

## التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل

دراسة ميدانية بمجمع اورهود - حاسي مسعود - ورقلة

أ. عبد الحميد غرياني

جامعة بسكرة (الجزائر)

أ.د. نور الدين تاويريت

جامعة بسكرة (الجزائر)

### الملخص:

سعت هذه الورقة البحثية للكشف عن الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل، حيث كانت منظمة اورهود والكائن مقرها في حاسي مسعود - ورقلة كميدان للدراسة حيث تم إستغلال هذه الورقة بطرح إشكالية الدراسة وما تضمنتها من تساؤلات وفرضيات، ثم التعرّيج الى تعريف اهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، وكذا الإجراءات الميدانية لدراسة (الاطار الميداني ، البشري والزمني) - يليها بعد ذلك عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة، ليتم إختتامها بنتيجة عامة كانت كإجابة لتساؤل المطروح في الإشكالية.

**الكلمات المفتاحية :** الشركات متعددة الجنسيات، التنوع الثقافي، الجماعة، ديناميكية الجماعة العمل .

### Abstract :

This research paper attempted to explore the crosses role of the cultural diversity multinational companies, in the dynamicty of group of work, OURHOUD organization which is situated in HASSI MASSOUD- OUARGLA was the filled of study ,this later begins with research problemthat includes the research questions and hypothesizes , than we packled in the most important definitions, concepts and the procedures fields ( place-human resource- times ), After that comes the display, analyze and discussion of the results on the light of the study hypothesizes.

Finlay, we conclude by general conclusion which give as the answer of the research problem.

**keys words :** cultural diversity. The cultural diversity management.multinational companies .

### 1- إشكالية الدراسة:

شهد العالم في العقدين الآخرين من القرن الماضي تحولات هامة في المجالات السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية ، والإعلامية ، فمنذ انهيار جدار برلين و ظهور الأحادية القطبية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء منظمة التجارة العالمية وما تتضمنه من أفكار ، ازدادت تبعا لذلك موجة من التفاعلات في الأفكار و المعلومات و تعمقت المعاملات بفضل التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال، حيث لم يعد من الممكن العيش بمعزل عما يجري في العالم نتيجة سرعة انتقال المعلومات ، السلع و الخدمات ، رؤوس الأموال بين مختلف دول العالم لينتشك بذلك أساس نظام دولي جديد و الذي برز تحت مفهوم العولمة .

وتعود هذه الظاهرة إلى تراجع سيطرة الدولة في كافة المجالات في فترة تتسم بالتطور التقني في مجال الاتصال الذي يتضمن الانتشار الواسع لشبكة المعلوماتية، كما ساهم في تثبيت أركان هذه الظاهرة كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية و الشركات متعددة الجنسيات.

هذه الأخيرة (الشركات متعددة الجنسيات) تعد من الطواهر البارزة في الاقتصاد العالمي ، ذات التأثير في سياسات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء ، تقوم بدور فاعل في عملية عولمة العمل وذلك من خلال الاستثمار

الأجنبي المباشر و تشكل العملية الإنتاجية و تكاملها دوليا و الأهم من ذلك هو إشاعة نمط عمل معين ومعايير ثقافة مهنية موحدة، هذا من جهة .

ومن جهة أخرى تعتبر منظمات اليوم عضو عامل في المجتمع الذي تعيش فيه ، فهي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتمثل في النظام السياسي و النظام الاجتماعي و الثقافي و النظام الاقتصادي ، فهي تؤثر و تتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، ويمارس النظام الثقافي تأثيراً مهماً على حياة المنظمات و كفاءتها .

فهذه الشركات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات و عادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، و هم يلتحقون بها يجدون قيما و سلوكيات و اتجاهات ورموز مختلفة ومتنوعة ، ينقسمها كل أعضاءها على كل مستوياتها التنظيمية ، فهي إذن بمثابة الثقافة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات فهي إذن تحدد هويتها في المجتمع.

إن وجود الشركات متعددة الجنسيات يرتبط بتحقيق أهدافها و ترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة الشركة و التنوع الثقافي الموجود فيها، وتلائم قيمه و اتجاهاته مع قيم و ثقافة الأجناس و الموارد البشرية الموجودة في هذه الأخيرة و هو ما يعني أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بتحقيق أهداف المورد البشري و رغباته ، أي إن توافق و تلاءم الثقافات و الأجناس الموجودة دخل هذه الشركات من شأنه خلق مناخ عمل فعال و إيجابي و محفز على العمل بما يحقق أهداف المؤسسة و فعاليتها و كفاءتها الشاملة ، كما يمكن أن يكون التنوع الثقافي هدام و سلبي في تحقيق هذه الشركات لأهدافها، هذا من جهة .

