

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تسيير إستراتيجي دولي

تحت عنوان

دور سياسة التعدد الثقافي في إدارة  
الموارد البشرية في المؤسسات  
الدولية

إشراف:  
بن شني يوسف

إعداد الطالبة:  
رويعي سناء

السنة الجامعية 2016/2015م

# الشكر والعرفان

أول البدء :اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.  
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لي إنجاز هذا العمل.  
كما اتقدم بجزيل الشكر و العرفان وخالص الدعاء لأساتذتي الذى أنار لي سبيل  
المعرفة

الأستاذ الكريم بن شني يوسف الذي ساعدني، فكان عملي هذا ثمرة توجيئه.  
إلى كل من بث في نفسي حافزا للصبر و المثابرة من قريب أو من بعيد بدعاء أو كلمة  
طيبة

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي لم تبخل علي بحنانها و دعواتها فهي دعمي وسندي.....أمي

إلى الذي كان نفسه يحيا داخل جسدي.....أبي

إلى كل من ساندني ولو حتى بابتسامة و دعاء.....زوجي

## محتويات البحث

شكر و عرفان

الإهداء

محتويات البحث

قائمة الجداول

الفصل التمهيدي

التعريف بالبحث

ب	المقدمة العامة.....
ت	1. التعريف بالموضوع.....
ت	2. إشكالية الدراسة.....
ت	3 فرضيات الدراسة.....
ث	4. أهمية الموضوع.....
ث	5. أسباب اختيار الموضوع.....
ج	6. تبرير خطة البحث.....
ج	7. المنهج المتبع.....
ح	8. صعوبات الدراسة.....

الفصل الأول : إطار العام لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات .

8	مقدمة الفصل.....
9	المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....
9	المطلب الأول:مفاهيم ومبادئ إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الثاني:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
12	المبحث الثاني:أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الأول:أهداف إدارة الموارد البشرية.....
13	المطلب الثاني:أهمية إدارة الموارد البشرية.....

14	المبحث الثالث: وظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
14	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.
16	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
18	خلاصة.

## الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي: ضبط المفاهيمي وتأسيس النظري.

20	مقدمة الفصل
21	المبحث الأول: الضبط المفاهيمي للتعدد الثقافي والتنوع الثقافي في المؤسسات الدولية.
21	المطلب الأول: مفهوم التعدد والتنوع الثقافي.
22	المطلب الثاني: نشأة التعددية الثقافية ودواعي الاهتمام بها.
27	المبحث الثاني: مراحل ومنظورات التعدد الثقافي.
27	المطلب الأول: مراحل التعددية الثقافية.
36	المطلب الثاني: منظورات إدارة التعدد الثقافي.
40	المبحث الثالث: التعدد الثقافي ودوره في إدارة الموارد البشرية.
40	المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات التعددية الثقافية.
42	المطلب الثاني: دور التعدد الثقافي في إدارة الموارد البشرية.
44	خلاصة.

## الفصل الثالث : واقع الشركات الأجنبية في الجزائر.

46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: الشركات الأجنبية.
47	المطلب الأول: درجة استقطاب الجزائر لشركة متعددة الجنسيات
49	المطلب الثاني: مجالات نشاط شركة متعددة الجنسيات في الجزائر.
51	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لبعض الشركات الأجنبية في الجزائر.
51	المطلب الأول: شركة الستوم الفرنسية.
54	المطلب الثاني: دراسة واقع شركة عدوان للكيماويات.
56	المبحث الثالث: واقع التعدد الثقافي في الشركات الأجنبية

56	المطلب الأول: شركة الغيث AL GHEITH
57	المطلب الثاني: تطبيق شركة متعددة الجنسيات للتعدد الثقافي
65	خلاصة
66	خاتمة
67	نتائج الدراسة
68	توصيات
69	ملخص
72	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	العلاقة بين نوع المستثمر والبلد المضيف (2003-2005)	01
49	توزيع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر خارج قطاع المحروقات المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة ما بين 2000-2005:	02
58	يوضح درجة احتكاك العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية	03
59	يوضح نوعية العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية خارج أوقات العمل	04
60	يوضح إمكانية تفضيل المشاركة مع جماعة أجنبية بدل جماعة جزائرية -محلية	05
61	يوضح درجة تكيف العمال الجزائريين مع جماعة العمل الأجنبية	06
62	يوضح العلاقات بين العمال الجزائريين وزملاء العمل الأجانب	07
63	يوضح تأثير الجماعة الأجنبية على وطنية العمال	08

