متغير من متغيرات الدراسة التابع لجميع العينات الفرعية في آن واحد، أو التحقق من مدى دلالة متغير من متغيرات الدراسة لجميع العينات الفرعية في آن واحد، ثم تحديد أين توجد هذه الدلالة بالضبط بين مجموعات العينات الفرعية، وهذا من خلال إجراء بعض المقارنات بين المتوسطات التي تم الحصول عليها لاستخلاص أكبر قدر من المعلومات المفيدة من بيانات الدراسة.
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصادر الفروق في فرضيات الفروق الإحصائية الدالة.

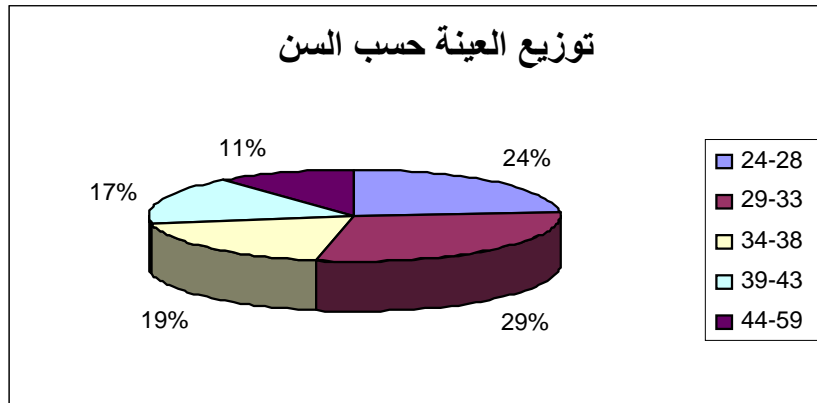
## 6- عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة

### 6-1- تبويب وتحليل البيانات الشخصية:

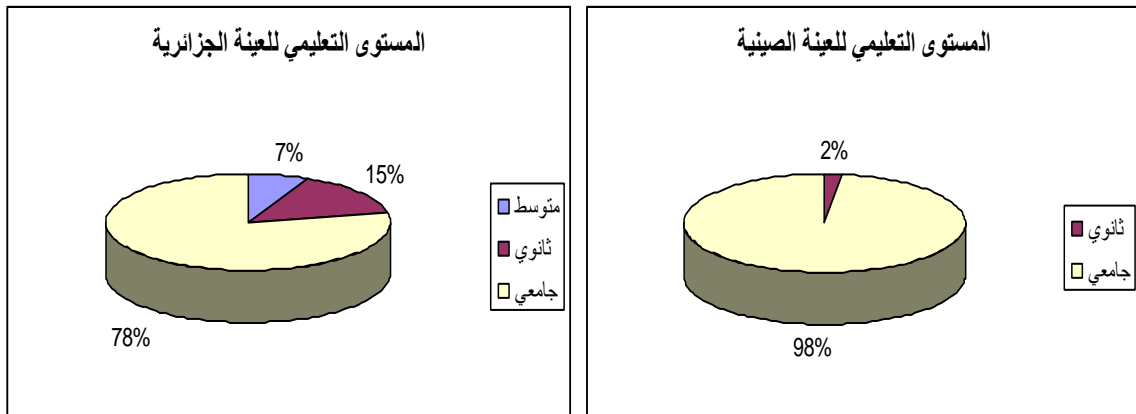
<sup>279</sup> f للدلالة عن قيمة One-Way ANOVA المحسوبة (الخاصة بالدراسة) والجدولية (حسب جدول القيم الحرجة لتوزيعات المدى الكلي للعبارات الذي وضعه John Tukey).