ومن جهة أخرى يعتبر العمل في الشركات متعددة الجنسيات عملاً جماعياً من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية الإنتاجية وأهم عناصرها، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال العمل على بناء جماعة متكاملة ومنتاسقة، وتطوير فعاليتها إيماناً منها بأن النجاح إدارة جماعة العمل هو نجاح مؤكد للمنظمة، ويعني تطوير جماعة العمل تنسيق أداء أعضاء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق الجهد الجماعي، يعني أن يتفهم أعضاء جماعة العمل الواحدة بعضهم البعض من حيث الأداء و الدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الإنجاز الفردي.

كما يرتكز ديناميكية جماعة العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة داخل المنظمة، وزيادة التفاعل النشئ بين أفرادها، كما يشمل إشاعة جو يرتكز على العلاقات الإنسانية المهنية بين العاملين، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة على اختلاف قيم واتجاهات أفرادها، تطوير أهدافها، تطوير نظم الاتصال وتبادل المعلومات وأساليب صناعة القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة على اختلاف أجناس أفرادها وكذلك بين القادة لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف الجماعة و المنظمة معاً .

ومن هنا ستحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على التنوع الثقافي الموجود في شركة اورهود دوره في ديناميكية جماعة العمل ، وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

### ✚ ما دور التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل؟

و تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما دور التنوع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات في فعالية الإتصال بين أفراد الجماعة ؟.
- ما دور تنوع القيم الثقافية المرتبطة بالانضباط في الشركات المتعددة الجنسيات في تماسك افراد جماعة ؟.
- ما دور تنوع عادات العمال في الشركات المتعددة الجنسيات في بناء علاقات الإنسانية بين افراد جماعة العمل ؟.

ولإجابة على هذا التساؤل فلقد صيغت فرضية رئيسية على النحو التالي:

✚ لتتوزع الثقافات في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في ديناميكية جماعة العمل.

وفرضيات فرعية على النحو التالي:

- لتتوزع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في فعالية الإتصال بين أفراد جماعة العمل.
- لتتوزع القيم الثقافية لعمال الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في تماسك أفراد جماعة العمل.
- يساهم تنوع عادات العمال في الشركات متعددة الجنسيات في بناء علاقات إنسانية متينة بين أفراد جماعة العمل.

**2- تحديد المفاهيم:** تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطباعاً أولياً بأنها مصطلحات مترادفة يمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل لابد له من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعتها موضوعياً وفهم ما يريد قوله والوصول إليه، ومن هنا سعت الدراسة الى تحديد المفاهيم التالية:

- **تعريف الشركات متعددة الجنسيات:** يعرفها ليفنجستون على أنها: " تلك الشركة التي تتمتع بالشخصية مستقلة وتمارس نشاطها في أكثر من دولة أجنبية أو أكثر"<sup>1</sup>، أما فرنون الشركات المتعددة الجنسيات بأنها: " الشركة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسهيلات أو فروع في ستة دول أجنبية أو أكثر"<sup>2</sup>.  
التعرف الإجرائي لشركات متعددة الجنسيات : هي شكل من أشكال المؤسسات الاقتصادية تتميز بالإستقلالية المالية والشخصية المعنوية، تعمل في أكثر من ستة دول ، تشغل موارد بشرية متنوعة الجنسيات من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف.

- **تعريف التنوع الثقافي:** عرف التنوع الثقافي على أنه : " قابلية المنظمة على إحتضان التعدد وإحترام التنوع في العمل فالمنظمة التي تحترم التنوع تجد نفسها قد طورت مايمكن أن يسمى المنظمة دات الثقافات المتعددة ، حيث تتمزج فيها الأعراق والخصائص السكانية الأخرى والثقافات والأفكار لتعطي نتائج متميزة في الأداء كما أن هذا التعدد في الثقافات يمكن أن ينعكس بالعديد من المزايا إيجابية"<sup>3</sup>.

كما يعرفه Dobbos على الفروقات المدركة بين الموظفين من حيث العمر، التخصص في العمل، المهنة ، الجنس، بلد الأصل ، نمط الحياة ، خبرة الوظيفية بالمنظمة والمركز الوظيفي، وتتضمن إدارة التنوع الثقافي الإعراف بوجود تلك العوامل لأجل تشجيع وتطوير قوة العمل المتنوعة على الأداء الأفضل وتحفيز لبذل جهود أكبر بما يفضي إلى إستخدام الأمثل لطاقتها"<sup>4</sup>.

ومن هنا يمكن الوصول الى تعريف إجرائي لتنوع الثقافي على النحو التالي : هو ذلك المزيج العرقي الموجود داخل الشركات المتعددة الجنسيات والذي نتج عن إختلاف جنسيات العمال، حيث نجد العمال المحليين ( الجزائريين ) والعمال الأجانب ( الفرنسيين ، الإسبان ، الأمريكيين ، الإيطاليين ، الكنديين )

- **جماعة العمل:** لقد استقطب موضوع جماعات العمل اهتمام الباحثين والكتاب من مختلف العلوم ونتيجة لذلك تعددت التعاريف نذكر منها :

يعرفها دافيس "DAVIS" على أنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها"<sup>5</sup>، أما فيليبو "flippo" فيعرف الجماعة على أنها : " تتكون من شخصين أو أكثر، يتفاعلون بينهم ويعتمدون على بعضهم البعض ولهم القدرة على العمل بنمط واحد"<sup>6</sup>.

