

هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات

دراسة ميدانية بمؤسسة "سيال SEAAL" بالجزائر العاصمة

د. فاطنة صديقي
جامعة الجلفة

د. صالح خاضر
جامعة الجلفة

ملخص:

نحاول من خلال هذا المقال معرفة هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAAL" كونها مؤسسة متعددة الثقافات وأيضا سنحاول معرفة الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير، وكيفية إدارة هذا التعدد الثقافي بهذه المؤسسات وذلك من خلال عدة مؤشرات سيتم معرفتها في تفاصيل البحث، وتعتبر هذه الدراسة جزء من رسالة الدكتوراه التي كانت تدور حول موضوع "تعدد الثقافات داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بفعالية التسيير"، ويعتبر هذا الجزء من أهم الأجزاء التي تدور حول موضوع التسيير والتعدد الثقافي بالمؤسسات لذا حاولنا إعطاء فكرة عامة عن التعدد الثقافي وعلاقته بالتسيير العلمي للمؤسسات.

Abstract:

In this article, we attempt to know the identity of the management of SEAAL as a multicultural institution and we will try to know the basics and principles of this type of management and how to manage this multiculturalism in these institutions through several indicators that will be learned in the details of the research. The study is part of the doctoral thesis on the subject of "Multiculturalism within the Algerian institution and its relation to the effectiveness of governance". This section is considered one of the most important parts that revolves around the subject of management and multiculturalism in institutions. Therefore we tried to give an overview of cultural diversity and its relation to for the conduct of scientific institutions.

عندما نتكلم عن هوية المؤسسة بالمؤسسات متعددة ثقافات، فإننا نتكلم عن نوع ثقافة المؤسسة بهذه المؤسسات، وعندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة فإننا أيضا نتكلم عن هوية التسيير القائم بهذه المؤسسات أي المتعددة الثقافات، حيث أن هذه المفاهيم الثلاث (هوية المؤسسة ثقافة المؤسسة، هوية التسيير) هي كل متكامل، وعندما نتكلم عن أي مفهوم من هذه المفاهيم فإنه لا بد من التطرق والإشارة إلى المفهومين الآخرين، كما لا بد من الإشارة إلى التعدد بين أعضائها لأنه عندما تبني المؤسسات من قبل الأفراد فإنه من الضروري المحافظة على نظرة مستقلة لكل من هؤلاء الأعضاء على حده حيث أن الواقع الحالي في المؤسسات اليوم يشير إلى أن مفتاح خلق ميزة تنافسية للمؤسسة يستند مباشرة إلى احترام تنوع أعضائها والسماح لكل منهم بأن يستخدم قابلياته ومهاراته إلى أقصى الحدود.

ويشير مفهوم التعدد الثقافي إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة من حيث العمر أو الجنس أو العرف أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.

وهو مصطلح يرتبط بشكل مباشر بثقافة المؤسسة خاصة وأن الأفراد العاملين يرغبون بأن يكونوا محترمين ومندمجين في العمل والمؤسسة بدون تمييز، وإذا ما كان هناك تمييز وإقصاء فإن هذا الأمر يرتبط بثقافة مؤسسية غير سليمة، لذا فإن التعدد الثقافي مصدر أساسي لنجاح الأعمال خاصة وأنه يؤثر ويمزج المهارات والمعارف لعدد كبير من الناس المتميزين في قدراتهم وقابلياتهم، وبالتالي يعطي هذا المزيج المؤسسة القدرة في التعامل مع التعقيد.¹

وبالخصوص إذا كان هذا التعدد هو تنوع عرقي أي يرتبط بمزيج من الثقافات الأجنبية الأخرى، فرغم الصعوبات التي قد تلتقيها المؤسسة من جراء هذا التعدد إلا أن له مزايا عديدة كوجود كفاءات وإطارات تمتلك أفكار تساعد المؤسسة في تحقيق الفائدة والربحية وخاصة إذا ما كان هذا التعدد يرتبط بالتسيير، فقد تكون هوية التسيير الأجنبي ذات فائدة أكثر من هوية التسيير المحلي، كما قد تكون للمؤسسة هويتها الخاصة بها قبل التحاق الأجانب ولكن بمجرد دخولهم

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 129.

تتغير تلك الهوية وتمتزج بهوية أخرى، هوية تسيير أجنبي، هذه الهوية التي تسهم في بناء ثقافتها المؤسساتية الخاصة، ليست الثقافة السابقة وليست بالثقافة الأجنبية، وإنما مزيج بينهما أي ثقافة مؤسسية في ظل التعدد الثقافي.

من هذا المنطلق نحاول من خلال هذا المقال معالجة الإشكال التالي:

ما هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات، وما هي أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير؟

2- التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم التعدد الثقافي؟
- ماذا نقصد بهوية التسيير؟
- ما نوع التسيير المعتمد بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- هل التسيير المعتمد بمؤسسة "سيال" هو تسيير أجنبي بحث أم أن للجزائريين أيضا دور في هذه العملية التسييرية، أو بمعنى آخر ما هوية التسيير بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- فيما يمثل الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL"؟
- فيما تمثل أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها التسيير متعدد الثقافات؟
- كيف يمكن إحداث التأقلم بين هوية مؤسسة معينة وهوية تسيير آخر؟
- ما أثر التسيير متعدد الثقافات على أهداف المؤسسة؟

3- أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة سبب تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL".
- معرفة ما إذا كان للجزائريين دور في عملية التسيير مثل الأجانب.
- معرفة هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL".
- معرفة كيفية إدارة التعدد الثقافي بالمؤسسات متعددة الثقافات.

4- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

- المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة مؤسسة "سيال SEAL" بالجزائر العاصمة.
- المجال الزماني: تم إجراء الدراسة الميدانية من شهر فيفري 2013 إلى شهر نوفمبر 2014.