# الفصل التمهيدى

التعريف بالبحث

## المقدمة العامة :

تواجه المنظمات الحكومية الدولية ذات الطبيعة الهرمية والبيروقراطية الإدارية الضخمة ضغوطا خارجية نابذة من البيئة الخارجية والمتمثلة في جملة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الدولية الطابع، وضغوطا داخلية مردها التوليفة الوظيفية الناجمة عن الخلفيات الثقافية المتعددة المتواجدة ضمنها . فمسؤولياتها الكبرى في محيطها الخارجي والضغوط السياسية من الدول الأعضاء يلزم عليها إيلاء اهتمام متزايد لبنيتها الداخلية بغية تنفيذ التزاماته أو إيجاد معادلة متوازنة تمكنها من استيعاب كل الخلفيات الثقافية مع خلق نموذج بنائي متكامل يقودها نحو تحقيق أهدافها التنظيمية من أجل التعامل بعقلانية مع التحديات . فهي بحاجة لزيادة المرونة وتوسيع فضاء انفتاحي يسمح لها بضبط هياكلها وإعداد الإستراتيجيات اللازمة كاستجابة لهذه التغيرات.

وعلى إثره أصبح السؤال المطروح داخل المنظمات الدولية هو كيفية التعامل مع التعدد الثقافي المتزايد الأهمية والتي تر في التنوع كمنظور لتوفير فرص متكافئة للجميع، كما أنه يساعد في تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في محيطها الدولي، لكن هذا التعدد الثقافي قد يكون له تأثير على الأهداف التنظيمية ولهذا كانت الحاجة لإعادة النظر في العمليات التنظيمية مثل: الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي والشعور بالاندماج وأشارت الدراسات أن معظم المنظمات الدولية وضعت إدارة في قمة جدول أعمالها.

فالتحدي الذي يواجه المنظمات الدولية ذات الطبيعة المتنوعة ثقافيا هو خلق هوية مشتركة يشعر الموظفون من خلالها بالانتماء، مع ضرورة التركيز على الاستراتيجيات الشاملة التي تعالج مسائل أوسع لإدارة الموارد البشرية الدولية وممارسات أفضل تساعد على الاحتفاظ بقوة عاملة متنوعة.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين جهودا كبيرة من جانب الأكاديميين ومتخصصي الإدارة ومديري الموارد البشرية وصناع القرار للشروع فيا لمبادرات الرامية إلى الاعتراف بالاختلافات الثقافية وقبولها في محاولة إيجاد بديل إداري ناجح بدلا من النهج التقليدي الذي اعتمد إستراتيجيتي الذوبان والانصهار أو ما يسمى " بوتقة الانصهار " لاستيعاب الأقليات خاصة في صلب الممارسات الإدارية والتشريعات والالتزامات القانونية الناشئة وبرامج العمل الإيجابي كطرق للقضاء على التمييز العنصري وتحقيق المساواة بين الجنسين في التوظيف والتقييم والترقية على حساب هوياتهم الثقافية ومعالجة سلبيات التعددية الثقافية Multiculturalism في المنظمات المعقدة بإجبار أعضاء ثقافة الأقلية للتكيف مع المطالبات الثقافية للأغلبية أو ما يسمى " بالهيمنة الثقافية. Cultural hegemony"

وقد أدى هذا التغير في لهجة قبول الاختلافات الثقافية Cultural differences المولدة للتنوع التنظيمي Organizationaldiversity بجلاء بؤادر مدرسة جديدة في الفكر الإداري هدفها التمكين من إيجاد

موازنة بين كيفية التعامل مع الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية وأداء المؤسسات الدولية في بيئة عالمية تتميز بالحركية والديناميكية السريعة، تتطلب صياغة وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارية وتنفيذ خطط عمل طويلة وقصيرة الأجل للتعامل مع لتحديات والفرص التي تطرحها الثقافات المتنوعة على نحو متزايد وتشمل التأثيرات الثقافية على الرضا الوظيفي، ومستويات العمل بين مجموعات وممارسات التحيز والتحامل، ودرجات التعاون والفردية وأداء المجموعة بهدف الاستفادة من إيجابيات التعدد الثقافي وكمحاوله للتقليل من السلبيات المطروحة.

وصفت إدارة التعدد الثقافي بأنها أداة إيجابية في مجال الهندسة الاجتماعية والتنظيمية التي تهدف إلى حل ومنع مشاكل ديناميكيات الجماعة في المؤسسات الدولية .

التحدي الذي تواجهه المؤسسة الدولية هو خلق الظروف التي يمكن فيها لكل موظف الفرصة للتمكين من طرح كل إمكانياته لتستفيد منها المؤسسة من منطلق العمل الإيجابي وتحت دافع الهوية المشتركة .Commonidentity

**1-التعريف بالموضوع :** من خلال هذا التقديم و الذي يأخذ شكل المعطى النظري فإن عنوان البحث المعتمد في هذه الدراسة تم تحديده ب:" دور سياسة التعدد الثقافي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الدولية".