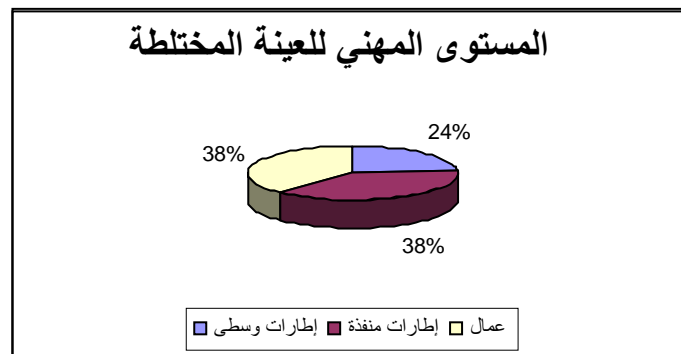
الرسم البياني رقم 1



الرسم البياني رقم 2

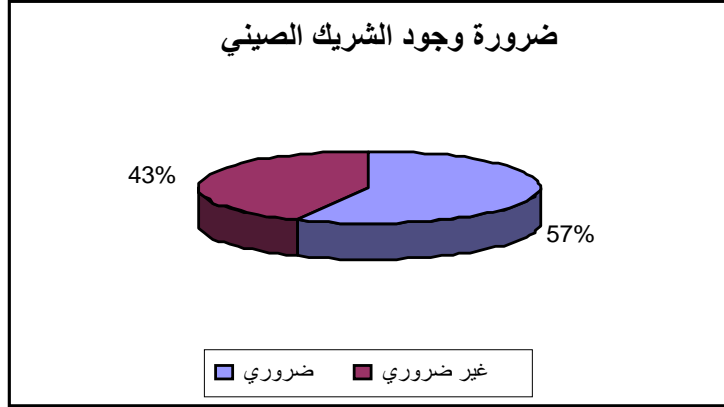


الرسم البياني رقم 3

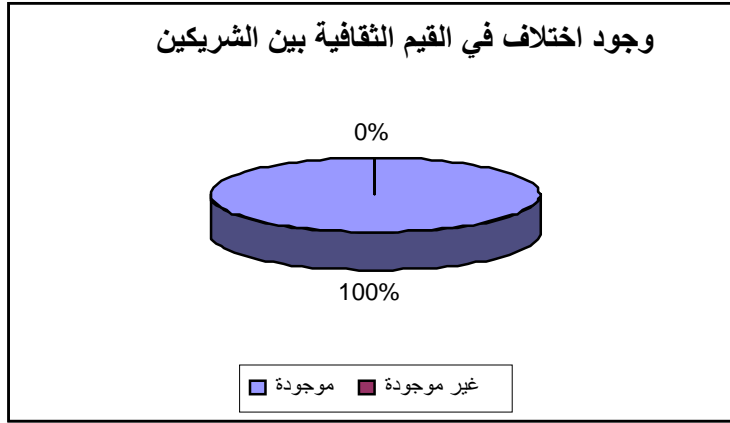


الرسم البياني رقم 4

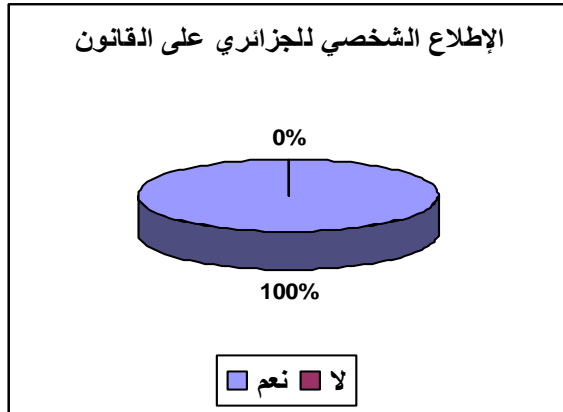
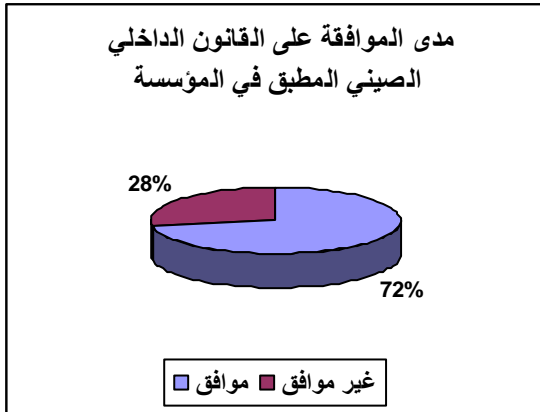
6-2- تبويب وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:



الرسم البياني رقم 6



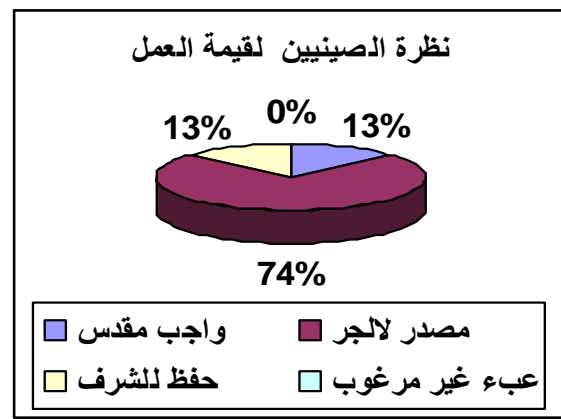
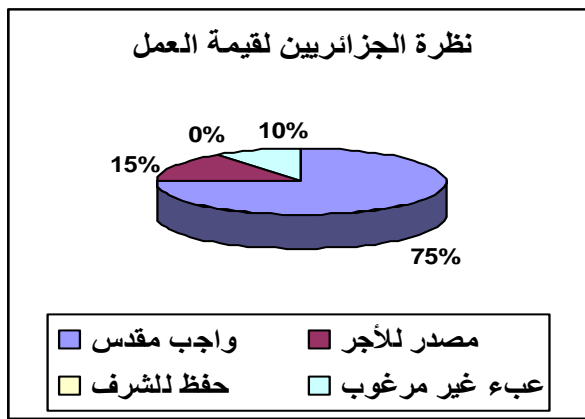
الرسم البياني رقم 7



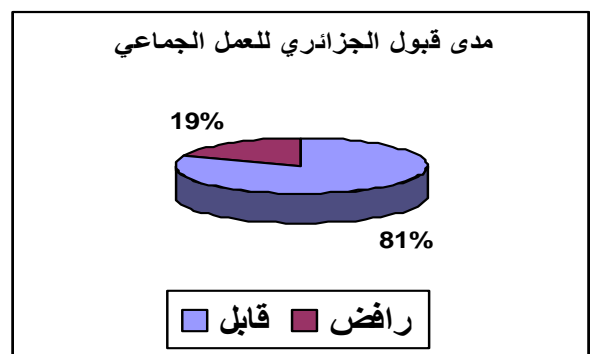
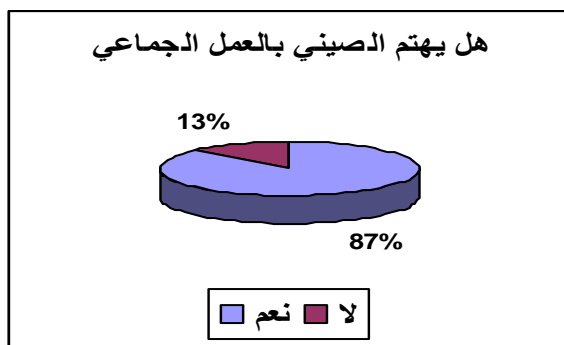
الرسم البياني رقم 8