كما يعرفها موسى اللوزي فيعرف جماعة العمل على أنها: "مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤوليين عليها"<sup>7</sup>.

ومن هنا يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي لجماعة العمل على النحو التالي: مجموعة من الأفراد الذين يعملون في قسم واحد وبطريقة دائمة نسبيا ومخطط لها من طرف الإدارة العليا، حيث تتكامل أدوارهم لتحقيق مجموعة من الأهداف.

- **ديناميكية الجماعة:** هي أحد فروع علم النفس الاجتماعي، و موضوعها الرئيسي هو ( الدراسة العلمية للجماعات الصغيرة، من حيث تكوينها، و نموها، و نشاطها، و إنتاجها، و أدائها لوظائفها المختلفة، بهدف التوصل إلى القوانين العلمية المنظمة لهذه الجوانب، و ما يرتبط بها من جوانب أخرى)<sup>8</sup>.

يقصد بكلمة ديناميات - كما أوضح كيرت ليفين - أن الجماعة تتميز بأنها كل ديناميكي، وأن التغير في أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغير في الأجزاء الأخرى، وقد أنتشر استخدام مصطلح "ديناميات الجماعة" منذ الحرب العالمية الثانية، وتعددت معانيها وأوجه استخدامها، ويذكر كارتريت و زاندار ثلاثة استخدامات مختلفة لديناميات الجماعة تتمثل في الآتي<sup>9</sup>:

1- هناك من يستخدمها للدلالة على إيديولوجية سياسية معينة تتصل بطرق تنظيم الجماعات وإدارتها .  
2- ينظر البعض الآخر إلى علم ديناميات الجماعة بوصفه مجموعة الأساليب التي تستخدم في البرامج التدريبية، بقصد تحسين المهارة في قيادة الجماعات والعلاقات الإنسانية .

ومن هنا يمكن القول بأن دينامكية جماعة العمل يقصد بها : هي تلك العمليات التي تتم بين افراد الجماعة الواحدة والتي يحتلف افرادها ثقافيا وتتمثل هذه العمليات في : (الإتصال ، تماسك الجماعة، والعلاقات الإنسانية التي تربط افرادها)

### 3- الإجراءات الميدانية لدراسة :

#### أ - مجالات الدراسة :

**المجال المكاني** :تم إجراء الدراسة الميدانية بمنظمة أورهود حيث تعد هذه الأخيرة وليدة تعاون بين سيبسا و سوناتراك، و أورهود أكبر حقل نفط في الجزائر ، يقع في حوض بركين على بعد حوالي 300 كلم من مدينة حاسي مسعود جنوب الجزائر، و قد أنشأت الشركة الوطنية سوناتراك و سيبسا CEPSA الاسبانية المنظمة جنبا إلى جنب مع الشركاء آخرين لتعمل على استغلال أمثل لهذا الاحتياطي الضخم

**المجال البشري** : يبلغ العدد الإجمالي لعمال منظمة أورهود ب618 عامل في كل من الإدارة الواقع مقرها بحاسي مسعود وحقل أورهود الواقع في حوض بركين والذي يبعد بـ320 كلم عن مدينة حاسي مسعود و الشكل التالي يوضح توزيع الموارد البشرية الإجمالي والجزئي لكل عمال الشركة على حسب الشركة ، مكان العمل.

**المجال الزمني** : وإمتدت من 12 مارس 2015 الى غاية نوفمبر 2016

**ب - منهج الدراسة:** إن أهم ما يميز الدراسة العلمية عن غيرها استخدامها للمنهج العلمي، الذي يمكن تعريفه؛ بأنه الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعميمات أو نتائج بطريقة علمية وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية ، وتتعدد مناهج البحث العلمي وتختلف تبعاً لطبيعة الموضوع المدروس، وبما أن الإشكالية التي تود الدراسة معالجتها تتمثل في : " التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات ودوره في ديناميكية جماعة العمل "، تطلب ذلك استخدام المنهج الوصفي الذي يرتبط غالباً بالموضوعات المتعلقة بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يقوم هذا المنهج بتشخيص المعطيات وتحليلها وتفسيرها .