**2- إشكالية الدراسة:**

انطلاقا من مسلمة أن هدف البحث العلمي الأساسي هو الوصول إلى الحقيقة وأن البحث يسير نحو بناء تراكمية معرفية في مجال الدراسات التنظيمية الدولية وبالاستناد إلى ما تقدم تستدعي طبيعة الموضوع والجوانب المرتبطة به طرح الإشكالية على النحو التالي:

إلى أي مدى يمكن لمؤسسة دولية تحوي تركيبة ثقافية متنوعة بناء نموذج إدارة فعال بسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟ وما التحديات التي تواجهها ؟

2- ما المقصود بالتعدد الثقافي كمعطى تنظيمي ؟ و ما أثر المتغيرات الثقافية على بيئة العمل الدولية ؟

3- ما العلاقة بين الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الاختلافات الثقافية وموقف المنظمة الدولية منها ؟ و ما هي

أهم الممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الدولية؟

4- هل التقاطع الثقافي بين الثقافة الوطنية و التنظيمية داخل المؤسسات الأجنبية في الجزائر يشكل عائقا أمام تحقيقها لأهدافها ؟

**3- فرضيات الدراسة:** بالاستناد إلى الإشكالية الرئيسية فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى :** يتأثر موظفو المؤسسات الأجنبية سلبا أو ايجابيا بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة.

- **الفرضية الثانية:** تتعدد الممارسات التنظيمية و الإستراتيجية للمؤسسات الدولية في تعاملها مع التباينات الثقافية ضمن بنيتها الداخلية .

- **الفرضية الثالثة:** تعدد وجود الاختلافات الثقافية بين موظفي المؤسسات الأجنبية بقدر ما تنعكس سلبا و إيجابيا على مستوى مخرجات المنظمة و برامج ترجمتها و التزاماتها.

#### **4- أهمية الموضوع :** تنبع أهمية الموضوع العلمية من خلال النقاط التالية:

- البحث هو دراسة للجانب التنظيري للدراسات التنظيمية والإدارية على المستوى الدولي وتفكيك و شرح العلاقة التفاعلية بين الثقافة و السلوك الإداري للموظف الدولي من خلال تفاعله مع موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة وإفرازات تلك السلوكيات على مخرجات الأهداف التنظيمية للشركات الدولية وذلك بعرض جملة الإسقاطات المحلية لبعض الدراسات.

- محاولة الوقوف عند أهم المساهمات النظرية في ميدان الدراسات التنظيمية على المستوى الدولي و تهدف الدراسة لإيجاد الأطر الكفيلة لمواجهة التحديات التي تواجهها الشركات الدولية ضمن بيئتها الداخلية المتعددة الثقافات.

- إن الهدف من البحث هو تحليل المتطلبات الضرورية التي يمكن أن تعتمد كمناهج فعالة لإدارة القوى العاملة المتنوعة ثقافيا يستند إليها ذوي الاختصاص الأكاديمي.

**5- أسباب اختيار الموضوع:** يمكن تصنيفها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية وسيتم ذكرها على النحو التالي:

#### **أ- الأسباب الذاتية:**

- رغبة الطالبة الباحثة في معرفة كيف يمكن للفرد أن يحمل تراكماته الثقافية إلى بيئة عمله وكيف تؤثر على أدائه الوظيفي ومن ثم على أداء الحيز الإداري الذي يعمل ضمنه.

- إن مجال تخصصي في إدارة الدولية ولد في نفسي نزعة فكرية للاهتمام بدراسة هذه الموضوعات المتعلقة بالممارسات التنظيمية داخل المؤسسات الدولية.

#### **ب - الأسباب الموضوعية:** وردت كالآتي:

- أن أغلب الدراسات التي تناولت المؤسسات الدولية كانت ضمن العمل الخارجي لها وتعاملاتها في البيئة الدولية التي تعمل فيها، دوناً لأخذ في الاعتبار البنية الداخلية لشركة الدولية والتحديات التي تواجهها من موظفيها وكيفية التعامل مع كل هذا المزيج الثقافي المتشعب خاصة وأنه ينعكس على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

-تنامي خطاب البعد الثقافي وأثر المتغيرات الثقافية Cultural variables على الأداء التنظيمي للمنظمات ك محاولة لتفسير ما يسمى بالشلل الثقافي Cultural paralysis في إدارة المؤسسة الدولية وهل بالإمكان توجيه كل هذه التوليفة الثقافية نحو خلق مؤسسة متعددة الثقافات مشكلة بذلك نموذج متكامل وتوفيقي يستوعب كل الثقافات.

- طرح منظور إدارة التعدد الثقافي كمنظور اقتصادي - تنظيمي والحيز الضيق للدراسات التي تناولته خاصة في مجال إدارة الأعمال الدولية مع غياب جزئي لدراسة الإدارة عبر الثقافات داخل المؤسسات الدولية وخاصة الحكومية منها.