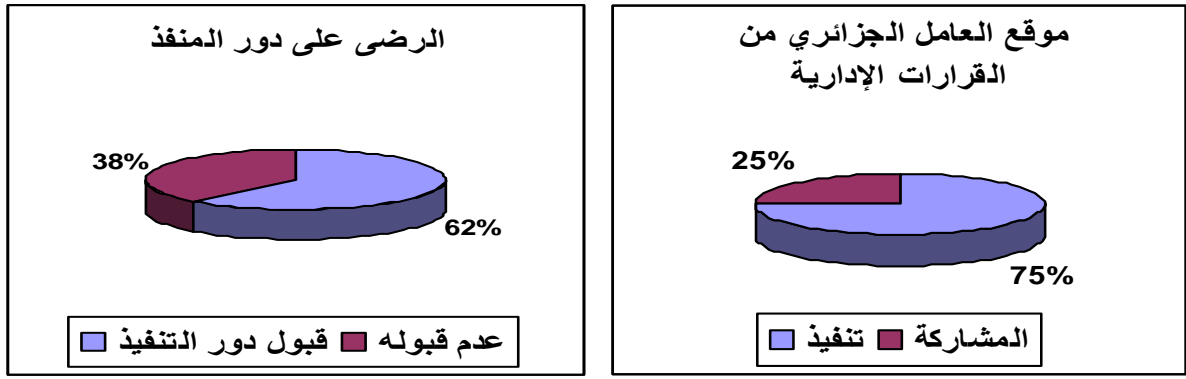
الرسم البياني رقم 9



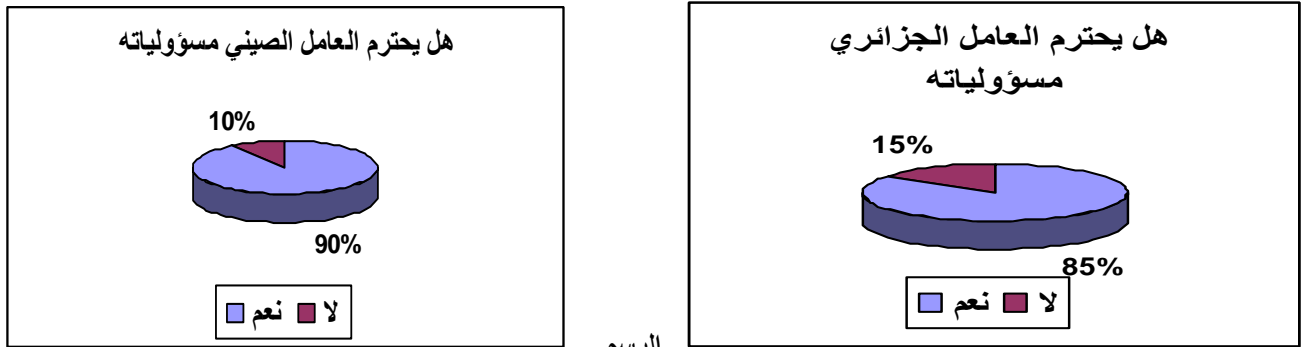
الرسم البياني رقم 10



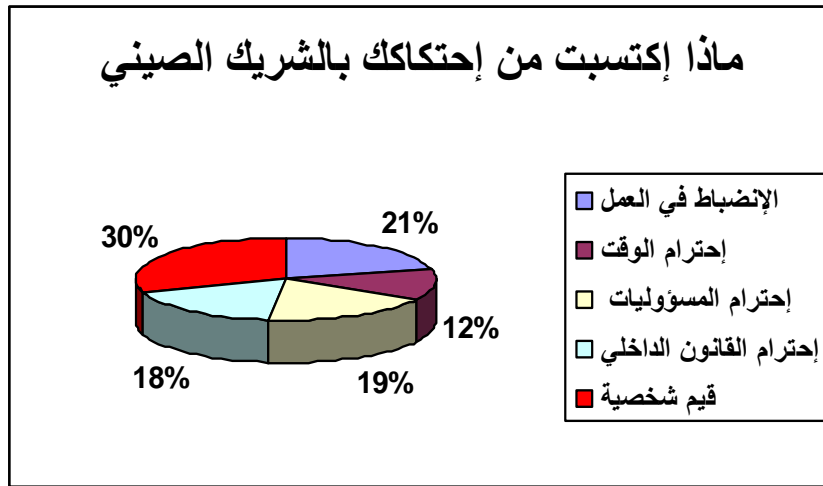
الرسم البياني رقم 11



الرسم البياني رقم 12

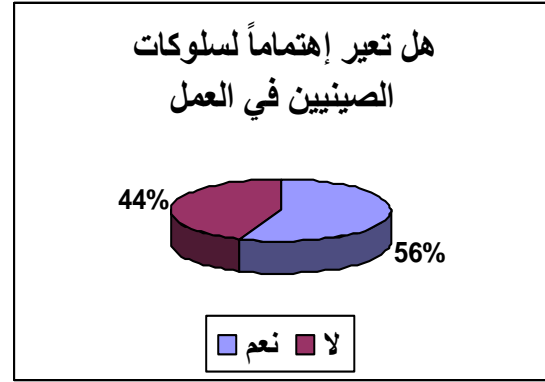