5- منهج الدراسة:

وتمتدّد أنواع المناهج بمتعدّد أنواع المواضيع وهي ثلاث أنواع في العلوم الإنسانية كما أشار إليه "موريس أنجريس" وتمثّل هذه المناهج في المنهج التجريبي، المنهج التاريخي، منهج البحث العلمي¹، ويعتبر هذا الأخير أكثر ملائمة لدراستنا حيث أنّه يعنى بدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، يطبّق غالبا على مجموعة كبيرة من السكان، يستطيع الباحث أن يأخذ منها بالتقريب كلّ ما يريد أن يكشف عنه، كما أنّه يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات²، وهذا ما يلائم موضوع "هوية التّسيير القائم بالمؤسسات متعدّدة الثقافات"، كما نستطيع من خلاله أخذ العيّنة التي تليق وبمااسب الدراسة.

وعادة ينقسم هذا المنهج (منهج البحث العلمي) إلى منهجين أساسيين وهما: المنهج الكمي والمنهج الكيفي.

- المنهج الكمي: حيث يهدف إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي (Ordinales)، مثل "أكثر من أقل من" أو عددية وذلك باستعمال الحساب لذا فإنّ أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس الكمي، وكذلك حينما يتمّ استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات كما هو الحال في موضوع دراستنا فقد تمّ اعتماد المنهج الكمي وذلك نظرا لطبيعة الموضوع وحجم عيّنة البحث التي تتطلب الاعتماد على المنهج الكمي.
- المنهج الكمي: تهدف المناهج الكيفية في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تمّ جمعها أو السلوكات التي تمّت ملاحظتها³ وقد تمّ اعتماد هذا المنهج الكيفي في تحليل بيانات الملاحظة وكذا بيانات مقال صحفي لمدير مؤسسة "سيال SEAAL" وأيضا بعض الوثائق الرسمية.

6- تقنيات الدراسة:

تعرف تقنيات البحث بأنها وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كانت المناهج النموذجية تتضمن توجهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع دراسي معين، فإن التقنيات

1- موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، الجزائر دار القصبية للنشر، 2008، ص 102.

2- نفس المرجع، ص 106.

3- نفس المرجع، ص 100.

تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها. وتمثل هذه التقنيات الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي. وتعدد تقنيات البحث العلمي في علم الاجتماع نذكر من بينها الملاحظة، الاستمارة المقابلة... وقد تم الاعتماد على تقنية الملاحظة أثناء إجراء الدراسة، وأيضا تقنية الاستمارة، وقنا بتحليل بعض الوثائق الرسمية للمؤسسة والتي تمثلت في تحليل وثيقة خاصة بالقانون الداخلي لمؤسسة "سيال"، إضافة إلى تحليل مقال صحفي للمدير العام للشركة "جون مارك جوان Jean-Marc-John".

7- عينة الدراسة:

بما أننا اخترنا تقنية الاستمارة مع العمال الجزائريين وكذا الأجانب فإن اختيارنا لعينة الدراسة كانت بطريقة عشوائية بسيطة تلبي احتياجات البحث دون أن تكون طريقة قصدية عمدية بل كانت عينة عشوائية لعدد من العمال الذين تواجدوا بالمؤسسة في فترة الدراسة الميدانية. وفي دراستنا حول موضوع هوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات فقد تم الأخذ بعين الاعتبار وضعيات أساسية ومختلفة للبحوثين تحدد أهداف البحث وتمثل هذه الوضعيات في: متغير الجنس، متغير السن، المستوى التعليمي للعامل، الأقدمية المهنية، متغير المكانة المهنية. ولذا فقد تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 56.81% من العمال الجزائريين أي 300 عامل جزائري من أصل 528 عامل حيث تم توزيع 350 استمارة ولكن تم استرجاع 328 استمارة واستبعدت 28 استمارة لعدم تكملتها، بينما العمال الأجانب فقد تم اختيار نسبة 71.42% أي 20 عاملا من أصل 28 عامل أجنبي.

8- تعريف مؤسسة "سيال":

مؤسسة المياه والصرف الصحي للجزائر العاصمة، هي مؤسسة عمومية جزائرية مملوكة للدولة الجزائرية، فرع من فروع الجزائرية للمياه (ADE) والديوان الوطني للصرف الصحي (ONA). وقد أوكلت إدارة المؤسسة خمس سنوات ونصف، لمؤسسة دولية مشهورة في تسيير الموارد المائية والصرف الصحي (SUEZ) للبيئة. تشغل أكثر من 4500 متخصص في جميع تخصصات المياه والصرف الصحي، وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA):

- رأس مال قدره: 1741000.000.00 دج

- سجل تجاري: 0680973312

وتطمح مؤسسة "سيال-SEAAL" إلى أن تصبح علامة مرجعية في مجال الموارد المائية والصرف الصحي في الجزائر، ومن أهم عوامل نجاحها:

- الوسائل المتاحة من طرف السلطة العمومية، وعلى مستوى طموحات المشروع.
- دعم خبراتي وعلى مستوى التسييري والتنظيمي والتكنولوجي لتكون عامل مرجعي للخدمة في الجزائر.
- يد عاملة مؤهلة ونشطة تؤمن بالنجاح في هذا التحدي.

9- مهام مؤسسة SEAAL:

- تحديث مجموع مقومات الخدمة لفائدة الزبائن.
- تطوير المردود البشري في المؤسسة لفائدة موظفيها.
- تأمين خدمة المياه الدائمة 24/24 ساء.
- تقديم خدمة ذات جودة ونوعية عالية (تسيير فعال للزبائن - سرعة في الأشغال - نوعية المياه...).
- إدارة التراث المائي بشكل فعال والمحافظة عليه.
- توفير منظومة حديثة وملائمة (إجراءات التسيير، التكوين...).
- حتى تصبح علامة مرجعية لمصالح المياه والتطهير في الجزائر.
- مصادر المياه كافية إذا تم تدعيم وتنظيم:
- نظام نقل المياه بما يلي حاجات السكان من الماء.
- عمالة مؤهلة ونشطة.
- عملية تبادل للخبرات والتجارب والتكنولوجيات في مجال المياه.
- هوامش الرقي.
- توقعات كبيرة من طرف الزبائن وكذا المؤسسات.