وتم استخدام هذا المنهج في الدراسة الحالية بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة كيفية وطرق التي تتخذها الإدارة في تنمية العمل الجماعي، كما استخدمت المقابلة المقننة كأداة لمعرفة خصائص أفراد

العينة وإجراء حوارات مع بعض الرؤساء للحصول على البيانات التي تهتم الدراسة، كما يظهر عنصر الوصف والتحليل في هذه الدراسة في جانب التعليق على الجداول التي تم الحصول عليها بعد تفريغ أسئلة الاستمارة، أما محاولة البحث عن سبب وجود تلك النتائج على تلك الحالة فهي تفسير للنتائج المتحصل عليها.

ولا يكتفي الباحث بمجرد الوصف بل عليه السعي الى استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تتطوي عليها البيانات ، وقد تم اعتماد اسلوبين :

- **التحليل الكمي**: وذلك من خلال جمع البيانات عن طريقة استمارة استبيان، وتفريغها في جداول مركبة ، واعطاء دلالة رقمية لهذه البيانات وتحليلها احصائياً

- **التحليل الكيفي**: وهي قراءة تلك الارقام التي تم استنتاجها من تفريغ استمارة الاستبيان ، وكذا تحليل المقابلات والملاحظات التي تم اجرائها .

**ج- أدوات جمع البيانات**: يتوقف نجاح أي بحث في تحقيق أهدافه على الاختيار المناسب لأدوات البحث من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المناسبة، إلا انه من الضروري أن تتحقق درجة معينة من الثقة في البيانات التي يتحصل عليها الباحث عن طريق أدوات البحث.

وكما اشرنا سابقاً من إن إختيار المنهج وأدوات البحث تتم بناءً على طبيعة موضوع الدراسة ، فالأداة هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة، واستعمال أدوات جمع البيانات من طرف الباحث يخضع لنوع البحث والمواقف الاجتماعية التي تتطلب وسائل معينة دون غيرها، والتي يمكن تقسيمها الى :

**المصادر الثانوية** : إعتمدت الدراسة على مثل هذه المصادر لإتمام الشق النظري والإطلاع على النظريات المفسرة لموضوع الدراسة وتتمثل هذه المصادر في : الكتب، المذكرات ، المقالات، المجلات والدوريات الجرائد الرسمية، إضافة الى مواقع الانترنت .

**المصادر الأولية**: وتم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وتتمثل مصادر جمع البيانات الأولية في :

**1- الملاحظة**: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدراً للمعرفة الصحيحة، حيث تعرف على بأنها توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه، وقد عرفها البعض بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب المعرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر<sup>10</sup>.

**2- المقابلة**: ولقد تم اعتماد المقابلة المقننة مع بعض رؤساء الأقسام والمكاتب للاستفسار عن بعض الأمور التي اكتنفها الغموض ، كما أن هذا النوع من المقابلة ساعدنا على اكتشاف الميدان و مختلف الأقسام وفروع المنظمة، فالحوار الذي أجريناه مع بعض المسؤولين أتح لنا فرصة التعرف على الوضع الذي يسود المنظمة، كما كان لنا مقابلات متكررة مع بعض الموظفين في قسم إدارة الموارد البشرية لأنهم المسؤولين عن الجانب التنظيمي للمنظمة.

**3- الاستبيان**: ولقد اعتمدت الدراسة على هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة لأن المبحوث يسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تنثري البحث فيما بعد، حيث مر تصميم الاستمارة بالخطوات التالية:

**المرحلة الأولى : مرحلة البناء**

قام الباحث بتصميم إستمارة الإستبان وبنائها إنطلاقاً من موضوع الدراسة ،أهدافها، تساؤلاتها، وطبيعة المعلومات المرغوب الحصول عليها ، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيح له من الأدبيات ، كتب بحوث ، دراسات علمية ، رسائل جامعية بالإضافة الى الإستفادة من آراء العمال والمختصين ، لتشمل بالإضافة إلى البيانات الشخصية ، ثلاثة محاور تغطي جميع الأبعاد أسئلة الدراسة، وقد إشتملت في صورتها النهائية على مايلي :

أ- **الجزء الأول** :وشمل على بيانات الأولية لإفراد عينة الدراسة سواءاً الشخصية أو الوظيفية والمتمثلة في: ( الجنس ، السن ، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي، الجنسية )

ب- **الجزء الثاني** ويشمل متغيرات الدراسة الأساسية والتي من خلالها يتم إستطلاع آراء أفراد الدراسة حول محاور الرئيسية الدراسة والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة على حسب التساؤلات والفرضيات الفرعية ، وهي على النحو التالي :

-**المحور الأول:التنوع اللغوي وفعالية الاتصال** : يتكون هذا المحور على 11 سؤال تعددت طبيعة هذه الأسئلة حيث نجد المفتوحة، المغلقة ونصف مفتوحة .

**المحور الثاني** : تنوع القيم الثقافية وتماسك الجماعة : أحتوى هذا المحور على 18 سؤال هي كذلك ذات طبيعة هذه الأسئلة حيث نجد المفتوحة، المغلقة، والنصف مفتوحة .