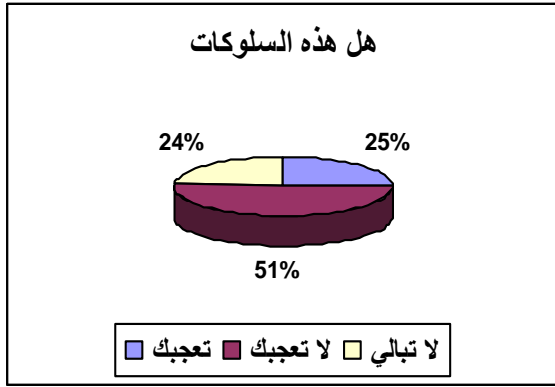


الرسم البياني رقم 13

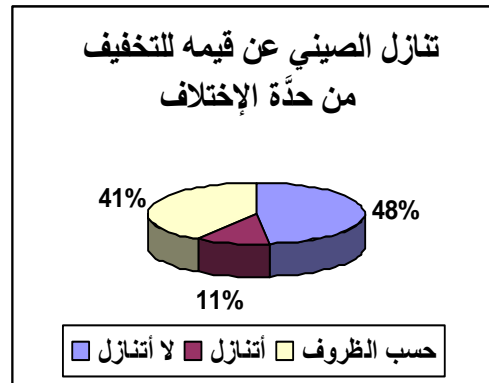
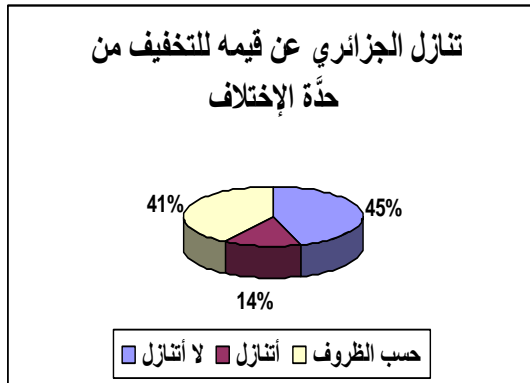


الرسم البياني رقم 14

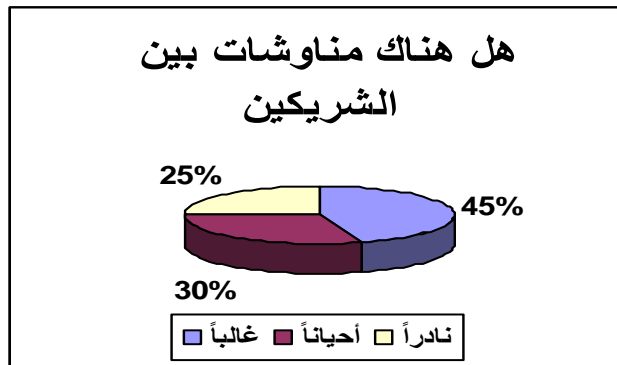
### 6-3- تيويب و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:



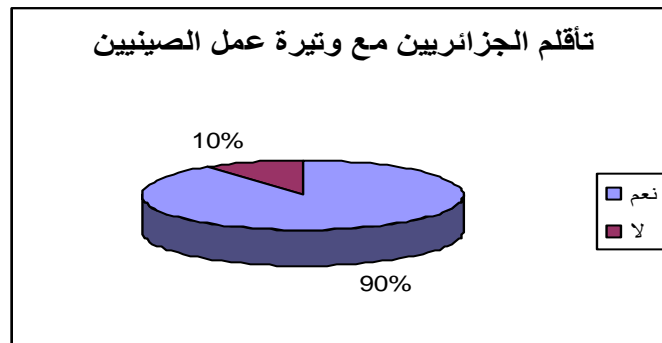
الرسم البياني رقم 15



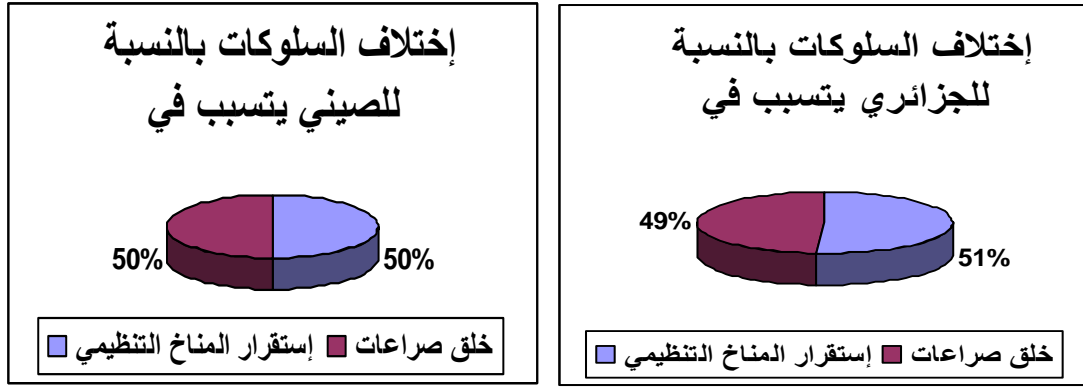
الرسم البياني رقم 16



الرسم البياني رقم 17



الرسم البياني رقم 18



الرسم البياني رقم 19

### 7- حوصلة البيانات واستخلاص النتائج منها

أظهرت النتائج الخاصة بالبيانات الشخصية أنه:

- 75% من أفراد العينة المختلطة من الذكور مقابل 15% من الإناث.
- 29% من أفراد العينة المختلطة تتراوح أعمارهم بين 29 و 33 سنة.
- 78% من أفراد العينة الجزائرية جامعيين مقابل 98% من أفراد العينة الصينية ذا المستوى الجامعي.
- 38% من العينة المختلطة مستواها المهني يتراوح بين عمال وإطارات منفذة.
- 50% من أفراد العينة الجزائرية عزّاب مقابل 50% من أفراد العينة الصينية متزوجون.

وأظهرت بيانات الفرضية الأولى أنه:

- 75% من أفراد العينة الجزائرية ترى ضرورة وجود الشريك الأجنبي.
- 100% من أفراد العينة الجزائرية تقبل القانون الصيني المطبق في العمل، و 100% منهم إطلع عليه.
- 100% من أفراد العينة الجزائرية ترى أنّ العامل الصيني منضبط في عمله، و 98% منهم يرى أنّ هذا دافع للانضباط في العمل.
- 74% من أفراد العينة الصينية يرى أنّ العمل مصدر للأجر لا غير
- مقابل 75% من أفراد العينة الجزائرية يرون أنّ العمل واجب مقدس.
- 81% من أفراد العينة الجزائرية قابلة للعمل الجماعي مقابل 87% من الصينيين.
- 75% من أفراد العينة الجزائرية منفذة ولا تمتلك سلطة القرار، وأنّ 62% منهم راضون بذلك.
- 85% من أفراد العينة الصينية ترى أنّ الجزائري يحترم مسؤولياته
- مقابل 90% من أفراد العينة الجزائرية يرون أنّ الصيني كذلك.
- 30% من أفراد العينة الجزائرية أنّها اكتسبت قيم شخصية (قبول الآخر، التعاون، التأخي...)، و 21% أنّها اكتسبت الانضباط في العمل، و 19% احترام المسؤوليات، و 12% احترام الوقت.

يمكننا أن نستشف من كل هذه الدلائل الإحصائية أنّ العامل الجزائري في احتكاكه بالعامل الأجنبي يكتسب قيم تنظيمية جديدة تساعده على مزاولة مهامه من جهة وعلى الاحتكاك بالشريك من جهة أخرى. ولقد لاحظنا أنّ مصادر اكتسابه لقيم الشريك تتمثل في:

1. جماعة الانتماء: وهي جماعة العمل مختلفة الثقافات، بحيث تكون هي المصدر الأساسي لاكتساب العامل الجزائري قيم تنظيمية جديدة.
2. الجماعة المرجعية: وهي الجماعات التي تتكون من عمال أجانب فقط، والتي يرغب العامل الجزائري في الانتماء إليها.