ثانيا : الجانب الميداني للدراسة:

1- هوية التسيير بالمؤسسات متعددة الثقافات

عرف مفهوم الهوية نجاحا مطردا في حقل العلوم الاجتماعية منذ السبعينيات، وقد نبه "Denys Cuche" على أن المفهوم عرف عددا من التعريفات وإعادة التأويل، وتحدد الهوية بصفتها مجموع قوائم السلوك واللغة والثقافة التي تسمح لشخص أن يعرف على انتمائه إلى جماعة اجتماعية واتماثل معها¹، ويعدد أنواع الهوية بعدد مجالات المجتمع فهناك الهوية الدينية، الهوية الثقافية، الهوية الوطنية، الهوية التنظيمية، الهوية المهنية... وفي الموضوع دراستنا سنركز على هوية المؤسسة التي ترتبط أهمية الحديث عنها بأهمية الاهتمام بالبعد الإنساني داخل التنظيمات، فالمؤسسة تتكون من الأفراد الموجودين بها، ثم إن النشاط في المؤسسة غالبا ما يتم بالانسجام، الأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات، فهذه السمة تشكل وتؤكد وجودها بالاعتماد على عامل الزمن فتعطي للمؤسسة إستمراريتها، وتسمح لأي فرد بتحديد خصوصية هذه المؤسسة التي تميزها، وفي حالات أخرى التمييز بها وهذا ما يسمى بالهوية².

فهوية المؤسسة هي الصورة الجماعية لما يمثله المؤسسة بالنسبة لكل الذين يعملون فيها، إنه في كثير من الأحيان يتم الخلط بين الهوية والصورة الخارجية المدركة لدى أطراف من خارج المؤسسة (الزبائن أو الموردين مثلا)، إن الهوية هي أبعد من ذلك فهي صورة جد مركبة ومعقدة للغاية، والتي لا يمكن أن تخلط أبدا مع تلك الصورة الخارجية³.

1- جان بيير قارني، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003،

ص14.

2- Strategor, Stratégie, Structure, Décision, identité, Paris : inter Edition, 1988, P401.

3- Ibid, P532.

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نعرف هوية المؤسسة بأنها: "مجموعة مميزات المؤسسة التي تجعلها ذات خصوصية ومستقرة ومتناسقة وبالتالي تميزها"،¹ كما نقصد بها: "مجموع القيم المتناسقة ضمناً والمعبّر عنها بسلوكات متماثلة".²

ويعتبر البعض أن الهوية: "عبارة عن ذلك المفهوم الأساسي الذي يمّون بالاسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي ويؤسس بذلك انسجامهما"³، فالرمز والشعار الذي تحمله المؤسسة يعبر عن هويتها، ولكي يكون له معنى، يجب أن يكون صادق والتاريخ وحده يجعله صادقاً، لأن كل واحد يمكن أن يقرأ تاريخ مؤسسة مثل نص وأن يجد فيه الخيط الناقل الذي يقود إلى الحاضر ويستشف صور المستقبل الممكنة.

إن مؤسسة مثل "SONY" عندما أعلنت جزءاً من هويتها من خلال الشعار "Le slogan" "إنه جديد، إنه صوني C'est Nouveau, C'est Sony" فإن هذا الرمز الذي أنتجته لم يكن له معنى لو لم يتركز على تاريخ، على قرارات إستراتيجية مهمة، على نجاحات في الإبداع، على هيكله تسمح بهذا الإبداع.⁴

ويتكون هوية المؤسسة من ثلاث عناصر وهي:

- الأهداف: ضرورة الاعتماد على "المهمة" لتكون الهوية للمؤسسة وذلك لارتباط الماهية بالفعل (أي من أجل ماذا؟)
- القيم: هي التي تحدد دوافع عمل المؤسسة وشكل أدائها، وهي عبارة عن المبادئ والاعتقادات والتصورات (أي لماذا وكيف؟)
- السلوكات: وهي التي تشكل البعد العملي للهوية في شكل العرف أو العادات والتقاليد المشخصة لإرادة كينونتها.

1-Pascal Iurent, Pascal Laurent et François Bouard, Economie d'entreprise, 3 Editions, Paris: BTS Tome, d'organisation, 1997, P245.

2- Georges Nizard la métamorphose de l'entreprise, Paris: économie, 1991, P90.

3- Schwebing Philippe, les communications de l'entreprise Au-delà de l'image, Paris MC Graw-Hill, 1994, P29.

4- Maurice Thévent, , la culture d'entreprise, Paris : PUF, 1993, P193.

إن تكامل هذه العناصر هو الذي يعطيها قوتها ويمكنها من تشكيل نقطة انطلاق لسياسة مؤسسية فعّالة، فتكون الناتج هوية تشكّل صورة منسجمة عن المؤسسة، صورة خاصة وقابلة للتشخيص، وهكذا فإن الهوية تعني العمل على توفير انسجام المؤسسة، وتكوين كل سام يختلف عن مجموع الأجزاء، إن هذا الانسجام يجب أن يعكسه فضاء المؤسسة، نمط هندستها وهيكل تنظيمها وطرق اتصالها الكتابي والشفوي، كما أنه يجب أن يرى ويعرف، ومن هنا تأتي أهمية الاسم، الشعار، ومختلف الإشارات التي ترمز للمؤسسة.¹

والتي تشكل كلها نمط ثقافة المؤسسة السائدة بتلك المؤسسة والتي تميزها عن باقي المؤسسات، وهكذا فإن ثقافة المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بهوية المؤسسة أو لنقل أن ثقافة المؤسسة هي اللب الأساسي للهوية التنظيمية، فكما عرفه "بتيغريو": "أنها تظهر وتجلّي في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير والهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها" وهي فكرة أكدها كل من "وافي" و"شواريز" اللذان استخلصا مبادئ ثقافة المؤسسة من خلال دراسة الممارسات التنظيمية، التوظيف، التكوين نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، العلاقات بين الزبائن والمنافسين². وهي في نفس الوقت أمور تشكل هوية المؤسسة لذا فكلهما يشكلان الصورة العامة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

بينما هوية التسيير تعني نمط التسيير القائم بالمؤسسة ويعتبر عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة³، وهكذا من خلال هذا التعريف للتسيير يتبين لنا مفهوم هوية التسيير التي تقصد بها الأسلوب المتميز في عملية تسيير الموارد المتاحة لأي مؤسسة، وهكذا تتميز هوية التسيير من مؤسسة إلى أخرى، وتختلف باختلاف نوع ونشاط المؤسسة.