**المحور الثالث** : تنوع العادات والعلاقات الإنسانية وحتوى هذا المحور على 19 سؤالاً

**المرحلة الثانية : مرحلة إختبار الصدق :**

صدق إستمارة الإستبيان يعني التأكد من إستفائها لكافة شروط القياس وتغطيتها لكافة أبعاد ومحاور الظاهرة المدروسة ، كما يقصد بالصدق : " شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية " ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة الحالية ، أجرى الباحث صدق المحكمين .

إختبار صدق المحكمين : للتأكد من الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين) تم عرض إستمارة استبيان في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ، ونظراً لتعدد مجالات وجوانب الموضوع، فقد حرص الباحث على تنوع تخصصات المحكمين، لتشمل علم الإجتماع ، علم النفس ، علم الإقتصاد، علم الإعلام والإتصال ، الأنثروبولوجيا.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في ما يخص ملائمة العبارات للقياس، ومدى وضوح صياغة العبارات ، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل المحاور، وكذا بدائل الأجوبة ، هذا بالإضافة إلى إقتراح ما يرنه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها .

ذ - **مجتمع البحث وعينة الدراسة**: إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو: «مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات». وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي<sup>11</sup>.

حيث تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائص المجتمع الكلي ، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة.

وبما أن حجم مجتمع الدراسة ذو طبيعة طبقية(مجموعة من العمال الذين يزاولون عملهم في أقسام) يختلف حجم الأقسام عن بعضها البعض من حيث الجنسية ، العدد، و طبيعة العمل...الخ، فإنه يتوجب اختيار العينة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتناسب، بحيث يتم تقسيم الجمهور الأصلي (كل عمال المنظمة) إلى طبقات (أقسام) ومن ثم يتم الاختيار العشوائي للعينة وما يتناسب مع المجتمع الكلي لكل قسمة<sup>12</sup>.

**تقدير حجم العينة:** عموماً لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة لاختلاف طبيعة مجتمع البحث من دراسة إلى أخرى، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عينة قدرها 25% من المجتمع الكلي للدراسة، و نظراً لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقتين ( من حيث التنوع الثقافي - عمال جزائريين و عمال أجانب ) ، ومن حيث طبيعة العمل ( عمال إداريين و عمال في الحقل البترولي ) ، تطلب ذلك إختيار عينة طبقية ذات التوزيع المتناسب .

### 3- عرض تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الدراسية:

• **عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:** والتي كان نصها التنوع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في فعالية الإتصال بين افراد جماعة العمل.

- يتبين من خلال نتائج الدراسة أن أكثر من نصف العينة المبحوثة احيانا ما تواجهها صعوبات في الإتصال بزملائهم في العمل بسبب قصور ،
- و يتضح من الدراسة ان اكبر نسبة مثلت الفئة المبحوثة ترى انها احيانا ما تضطر الى شرح وتبسيط لغتها لكي يفهمها زملائهم المختلفين عنهم ثقافياً
- كما ان اغلبية عينة الدراسة تنظر للتنوع اللغوي الموجود في المنظمة من جانبه الايجابي ،حيث ترى انه يساهم في تنمية الثروة اللغوية للعمال وذلك بنسبة 93.5 من اجمالي عينة الدراسة؛ شكلت نسبة اجمالي العمال المحليين ما مقداره 96.5 أي ما يعادل 80.4 من العينة الكلية ، في حين شكلت نسبة الاجانب 78.3 أي ما يقدر بـ 13.0 من العينة الكلية.

- ومن النتائج المتواصل إليها ان اغلبية العمال تعلموا الحديث ببعض العبارات والجمل بلغة غير لغتهم الأصلية وذلك بنسبة 87.9

- يتضح جليا من خلال الدراسة الميدانية ان اللغة الاكثر استخداماً هي اللغة الفرنسية حيث قدرت نسبتها بـ 82.2 من اجمالي عينة الدراسة؛ حيث يستخدم العمال المحليين بنسبة 82.1 اللغة الفرنسية اثناء تواصلهم مع الاجانب ، أي ما يساوي 67.4 من اجمالي الفئة المبحوثة، كما يستخدم العمال الاجانب اللغة الفرنسية اثناء تواصلهم مع العمال المحليين بنسبة 82.6 ، أي ما يساوي 14.7 من اجمالي عينة الدراسة ، ويرجع ذلك الى السياسية المنتهجة من طرف المنظمة بحكم اتفاقية الشراكة التي تمت بين الشركتين الاكثر مساهمة في المجمع ( سوناطراك و سيبسا ) ، والتي تعتبر اللغة الفرنسية اللغة الاولى في المجمع ، تليها اللغة الانجليزية بنسبة استخدام تقدر بـ 13.2 من اجمالي الفئة المبحوثة؛ حيث بلغ استخدام العمال المحليين للغة الانجليزية ما نسبته 14.2 اي 11.6 من العينة الكلية، وهذا راجع لاعتبارها اللغة الاصلية لكل من شركة اناداركو وبرلينغتون ريسور الامريكيتين وتاليسمان الكندية، كما ان نسبة لا بأس بها من العمال المحليين تلقوا تكوينهم باللغة الانجليزية سواء كان ذلك في الجامعة او معاهد خاصة ولهذا حلت في المقام الثاني.