ولاحظنا كذلك أنّ طرق اكتساب العامل الجزائري للقيم التنظيمية من الشريك الأجنبي تتم على شكلين:

1. التعلم: وتتم عن طريق الاحتكاك المباشر مع الشريك وكذا إشراف هذا الشريك على عمل الجزائري، أو اكتساب القيم من خلال القانون الداخلي المطبق من قبل الشريك.
2. التقمص: ويعني إستدخال العامل الجزائري لنموذج ثقافي لعامل أجنبي يختاره ويعتبر أنّ قيمه تعتبر مثلى وتُعبّر عن كل ما يوجد من إيجابي في الشريك.

كل هذه المظاهر للاكتساب الثقافي من الشريك الأجنبي، تعبر عن صدق فرضيتنا الأولى والمتمثلة في:

### " يُكسب اختلاف القيم المتعددة الثقافات العامل الجزائري هوية تنظيمية جديدة "

#### وأظهرت بيانات الفرضية الثانية أنّه:

- 56% من أفراد العينة الجزائرية تهتم عن قرب بسلوكات الصينيين، وأنّ 51% منهم غير راضين بهذه السلوكات.
- 48% من أفراد العينة الصينية لا تقبل التنازل عنه قيمها للتخفيف من حدّة الاختلاف الثقافي، مقابل 45% من أفراد العينة الجزائرية التي لا تقبل كذلك.
- 45% من أفراد العينة المختلطة ترى أنّ هناك تناوش مستمر بين الشريكين.
- 90% من أفراد العينة الجزائرية تأقلمت مع وتيرة العمل الصينية.
- 51% من أفراد العينة الجزائرية ترى أنّ الاختلاف الثقافي عامل صراع مقابل 50% من أفراد العينة الصينية ترى ذلك أيضاً.

بناءً على الدلائل، وإضافة لما سبق، يمكننا استخلاص ما لاختلاف السلوكات من تأثير سلبي على المناخ التنظيمي لمؤسسات الشراكة، فقد لاحظنا من خلال التحاليل أنّ اختلاف القيم والسلوكات بين العامل الجزائري والصيني ولدت نوع من التوترات والخلافات والتي وإن لم تؤثر في سريان العمل، فهي تؤثر في المناخ العام للمؤسسة.

فاختلاف القيم قد يؤدي إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية، التي يصعب في أغلب الأحيان التعرف على أسبابها القيمة، والتي يمكن أن نحصرها في أربع مستويات للاختلاف حسب درجة هذا الأخير:



- صعوبة التكيف: إنَّ قوة الاختلافات والتناقضات بين القيم داخل مؤسسات الشراكة يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة، فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدَّت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.
- فشل التكيف: وهنا تبرز لنا ثلاث مظاهر للفشل هي:
  - ✓ سوء العلاقات الإنسانية: هناك اختلاف في طبيعة القيم، واختلاف في درجات الثقافة بين الشريكين، هذا الاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
  - ✓ انخفاض الرضا المهني: إنَّ سوء التأقلم بين الشريكين يؤدي لإنخفاض الرضا المهني عند كلا الشريكين، ونقص الدافع للإنجاز، وانخفاض الروح المعنوية.
  - ✓ الإجهاد الذهني والبدني: إنَّ مشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني وتناقض القيم بين الشريكين يؤدي إلى التعب والإجهاد.
- المواجهة: إنَّ صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغير والتأقلم مع الشريك وكثرة الخلافات بين الشريكين يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية يمكن أن تتخذ إحدى الأشكال الثلاثة التالية:
  - ✓ الانسحاب: إمَّا عن طريق الاستقالة أو طلب التحويل أو العطل المرضية المتكررة.
  - ✓ الصراع: ويتمثل في مواجهة الشريك بالعنف.
  - ✓ التخريب: وتكون كمرحلة قصوى تدفع الشريك إلى تخريب آلات شريكه.كل هذه المؤشرات الملاحظة تدفعنا للقول بأنَّ الفرضية الثانية لدراستنا خاطئة ولم تتحقق وأننا نقبل ببدليها أي أنه لا يؤثر اختلاف السلوكيات في بناء الهوية التنظيمية.