1 - فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الجزائر: دار النجر للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 55، 56.

2- عبد الحفيظ مقدم، "الثقافة والتسيير"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 28-1992/11/30، ص ص 273، 274.

3- Gaston Guendet Dynamique De La Gestion, Suisse : presse polytechnique romandes 1982., P12.

من هنا ومن خلال تكلمنا عن ثقافة المؤسسة وهوية التسيير بشكل طفيف لأن هوية التسيير تندرج ضمن هوية المؤسسة، يمكننا القول أنهما وجهان وشكلان من هوية المؤسسة والصورة العامة لها، والتي تظهر بها داخل المجتمع وتميزها عن باقي مؤسسات المجتمع الكلي.

ومن خلال ما سيأتي من عناصر سنحاول معرفة النقاط التالية:

- ✓ هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" بمعنى هل هو تسيير أجنبي (فرنسي) أم تسيير محلي (جزائري) أم تسيير متعددة الثقافات (أجنبي ومحلي).
- ✓ معرفة الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير السائد بهذه المؤسسة.
- ✓ معرفة نوع التسيير (هل هو تسيير إجباري أم اختياري؟)
- ✓ معرفة وجود أم عدم وجود الرقابة بهذه المؤسسة والتزام العمال بمبادئ العمل.
- ✓ معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكيات منافية للثقافة المحلية (الجزائرية) أم لا وذلك بهدف معرفة فرض نظام قيمهم كلها على العمال بالمؤسسة، أم جزء منها فقط والذي يتعلق بجانب العمل.

1-1- الهدف الأساسي من وجود هذا التسيير:

إن الهدف الأساسي من الشراكة المبرمة مابين الشركتين الديوان الوطني للصرف الصحي (ONA) والجزائرية للمياه (ADE) هو نقل المعرفة للجزائريين من خلال تنمية قدراتهم وتعليمهم كيفية التسيير في مجال تصفية وتوزيع المياه، وهذا ما جاء في العقد المبرم بين الشركتين، وسنحاول من خلال الجدول رقم (01) معرفة الغايات والأهداف الفعلية من هذه الشراكة من خلال النسب المعبر عنها من قبل العمال.

الجدول رقم (01) - الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من التسيير بمؤسسة "سيال SEAL" -

الهدف	التكرار	النسبة
التسيير العصري	201	58.94%
أخلاقيات العمل المهني	140	41.05%
المجموع	341	100%

ملاحظة: إن زيادة عدد العينة راجع لتعدد الإجابة عند نفس العامل.

إن نسبة العمال الذين أجابوا بأن الهدف الأساسي من وجود هذا النمط من
 بير عند الجزائريين هو كيفية إدارة وتسيير العمل بمؤسسة سيال SEAAL في تعليمهم التسيير
 المعصري، هذا أجابوا بنعم بالهدف الأساس منه هو تعليمهم أخلاقيات العمل المهني
 حيث نجد نسبة 41.05%.

• يتضح لنا جليا من هذه الإجابات الدور والهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة
 "سيال SEAAL" حيث أن عجز الجزائر عن تسيير هذا القطاع (قطاع المياه) هو ما جعل منها تستند
 وبشكل قانوني إلى هذا التسيير الأجنبي الذي جاء خصيصا من أجل تكوين الكفاءات
 والإطارات الجزائرية بهدف تمكينهم من التسيير المستقبلي لهذه المؤسسة بصفة خاصة وهذا القطاع
 (قطاع المياه) بصفة عامة.

1-2- إجبارية اتباع التسيير الأجنبي:

بعدما كنا قد تكلمنا في نقطة سابقة عن الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بالجزائر وخصيصا
 بمؤسسة "سيال SEAAL" نسعى من خلال هذا العنصر إلى معرفة ما إذا كان اتباع هذا التسيير
 الأجنبي هو اتباع إجباري أم اتباع اختياري عند العمال.
 ومن خلال الجدول التالي سنكتشف ذلك من خلال النسب المعبرة عن إجبارية اتباع التسيير
 أم عدم إجبارية اتباعه.

الجدول رقم (02) - إجبارية اتباع التسيير الأجنبي -

إجبارية اتباع التسيير	التكرار	النسبة
إجباري	209	69.66%
اختياري	91	30.33%
المجموع	300	100%

إن نسبة 69.66% من العمال الذين أجابوا بأن اتباع هذا النمط من التسيير هو إجباري وليس
 اختياري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بأنه اختياري حيث نجد نسبة 30.33% فقط.

• ما يمكننا أن نبينه من خلال هذه النسب إلزامية اتباع هذا النمط من التسيير، حيث أن التسيير
 بهذه المؤسسة هو تسيير مشترك بين التسيير الأجنبي (الفرنسي) والتسيير المحلي (الجزائري) حيث
 يعمل مع كل مسير أجنبي مسير جزائري، يتم مناقشة الأفكار مع بعضهم البعض وفي الأخير يتم

تطبيق ما أُنْفَق عليه، إلا أنه في الغالب يتم الأخذ بأفكار وآراء الفرنسيين باعتبارهم أكثر خبرة في هذا الميدان (ميدان تسيير المياه) وهكذا فإن هذا النمط من التسيير يفرض قيمه الثقافية في عملية تسيير المؤسسة، فإجابة الأغلبية بإجبارية أتباعه دليل على قوة الثقافة التسييرية السائدة بمؤسسة "سيال SEAAL" ودليل أيضا على صرامة التسيير الأجنبي فهو يفرض السير بما تمص عليه اتفاقية العمل الداخلية المبرمة ما بين المؤسسة وما بين العمال والتي تمص على مجموعة من الحقوق والواجبات لكليهما، لذا فإن هذا التسيير يفرض على العمال إلزامية وإجبارية السير بما تمليه هذه الاتفاقية.