- نلاحظ من خلال المعطيات المتحصل عليها، أن أكبر نسبة من عينة الدراسة ترى تعدد اللغات بين أفراد جماعة العمل لا تؤثر على إتصالهم حيث قدرت هذه النسبة بـ 36.3 ، ويرجع سبب ذلك الى طبيعة تكوينهم ، فمعظم العمال الذين يشكلون غالبية عينة الدراسة هم جزائريون تلقوا تكوينهم باللغة الفرنسية ( خاصة الشعب التقنية ) في المرحلة الجامعية ، كما ان اللغة الفرنسية والتي تعتبر اللغة الاساسية في الشركة تعتبر اللغة الثانية في الجزائر ، كما تجدر الإشارة ان العمال سواء المحليين او الاجانب عن إحتكاكهم ببعضهم البعض يشكلون منظومة لغوية خاصة بهم ( مزيج من العربية ، الفرنسية ، الانجليزية ، الإسبانية ) إضافة الى اللغة التقنية والمصطلحات الخاصة المستعملة في الحقل او الادارة ، لذلك لا يواجهون أي عراقيل ترتبط بالتواصل .

من خلال القراءة الاحصائية لنسب المتحصل عليها، يلاحظ ان لتنوع اللغوي جانب ايجابي سواء للعمال المحليين والاجانب ، فمن خلال الاحتكاك اليومي والتثاقف الذي يحدث داخل البيئة الداخلية للمنظمة يستفيد كل عامل من الاخر في تطوير مستوى لغته وكذا تعلم لغات اخرى ، حيث تعلم بعض العمال المحليين الحديث باللغة الانجليزية في حين أن بعض العمال الاسبان اضحووا يتحدثون بلغة عربية ولكن بنوع من الركاكة، كما يجب الإشارة الى نقطة هامة :فمن خلال التثاقف الإيجابي الذي يحدث بين العاملين في المنظمة ، تشكلت لغة خاصة بالعمال وتختلف هذه لغة من الإدارة الى الحقل، ومن مستوى الى آخر، تعتمد بالإساس على اللغة الفرنسية مع مزيج من اللغات كالإنجليزية ،العربية .وعليه يمكن القول أن:

- " لتنوع اللغوي في الشركات المتعددة الجنسيات دور إيجابي في فعالية الإتصال بين افراد جماعة العمل " عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية : والتي كان نصها لتنوع القيم الثقافية المرتبطة بالإنضباط وإحترام الوقت لعمال الشركات المتعددة الجنسيات دور ايجابي في تماسك أفراد جماعة العمل.
- يتجلى من النتائج المتحصل عليه ان اغلبية العمال يقرون بأن افراد جماعة العمل المتنوعة ثقافية ملتزمون بالحضور في الوقت المحدد الى مكان العمال ،كما نستشف ان نسبة كبيرة من عينة الدراسة ترى ان العمل في جماعة متنوعة الثقافات دائماً ما يكسب ميزة الاحترام للوقت .
- ويتضح من الدراسة الميدانية ان نسبة كبيرة من عينة الدراسة ترى أن إنضباط افراد جماعة العمل المتنوعة ثقافياً في الوقت المحدد للعمل دائماً ما يزيد من فرص التعاون بينهم.
- كما يتجلى من خلال الدراسة الميدانية ان اكثر من نصف العمال دائماً محفزون للعمل ضمن جماعة متنوعة حيث قدرت -يتضح من اجوبة المبحوثين ان اكبر نسبة من عينة الدراسة ترى ان افراد جماعة العمل المتنوعة ثقافياً يتعاملون على انهم شركاء ملتزمون بإنجاز هدف معين و الذي يقتضي تضافر الجهود لبلوغ الهدف المنشود ، فطبيعة العلاقات التي تربط افراد جماعة العمل هي علاقة مهنية - ومن النتائج المتحصل عليه يلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن اعلى نسبة من عينة الدراسة تنفي قطعاً حدوث صراعات بين افراد جماعة العمل متنوعة الثقافات بسبب عدم احترام البعض لمواقيت العمل وهو مؤشر جد ايجابي على تماسك الجماعة.
- و- نستخلص من خلال تحليل المعطيات ان اكبر نسبة من عينة الدراسة ترى ان جماعة العمل المتنوعة ثقافياً توفر جو من التعاون والتفاهم ( الإثنيين معاً ) ،يتضح من خلال الجدول ان نسبة كبيرة من عينة الدراسة ترى طبيعة العمل هي التي تزيد من درجة تماسك جماعة العمل بما نسبته 47 من اجمالي عينة البحث ؛ شكلت نسبة اجمالي العمال المحليين ما قدره 44.6 أي ما يناهز 37.3 من عينة الدارسة الكلية ، كما قدرت نسبة اجمالي العمال الاجانب ب 59 أي ما يقارب 9.70 من العينة الكلية لدراسة .