## 8- النتيجة العامة للدراسة

أسفرت الدراسة الراهنة عن جملة من النتائج العامة حول الفرضيات التي تمَّ طرحها في إطار هذا البحث. حيث تمَّ التأكد الامبريقي من صحة الفرضية الأولى للدراسة والمتمثلة في أنَّ العامل الجزائري يُكسِبُه اختلاف القيم الثقافية هويَّة تنظيمية جديدة، هذه القيم الجديدة تعمل على رفع مهاراته علائقية وتنظيمية، كما تكسبه سلوكيات تنظيمية جديدة وثقافة تنظيمية كذلك.

في حين أنَّ الفرضية الثانية لم تتحقق، فلم نتمكن من إثبات ما دور التعدد الثقافي في استقرار المجال المهني، فكل المعطيات الإمبريقية أثبتت أنه وعلى الرغم من اكتساب العامل الجزائري لقيم تنظيمية جديدة جزَّاء احتكاكه بالأجنبي، إلَّا أنَّ التعدد الثقافي ككلٍ ناتج عن إختلاف الثقافات الأم لكلا الشريكين لا يمكن أن يساهم في استقرار المجال المهني لمؤسسات الشراكة.

ومنه، فيمكن القول أنَّ التعدد الثقافي يؤثر تأثيراً متفاوتاً على الهوية التنظيمية للعامل الجزائري، فهو يؤثر عليه إيجاباً من حيث أنه يكسبه قيم تنظيمية جديدة تساهم في رفع وتثمين مهاراته وكفاءته في العمل، ولا يخدمه من حيث أنه لا يساهم في استقرار المناخ التنظيمي للمؤسسة.

ومنه، وللإجابة على تساؤل الانطلاقة، يمكن القول أنّ الاختلاف الثقافي يخدم الفرد أكثر مما يخدم المؤسسة، وأنّه يؤثر على الفاعل أكثر مما يؤثر على النسق، وأنّه يفيد العامل أكثر مما يفيد التنظيم.

## 9- الخاتمة

وعلى العموم، واستنادا إلى ما ورد في الشق النظري للدراسة وإلى التحليلات الاحصائية في الشق الميداني منها، ووصولاً إلى ختامها، يمكننا الإجابة على التساؤل المحوري لها بالقول أنّ مدى مساهمة التعدد الثقافي في بناء الهوية التنظيمية في المجال المهني تتجلى في قدرة الميكانيزمات الاتصالية المعتمدة على تطوير ذكاء ظرفي (Intelligence situationnelle) من خلال تدريب المورد البشري المتعدد الثقافات على أنماط تنظيمية ظرفية خاصة بالوسط التنظيمي الذي يتفاعلون فيه لخلق مهارات وكفاءات اجتماعية فعّالة تحدّ من الاختلالات والصراعات التي قد تتجم عن الغموض وسوء الفهم بين الأعضاء ومنه إلى خلق هوية تنظيمية مستقرة. وعلى كل، وبالرغم من نتائج الدراسة التي يمكن أن تعبّر في عمومها أنّ تسيير المجال المهني المتعدد الثقافات لا يختلف عنه في الأوساط التنظيمية الكلاسيكية، خاصة عندما يخلو الوسط من الاختلالات، يبقى من الضروري، وعند ظهور هاته الاختلالات بالذات، معرفة أنّ الهوية التنظيمية، لا يمكنها بأي حال من الأحوال تخطّي عقبة التعدد الثقافي دون التكيف مع مقتضياته التنظيمية والثقافية والاجتماعية والانثروبولوجية التي من شأنها أن تضع أسس لما يمكن أن يعرف بالهوية التنظيمية المتعددة الثقافات.

## قائمة المراجع

- محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2010.
- Paul RASS : La rencontre des mondes, Diversité culturelle et communication, Armand Colin édition, Paris, 2006, p.65.
- Pierre Bergeron, La gestion Dynamique. Concepts et méthodes et applications, 3ème édition, Gaten Morin, Québec, 2001., p.102.

التصورات الاجتماعية للهوية المهنية لدى الأخصائيين النفسانيين