1-3- الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات:

نبدأ بالقول من حيث انتهى "هنري فايول" عن الرقابة بقوله: "أن الرقابة تكمن في التحقق فيما إذا كان كل شيء يسير أو يجري وفق البرنامج المحدد، والأوامر المعطاة، والمبادئ المعمول بها، وتهدف الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات من أجل تصحيحها، وتجنب حدوثها مجددا وتطبق الرقابة على كل ما هو في المؤسسة من أشخاص وأشياء وغير ذلك فثلا من وجهة نظره فيما يخص الجانب التقني يجب ملاحظة سير العمليات، وتتابعها، عدم تكافؤها، حالة الصيانة عمل الأشخاص والآلات ... الخ، وحتى تكون الرقابة فعالة يجب أن تنفذ في الوقت المناسب وأن تكون متبوعة بالعقاب".¹

من هنا جاء اهتمامنا بهذا العنصر نظرا لأهميته وخاصة بالمؤسسات متعددة الثقافات بهدف معرفة ما إذا كان هناك نظام فعال في مجال الرقابة بصفة عامة أم لا وما إذا كان لهذا العنصر دور في عملية تحقيق الفعالية التنظيمية أم لا.

جدول رقم (03) - نظام الرقابة بالمؤسسات متعددة الثقافات-

الرقابة	التكرار	النسبة
نعم	216	72%
لا	84	28%
المجموع	300	100%

1- Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Alger : ENAG, 1990, PP174, 175.

إن النسبة 72% من العمال الذين أجابوا بأن هناك نظام للرقابة التي يمارسها هذا التسيير بمؤسسة "سيال SEAAL" هذا مقارنة بالذين أجابوا بعدم وجود أي نظام للرقابة حيث نجد نسبة 28% وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالنسبة الأولى.

• يتضح لنا جليا قوة الثقافة التسييرية السائدة بمؤسسة "سيال SEAAL" حيث أن فرض نظام الرقابة من المؤشرات التي تدل على قوة الثقافة التسييرية بأي مؤسسة.

وبما أن مؤسسة "سيال SEAAL" تفرض هذا النظام، فإن ذلك يدل على قوة التسيير بهذه المؤسسة، فلنظام الرقابة على العمال دور في إمكانية تحقيق الأهداف وهذا ما جاء في نظرية (X) لـ "دوجلاس ماكريجور" والتي تنص على أن تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط أساسا بفرض الرقابة على العمال وأيضا باستعمال أسلوب الترهيب معهم.

1-4- سلوك الأجانب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة:

تختلف عاداتنا وتقاليدنا وديننا بالمجتمع الجزائري عن المجتمع الفرنسي، لذا نحاول من خلال هذه النقطة معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكات غير سلوكاتنا ومنافية لعاداتنا وديننا، أم أن هناك احترام من قبلهم لذلك، وهذا بهدف معرفة فرض جميع قيمهم علينا أم فرض جانب من القيم فقط، وهذا ما سيتم معرفته من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) - سلوك الأجانب سلوكات منافية للثقافة المحلية بالمؤسسة-

سلوكات الأجانب	التكرار	النسبة
نعم	122	40.66%
لا	178	59.33%
المجموع	300	100%

إن نسبة 59.33% من العمال الذين أجابوا بعدم سلوك الأجانب لأي سلوكات منافية لقيم وعادات وتقاليد المجتمع الجزائري، هذا مقارنة بالذين أجابوا بعكس ذلك حيث نجد نسبة 40.66%.

- يتبين لنا من خلال ما سبق احترام الأجانب لقيم المجتمع الجزائري، وعدم فرضهم لكل قيمهم على الجزائريين، فبدأ احترام الغير من القيم التي يتحلى بها العمال الأجانب، فبالرغم من تعارض عاداتنا وتقاليدنا إلا أنهم في جانب من الجوانب هناك احترام متبادل ما بين الأجانب والجزائريين، كما أن ذلك يؤكد لنا الهدف الأساسي من تواجد الأجانب بمؤسسة "سيال SEAL" والذي يمثل في تكوين الكفاءات والإطارات.

2- أسس ومبادئ التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات:

كما قد تكلمنا في نقطة سابقة عن ثقافة المؤسسة، وركزنا على هوية التسيير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" كما أشرنا إشارة طفيفة إلى هوية التسيير، ونسعى من خلال هذا المنصر إلى معرفة أهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها التسيير متعدد الثقافات والتي تدرج كلها ضمن الثقافة التسييرية، فبما أننا عرفنا نوع التسيير والذي هو تسيير مختلط مابين (تسيير أجنبي ومحلي)، وكما قد عرفنا أيضا بعض الأمور التي تتعلق بالهدف الأساسي من وجود هذا التسيير، والرقابة الموجودة بهذه المؤسسة متعددة الثقافات نحاول الآن معرفة أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا التسيير، لذا سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- معرفة تعرض أم عدم تعرض العمال للمشاكل داخل هذه المؤسسة.
- معرفة مدى الارتباط مابين متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية الدرجة المهنية) بمتغير تعرض العمال للمشاكل.
- معرفة تدخل أم عدم التدخل المباشر للتسيير الأجنبي في حل مشاكل العمال، أم أنها تعالج من قبل المسؤولين الجزائريين.
- معرفة تعرض أم عدم تعرض العمال للظلم.
- معرفة الجهات المتسببة في ممارسة الظلم على العمال، هل هي تتعلق بقواعد التسيير، أم تتعلق بأشخاص عاملين بالمؤسسة؟
- معرفة مدى الارتباط ما بين متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية الدرجة المهنية) بمتغير ممارسة الظلم على العمال.

2-1- تعرّض العمال للمشاكل:

لا يخفى لدى الجميع أن كل عامل يتعرّض للعديد من المشاكل داخل مكان العمل، وتختلف أسباب هذه المشاكل باختلاف نوع نشاط كل مؤسسة والتسيير القائم بها، وأيضاً للعامل نفسه فقد تكون هذه المشاكل راجعة لطبيعة النظام القائم بالمؤسسة مثل: الصرامة في العمل، عدم التسامح في حالة الخطأ، الرقابة الشديدة على العمال.... وغيرها، فبالرغم من أنها تشكل نقاط قوة للثقافة التسييرية السائدة بالمؤسسة، إلا أنها في المقابل تشكل مصدر مشاكل بالنسبة للعمال خاصة بالنسبة للعامل الجديد، وفي المقابل أيضاً قد تكون هذه المشاكل راجعة للعامل في حد ذاته كعدم إلتقائه للعمل وعدم فهمه له جيداً، وأيضاً لأسباب التأخر، التغيب، التمارض، افتعال المشاكل مع زملائه أو الرؤساء.... وكلها تعتبر عناصر مشاكل بالنسبة للعامل، لذا ومن خلال هذا العنصر نحاول معرفة تعرّض أو عدم تعرّض العمال للمشاكل بمؤسسة "سيال SEAL".