ومن هنا نستنتج ان جماعة العمل تنمي لأفرداها مجموعة من القيم خاصة تلك التي ترتبط بالانضباط في العمل ،فوجود مزيج ثقافي دخل جماعة العمل ، يخلق جو جيد للعمل ، ، حيث تنمي لدى افرادها المتنوعين ثقافين قيماً مختلفة مرتبطة بالعمل منها إحترام الوقت والإلتزام و التعاون والانضباط ، فالعامل الذي تكثر تأخراته وتماطله في العمل يصبح منبوذ ومهمش من طرف زملائه لأن غيابه له تأثير سلبي على ادوار الاخرين ومن هنا يمكن القول أن الإنضباط وإحترام اوقات العمل عامل إيجابي في تكامل الادوار وبتالي الزيادة في تماسك الجماعة ، كما لا ننسى أن المنظمة وممارستها والمتمثلة في تنظيم مواقيت العمل ( بداية العمل ونهايته )وكذا تنظيم ايام العطل راجع الى الإدارة ، فهي حازمة فيما يخص التأخر والغياب عن العمل، حيث تلجأ الادارة الى الخصم كعقوبة أولى ، تليها

توجيه إذار كتابي وتقديم إستفسارات ، وإن تكرر غياب العامل و تأخراته ، تلجأ لنقله الى منصب آخر بإمتيازات أقل او فصله عن العمل ، فكل من هذه الممارسات التي تمثل ثقافة المنظمة دور كذلك في إلتزام العمال .

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة والتي كان نصها: يساهم تنوع عادات العمال في الشركات

متعددة الجنسيات في بناء علاقات إنسانية متينة بين أفراد جماعة العمل

- يتضح من الدراسة الميدانية ان اغلبية العمال يشعرون بالاحترام الذي يكنه لهم زملائهم في العمل بغض النظر عن الجنسية او المنصب يتضح من خلال الجدول اعلاه ان اكثر من نصف العمال يرون ان زملائهم المختلفين عنهم ثقافيا دائما ما يأخذون المناسبات و الاعياد المرتبط بهم في عين الاعتبار .

ومن خلال ميدان الدراسة نستشف ان اكثر من نصف عينة الدراسة ترى أن الغرض من سؤال بعض الزملاء عن العادات المترتبة بثقافتهم هو احترامها بالدرجة الاولى ، كما يتضح من تحليل البيانات ان نسبة كبيرة من عين الدراسة تتصرف بشكل تلقائي اتجاه العادات وتقاليد التي تؤمن بها ، فأغلب العمال يعتذرون لهم عند انتهاكهم لبعض الخصوصيات الثقافية

- يتضح من خلال المعطيات المتحصل عليها ان اكثر من عينة الدراسة ترى أن العادات و التقاليد المختلفة بين العمال لا تعتبر مصدر إزعاج، كمايتضح من الدراسة الميدانية نسبة كبيرة من عينة الدراسة ترى ان زملائهم المختلفين عنهم ثقافياً يهنتونهم عند إحتفالهم بمناسبة ( شخصية ، وطنية، دينية ) وذلك بما نسبته 77.5 من عينة الدراسة ؛ بلغ اجمالي العمال المحليين ما مقداره 79.3، كما قدرت نسبة اجمالي العمال الاجانب ب68.2 .

-يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها ان عينة كبيرة من الدراسة ترى ان اختلاف العادات والتقاليد لا تأثر في في صيرورة العمل بما نسبته 46.8 من اجمالي عينة الدراسة يتبين من خلال الجدول اعلاه ان اكثر من نصف عينة الدراسة ترى انها أحيانا ما تشعر بروح معنوية عالية أثناء تواجدها في مجموعة متنوعة ثقافياً وذلك بما نسبته 53.6 من العينة الكلية ؛ شكلت نسبة العمال اجمالي المحليين ما قدره 51.3 أي بما يقابله 42.9 من العينة الكلية ، كما قدرت نسبة اجمالي العمال الاجانب ب 65.2 أي ما يعادله 10.7 من العينة الكلية للدراسة .

- ونستشف من خلال الجدول ان اكبر نسبة من العينة المبحوثة تشعر بأن الجماعة العمال التي تعمل فيها تشكل فريقاً متكاملًا بغض النظر الفروقات الثقافية حيث قدرت نسبتها ب76.5 من العينة الكلية.

-يتضح من خلال الجدول ان اكبر نسبة من عينة الدراسة ترى بانها احيانا ما تشعر بالحماس عند العمل مع أفراد جماعتها المتنوعة ثقافياً وذلك بما نسبته 47.9 من اجمالي العينة المبحوثة ؛ قدرت نسبة اجمالي العمال المحليين ب47.9 أي ما يعادل 40 من عينة البحث الكلية ، كما قدرت نسبة اجمالي العمال الاجانب ب 47.8 أي ما يعادل 7.9 من العينة الكلية .

- ومن خلال النسب الواردتين من تحليل المعطيات ان اكبر نسبة من عينة الدراسة ترى انها تشعر بالثقة عند عملها في جماعة متنوعة الثقافات وذلك بما نسبته 72.2 من العينة الكلية .

- يتضح من المعطيات المتحصل عليها ان اكثر من نصف عينة الدراسة تشعر بالراحة أثناء مزاوله عملها مع افراد جماعتها المتنوعة ثقافيا، حيث قدرت هذه النسبة ب 61.2 ، بلغت نسبة اجمالي العمال المحليين ب 61.5 أي ما يساوي 51.8 من العينة الكلية ، فيما بلغت نسبة اجمالي الاجانب ب 59.1 أي ما يساوي 9.4 من العينة الكلية.

ومن هنا نتوصل هناك إحترام للعادات والتقاليد السائدة بين العمال المتنوعين ثقافياً ، حيث اصبح مكان العمل مكان يتميز بالثراء الثقافي، هذا الجو السائد داخل المنظمة إنعكس إيجاباً على العمال، حيث يشعر اغلبيتهم بالراحة والثقة

في النفس وتسود الجماعة وروخالفريق الواحد ولديه يمكن القول أن:تنوع عادات العمال في الشركات متعددة الجنسيات يساهم إيجاباً في بناء علاقات إنسانية متينة بين أفراد جماعة العمل.

### النتيجة العامة :

إنطلاقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده؛ ما دور التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات في ديناميكية جماعة العمل، وكانت هذه الدراسة تهدف الى تحقيق عدة أهداف أبرزها الكشف عن أهمية البعد السوسوتقافي في إدارة الموارد البشرية متعددة الثقافات ، ولهذا الغرض تم وضع فرضية رئيسية كانت فحواها: "لتنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات دور إيجابي في ديناميكية جماعة العمل ، تم تجزئتها الى فرضيات فرعية تم التحقق منها، حيث تم التوصل الى أن التنوع اللغوي الموجود داخل الشركات متعددة الجنسيات دور ايجابي في فعالية العملية الاتصالية ، كما ان لتنوع القيم الثقافية المرتبطة بالإنضباط عامل مهم و ايجابي في تماسك جماعة العمل، هذا نهيك عن الدور الإيجابي الذي تلعبه تنوع العادات في بناء علاقات إنسانية متينة بين العمل المتنوعين ثقافية.

ومن هنا ولكي تحقق الموارد البشرية هذا الهدف عليها بتدريب الأفراد وتوفير وسائل إكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالإتصال، وكذلك الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة، لذا فمن الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل إتحاقهمبالعملوكل هذا لا يتأتى إلا من خلال برنامج كفى لإدارة التنوع الثقافي في العمل .

كما أن من مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد على دمج الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معاً في توافق و إنسجام وفعالية،فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي لتزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب عليها بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، لتحقيق التوافق و الإنسجام، وهذا يلزم أيضاً تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع ذوي الثقافات المختلفة.

### قائمة المراجع :

- 1- خالد راغب الخطيب : التدقيق على الإستثمار في الشركات متعددة الجنسيات - في ضوء معايير التدقيق الدولية ، دار البداية ، الأردن ، 2009، ص 134.
- 2- عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية ، الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ط 4، ص 18 .
- 3- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور الغالبي : الإدارة والإعمال ، دار وائل ، 2007 ص 130.
- 4- محفوظ أحمد جودة :إدارة الموارد البشرية ، دار وائل ،الأردن، 2010، ص 162.
- 5- حسين حريم :السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ) ، دار الحامد ، الأردن، 2004، ص 187
- 6- خليل حسن الشماع،خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، دار المسيرة،الأردن ، ط 2 ، 413، 2005.
- 7- موسى اللوزي :التنظيم وإجراءات العمل ،دار وائل، الأردن، 2002، ص 130.
- 8- زين العابدين دروبش : علم النفس الإجتماعي- أسسه وتطبيقاته ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 199، ص 120
- 9- عبد اللطيف محمد خليفة : مقدمة في ديناميات الجماعة ، دار غريب ، القاهرة ، 2005، ص 17.
- 10- عمار بحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 3 ، 2001 ، ص 81.
- 11- موريس أنجرس- مرجع سابق، ص 301
- 12- غريب سيد أحمد: الإحصاء والقياس في البحث الاجتماعي- المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999 ص 209 .