الجدول رقم (05) - تعرّض العمال للمشاكل -

النسبة	التكرار	المشاكل
50%	150	نعم
50%	150	لا
100%	300	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول تعادل النسب بين الاحتمالين في تعرّض العمال للمشاكل حيث نجد نسبة 50% منهم ممن تعرّضوا للمشاكل وأيضاً نسبة 50% ممن أجابوا بعدم تعرّضهم لأي مشاكل.

• ما يمكن أن نفسره من تعادل النسب أن كل مؤسسة مهما كان نوع تسييرها أجنبي، محلي مختلط (متعدد الثقافات) فلا بد من وجود مشاكل حتى وإن لم تكن مشاكل من الحجم الكبير إلا أن وجود المشاكل حتمية موجودة بأي مؤسسة، فقد تتعلق هذه المشاكل بنوع العمل، وقد تتعلق بمشاكل مع المسيرين، أو قد تكون مشاكل مع العمال فيما بينهم... إلا أننا في المقابل نجد نسبة كبيرة أيضاً ممن لم يتعرضوا لأي مشاكل لذا يمكننا القول أن التسيير مهما كان نوعه بأي

مؤسسة لا يمكنه أن يمنع من وجود المشاكل إلا أنه يمكنه أن يحد من تفاقمها، كما هو موجود بمؤسسة "سيال SEAL".

2-2- التدخل المباشر للتيسير الأجنبي في حل مشاكل العمال:

يسعى المسيرين بأي مؤسسة إلى الحد من وجود المشاكل، أو لنقل الحد من تفاقمها وذلك بشق الطرق والوسائل سواء كانت بأسلوب الترغيب أم بأسلوب التهيب لذا نحاول من خلال هذا العنصر معرفة ما إذا كان هذا التيسير القائم بمؤسسة "سيال SEAL" يسعى إلى التدخل المباشر في حل المشكلات أم أنه يبدد الجزائريين فقط.

الجدول رقم (06) - التدخل المباشر للتيسير الأجنبي في حل مشاكل العمال-

النسبة	التكرار	التدخل المباشر للتيسير
53.33%	160	نعم
46.66%	140	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 53.33% من العمال الذين صرحوا بالتدخل المباشر للتيسير الأجنبي في حل المشاكل التي تكون داخل العمل، هذا مقارنة بالذين صرحوا عكس ذلك أي عدم تدخلهم في ذلك حيث نجد نسبة 46.66%.

• إن تدخل التيسير الأجنبي في حل مشاكل العمال تدخلا مباشرا دليل آخر على قوة الثقافة التيسيرية بمؤسسة "سيال SEAL" حيث أنه لا يسمح بوجود المشاكل لذا فهو يسعى مباشرة إلى حلها في حالة وجودها للحد من زيادتها وتأثيرها على سير أداء العمل.

كما أن هناك نسبة كبيرة أيضا ممن صرحوا بعدم تدخلهم تدخلا مباشرا وإنما يسعى المسؤولون الجزائريين إلى البحث عن حل لهذه المشاكل دون وصولها إلى الأجانب وهذه كانت أغلب إجابات المبحوثين في إحدى الأسئلة المفتوحة بالاستبيان.

2-3- تعرض العمال للظلم:

يتعرض العمال باستمرار إلى شتى أنواع الظلم داخل مكان العمل، ويختلف نوع الظلم بنوع العمل وأيضا شخصية العامل، وطبيعة التيسير القائم بالمؤسسة، إلا أن كل مؤسسة تحاول جاهدة

قدر المستطاع تجنب العمال هذا الظلم، وذلك بالسعي نحو توفير كل وسائل الراحة للعمال سواء كان الجانب المادي أو الجانب المعنوي. إلا أن هذا الظلم قد يكون من فعل العامل في حد ذاته، أي يرجع لطبيعة شخصيته وسلوكاته وأفعاله داخل مكان العمل، لذا نحاول من خلال هذا العنصر (عنصر الظلم) معرفة ممارسة الظلم على العامل بمؤسسة "سيال SEAAAL" وما إذا كان هذا التفسير يسعى إلى توفير الجو الملائم للعامل من خلال عدم تعرضه للظلم بشئ أنواعه.

الجدول (07) - تعرض العمال للظلم -

النسبة	التكرار	تعرض العمال للظلم
45%	135	نعم
55%	165	لا
100%	300	المجموع

إن نسبة 55% من العمال الذين صرحوا بعدم تعرضهم للظلم بمؤسسة "سيال SEAAAL" هذا مقارنة بالذين تعرضوا لذلك حيث نجد نسبة 45%.

• ما يمكن أن تتيحه من خلال هذه النسب التي تعبر عن تعرض أو عدم تعرض العمال للظلم، أن أغلب العمال صرحوا بعدم تعرضهم لأي ظلم داخل مؤسسة "سيال SEAAAL" مما يبين لنا سعي هذا التفسير نحو تجنب العمال الوقوع في أي ظلم من قبلهم.

وأيضاً سعيهم نحو توفير مناخ العمل المناسب للعمال حتى لا يشعروا بأدنى أنواع الظلم وفعلًا استطاع هذا التفسير تحقيق ذلك، كما تبين هذه النسب أيضاً سعي العمال نحو إرضاء المسؤولين. وفي المقابل لا يمكننا أن ننفي أن هناك نسبة كبيرة أيضاً ممن أجابوا بتعرضهم للظلم، لكن هذا الظلم لا يمكننا أن نعرف من طرف من إلا من خلال الجدول التالي الذي يبين الجهة المتسببة في ذلك.

♦ الجهات المتسببة في تعرض العمال للظلم:

كما قد تكلمنا سابقاً عن النسب التي تعرضت للظلم داخل مؤسسة "سيال SEAAAL" ووجدنا أن هناك نسبة كبيرة من العمال ممن لم يتعرضوا للظلم، وفي المقابل نسبة كبيرة أيضاً ممن تعرضوا للظلم، ومن خلال هذا الجدول رقم (08) سنحاول معرفة الجهة المتسببة في الظلم وذلك بالنسبة للعمال

الذين تعرّضوا فقط للظلم لذا ستكون النسبة الإجمالية للعمال قليلة أي تمثل العمال المتعرّضين فقط للظلم.

الجدول (08) - الجهات المتسببة في تعرّض العمال للظلم -

النسبة	التكرار	أسباب الظلم
28.14%	38	قواعد وقوانين التسيير
71.85%	97	شخص معين بالمؤسسة
100%	135	المجموع

ملاحظة: نقص عدد العمال راجع لاتخاذنا العمال الذين تعرّضوا فقط للظلم.

إن نسبة 71.85% من العمال الذين صرحوا بتعرّضهم للظلم من قبل أشخاص عاملين معهم بالمؤسسة، هذا مقارنة بالذين كان سبب تعرّضهم للظلم من قبل قواعد وقوانين التسيير المؤسّساتي حيث نجد نسبة 28.14% وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بالأولى.

• رغم صرامة قواعد وقوانين مؤسسة "سيال" SEAAAL كما وجدناها في الجداول السابقة إلا أنها ليست ظالمة بالنسبة للعمال، حيث أن إجابة أغلبية العمال بأن سبب تعرّضهم للظلم راجع لأشخاص عاملين معهم بالمؤسسة وليس لقواعد وقوانين المؤسسة دليل كبير وكافي على أن قواعد وقوانين هذا التسيير الأجنبي ليست بالقواعد الظالمة لحق العامل، ودليل أيضا على سعي هذا التسيير نحو العمل على توفير جو العمل المناسب للعامل، وبالنسبة للظلم القائم بين الأشخاص فهو أمر بديهي ومعروف عند الجميع بوجود المشاكل والظلم بين العاملين فيما بينهم فرغم سعي التسيير نحو الحد من هذه المشاكل وهذا الظلم إلى أنه لا يمكنه نفي وجودها نهائي.

4-2- حقوق وواجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

يتضمن هذا القانون الداخلي للمؤسسة العديد من القوانين التي تخص مجال العمل والعمال على حد سواء، وقد ركّزنا على بعض النقاط التي تخص الموضوع من بينها حقوق وواجبات العمال التي حدّدها القانون الداخلي لمؤسسة "سيال" والتي سنقوم بتحليل البعض منها فقط من خلال ما يلي:

أولا- حقوق العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

حسب المادة 31: عن حقوق العمال الأساسية، أن العامل يتمتع بالحقوق التالية:

- ممارسة الحق النقابي: وهو ما تم ملاحظته أثناء تواجدها بالمؤسسة، حيث أن الجماعات النقابية كانت تجتمع دائما لمناقشة مشاكل العمال، خصوصا أن رئيس المصلحة الذي كان يتابع موضوع دراستنا والذي ساعدنا في إنجازه يخترق في هذه الهيئة النقابية، فكان دائم الاجتماعات في هذه الهيئة، هذا ما جعلنا ننتبه أكثر للجماعات النقابية التي كانت تفرض رأيها وتحقق مطالبها التي تتمثل في مطالب العمال.

- التفاوض الجماعي: حسب بعض المقابلات مع بعض الموظفين بالمؤسسة أثناء تواجدها بها، أن هذا التسيير متعدد الثقافات يسمح بالتفاوض الجماعي لكن دون أن يأخذ برأي المسيرين الجزائريين، وإنما القرار الأخير يكون بيد الأجانب لأنهم أكثر خبرة ودراية بحال تسيير المياه.

- الضمان الاجتماعي والتقاعد: وهو حق يتمتع به كل العمال بالمؤسسات الجزائرية لذا فإن "سيال" تعطي العمال الحق في ذلك.

- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل: وهو أيضا حق يتمتع به كل العمال الجزائريين بأي مؤسسة ومؤسسة "سيال" أيضا توفر لعمالها الوقاية الطبية.

- الراحة الأسبوعية والراحة القانونية والعطلة: تحترم مؤسسة "سيال" المناسبات الدينية للجزائريين فبالرغم من أنها مؤسسة تضم المسيرين الأجانب إلا أنهم يحترمون جدا المناسبات الدينية والوطنية، أما الراحة الأسبوعية والعطل فهي حق يتمتع به كل عامل جزائري بأي مؤسسة.

- المشاركة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويقها: كما قد تكلنا في نقطة سابقة عن التدخل المباشر للتسيير في حل النزاعات ومشاكل العمال فهي تسعى جاهدة نحو الحد من النزاعات والمشاكل في حالة وجودها.

- اللجوء إلى الإضراب: كما قد وضعنا سؤالا يتعلق بذلك في الاستبيان الأولي، إلا أننا تفاجأنا بإجابات المبحوثين الذين أجابوا بقولهم "يمنع منعاً باتاً وجود الإضرابات" هذا مما يجعلنا نفسّر ذلك

برفض التّسيير الأجنبي للإضرابات التي ترى فيها إعاقة للعمل، والعمال يستسلمون لهذا الرفض ولكن لاعتمادهم على النقابات التي تحقق لهم أهدافهم.

- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل القائم على أهليتهم واستحقاقهم: بالنسبة لهذا العنصر سيتم التحقق منه في الفصل الثامن المتعلق برضا العمال عن التّسيير "متعدّد الثقافات".

- التكوين المهني والترقية في العمل في إطار تطور المؤسسة: نفس الشيء بالنسبة للعنصر السابق حيث سيتم مناقشة كل من التكوين المهني وترقية العمال باعتبارهما حق قانوني لا بدّ أن يتم دون تمييز.

- الدفع الشهري والمنتظم للأجرة المستحقة: تم استجوابنا لهذه النقطة لبعض العمال الذين كانوا يواجهون بمكتبهم أثمان الدراسة الميدانية، وأجابوا بالتزام المؤسسة بهذا القانون.

- الخدمات الاجتماعية: تمقص كثيرا الخدمات الاجتماعية بمؤسسة "سيال" وهذا ما تم ملاحظته، وسيتم مناقشة ذلك أيضا في الفصل الثامن.

ثانيا- واجبات العمال حسب القانون الداخلي لمؤسسة "سيال":

حسب المادة 32: عن الواجبات الأساسية للعمال، يتوجب على العمال ما يلي:

- أن يبذلوا أقصى ما لديهم من قدرات، والواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي تضعه المؤسسة: حسب ملاحظتنا لبعض العمال أثمان مواجهة المؤسسة تبنّ لنا صرامة وفعالية التّسيير الأجنبي حيث يخشون كثيرا من الأجانب فيما يتعلق بمجال العمل، والدليل على هذا رفض رئيسة الموارد البشرية لنا لإجراء الدراسة عندهم بعدما كانوا قد باشرنا في ذلك. وذلك نظرا لرفض المسير الأجنبي الذي تعمل كشريكة معه لإجراء هذه الدراسة بمؤسسة "سيال".

- أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلبية التي يعيّن المستخدم أثناء ممارستها العادية لسلطاتها التّسييرية: لا يمكن أن تؤكد هذه الفكرة كما لا يمكننا أن ننفي وجودها إلا أن لنظام العقوبات الذي قد تعتمده أي مؤسسة من شأنه تنفيذ العمال للتعليمات الصادرة عن السلطة

السلبية، ومؤسسة "سيال" صارمة جدا في قواعدها وقوانينها لذا فإن العمال يخشون من تعليمات الميسرين الأجانب.

- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي تعدها المؤسسة طبقا للتشريع والتنظيم: بما أن مؤسسة "سيال" تعمل بنشاط تصفية وتوزيع المياه، فإن لها العديد من التدابير الوقائية التي تلزمها على العمال، وعمال مؤسسة "سيال" يحترمون ذلك وهذا ما تم ملاحظته.

- أن يشاركوا في نشاطات التكوين وتحسين المستوى وإعادة التكوين التي تباشرها المؤسسة: في إطار تحسين الأداء والفعالية أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن فإن من أهم أهداف التسيير الأجنبي هو تكوين العمال تكوينا صحيحا يمكنهم من أداء فعال وعمال مؤسسة "سيال" يحترمون كثيرا ذلك ويحرصون على عملية التكوين المهني دون إلزام الميسرين.

خلاصة

بناء على ما سبق من تحليلنا لبعض العناصر المتعلقة بهوية التسيير القائم بالمؤسسات متعددة الثقافات، وأيضا لأهم المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا النمط من التسيير، يمكننا القول بأن نقص الكفاءات والإطارات الجزائرية التي يمكنها أن تسيّر هذا قطاع المياه جعل من الدولة الجزائرية تلجأ إلى الاستناد بمسيّر أجنبي يسهر على حل هذا المشكل - مشكل المياه- من حيث تصفيته وتوزيعه، وخصوصا بالولايات التالية: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة.

لذا حاولنا من خلال هذا المقال استكشاف العديد من النقاط التي تتعلق بهوية التسيير القائم بهذه المؤسسة "مؤسسة سيال SEAAL" فهل هو تسيير أجنبي (فرنسي) أم تسيير محلي (جزائري)، أم تسيير مشترك بينهما؟ فتوصلنا لنتيجة مفادها أن هوية هذا التسيير هو تسيير متعدد الثقافات أي تسيير مشترك ما بين التسيير الفرنسي والتسيير الجزائري، حيث أنه يتم مناقشة الأفكار مع بعضهم البعض إلا أن القرار الأول والأخير يرجع دائما إلى التسيير الفرنسي بحكم أنه الأكثر خبرة في هذا الميدان، وهذا حسب تصريحات المبحوثين. كما أننا توصلنا أيضا إلى أن هذا التسيير يفرض نظام قيم وقواعد خاصة به فهو يفرض اتباع ما تنص عليه الثقافة التسييرية، كما يفرض نظام الرقابة وذلك بالنسبة لجميع العمال إضافة إلى كل هذا فإنه يتبنى أسس ومبادئ خاصة تتمثل في تجنب العامل المشاكل من حيث أنه يسعى جاهدا إلى حلها في حالة وجودها، كما أنه لا يمارس أي نوع من أنواع الظلم إلا ما صدر من أشخاص عاملين مع بعضهم البعض، أما من حيث ظلم القواعد والقيم التي يتبناها التسيير والتي يفرضها على العمال فتوصلنا إلى أن هذا التسيير لا يتبنى

قيم وقواعد ظالمة وإنما قيم وقواعد تخدم كلا الطرفين بالمؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى. ومن جهة أخرى فقد حاولنا أيضا معرفة ما إذا كان الأجانب يسلكون سلوكات منافية للثقافة المحلية ولتعاليم الدين الإسلامي داخل المؤسسة فوجدنا بأنهم يحترمون هذه الثقافة وهذا الدين مما يبين لنا أن هذا التسيير لا يفرض قيمه وثقافته كلها على العمال بالمؤسسة وإنما ما تعلق بجانب العمل فقط.

قائمة المراجع:

1- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2007.

2- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحرابي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط2، الجزائر دار القصب للنشر، 2008.

3- جان بيير قارني، عولمة الثقافة وأسئلة الديمقراطية، ترجمة: عبد الجليل الأزدي، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

4- فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

5- عبد الحفيظ مقدم، "الثقافة والتسيير"، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 28-30/11/1992.

6-Strategor, Stratégie, Structure, Décision, identité, Paris : inter Edition, 1988.

7-Pascal Iurent, Pascal Laurent et François Bouard, Economie d'entreprise, 3 Editions, Paris: BTS Tome, d'organisation, 1997.

8-Georges Nizard la métamorphose de l'entreprise, Paris: économie, 1991.

9-Schwebing Philippe, les communications de l'entreprise Au-delà de l'image, Paris MC Graw-Hill, 1994.

10-Maurice Thévent, , la culture d'entreprise, Paris : PUF, 1993, P193.

11- Gaston Guendet Dynamique De La Gestion, Suisse : presse polytechnique romandes 1982.

12-Henri Fayol, Administration industrielle et générale, Alger : ENAG, 1990.