## **6-تبرير خطة البحث**: استنادا إلى الإشكالية المطروحة و الفرضيات الموضوعية تم تناول الدراسة وفقا

لهيكل المنهجي التالي و المكون من مقدمة و ثلاثة فصول رئيسية و خاتمة:

**الفصل الأول**:تضمن الفصل الأول الإطار العام لإدارة الموارد البشرية بحيث تم في المبحث الأول ضبط المفاهيم والأطر الأساسية لكل من إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي عبر مرور الوقت. أما المبحث الثاني فهو عبارة عن شرح لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية غي المؤسسة الدولية. وأخيرا المبحث الثالث الذي تناول وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التي تساعد على السير الحسن للمنظمات بشكل نظامي لتمكن من مواجهة التحديات التي تتلقاها.

**أما في الفصل الثاني**: فستتم معالجة الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد والتنوع الثقافي وإدارته في المؤسسات الدولية وذلك من خلال شرح مفهوم التعدد والتنوع الثقافي ونشأة التعددية الثقافية ودواعي الاهتمام بها في المبحث الأول. أما المبحث الثاني فتطرقنا لدراسة مراحل ومنظورات التعددية الثقافية في المؤسسات الدولية لنصل في المبحث الثالث إلى إيجابيات وسلبيات التعدد الثقافي ومدى دور سياسة التعدد الثقافي في إدارة الموارد البشرية .

**وأخيرا الفصل الثالث** كان عبارة عن نموذج للدراسة و المتمثل في واقع المؤسسات الأجنبية في الجزائر من خلال التعريف بالشركات الأجنبية وما مدى استقطابها في الجزائر مع سرد لبعض الشركات الأجنبية التي تنشط في الجزائر ومدى تطبيقها لتعدد الثقافي.

**7- المنهج المتبع**: المنهج الوصفي اعتمد عليه في وصف و تحليل التعدد الثقافي كظواهر إدارية وإدارته بتحليل والوقوف عند أهم الإستراتيجيات و الممارسات التي تنتهجها المنظمات الدولية في إطار تعاملها مع التعدد الثقافي.

**8-صعوبات الدراسة**: كغيره من البحوث الاجتماعية و الإنسانية فقد اعترضت الدراسة جملة من

الصعوبات لكن لم تقف حائلا دون إنجاز البحث بل كانت محفزا لذلك من بينها:

- ندرة الدراسات لإدارة التعدد الثقافي داخل المؤسسات الدولية .

- عدم توافر أدبيات عربية أكاديمية لمثل هذه المواضيع ومردها حداثة الموضوع.

# الفصل الأول

الإطار العام لإدارة الموارد

البشرية

في المؤسسات

## مقدمة الفصل:

ترتكز مهمة إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري و الذي يعتبر أثن عناصر الإدارة، حيث أن هذا يعتبر حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير , فمادام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلال آخرين، حيث إذا تم العمل من خلال أجهزة و آلات فان العمل مثل الأموال وآلات و الخدمات و المباني و الأراضي، فإن الإنسان مورد أيضا و المهم أنه المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد في أي منظمة ويطلق على هذا الأخير الموارد البشرية.

## المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية ، فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتمسير وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.....الخ.

وبدون شك فإن العنصر المادي لا يكفي وحده لتحقيق التقدم، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة لها نظرة إستراتيجية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هاته الإستراتيجي , وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور.

## المطلب الأول:مفاهيم ومبادئ إدارة الموارد البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار المفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية لم تأخره على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا، ولكن العقود من القرن العشرين والحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما ألت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاءه الأولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.<sup>(1)</sup> إن استمرارية ونجاح في ظل بيئة عمل غير مستقرة تتوقف على سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وكذا المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة فقد أكد دوتان أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع المستجدات التكنولوجية والتحديات المتجددة في داخل المنظمات الحديثة ، وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى إشباع الحاجات الذاتية للمنظمة والأفراد والى إيجاد بيئة صحية للتنظيم ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بـ"مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بلعلى مستوى من الكفاءة والفعالية".

■ يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، و الإشراف على استخدامها، و صيانتها و الحفاظ عليها، و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ".<sup>(2)</sup>

■ إن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف ، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر، وإنما في ملاحظهم وأعمارهم، وخبراتهم، وتعليمهم وأمانهم، وتطلعاتهم، وفي قدراتهم العقلية، و في مقدرتهم على اكتساب المعارف وفي اتجاهاتهم وبالتالي إن سلوكهم المختلف عن بعضهم البعض . كما تختلف الوظائف اختلافا كبيرا ويرجع قسم منه لطبيعة النشاط، و من حيث الحجم والنوعية والمسؤولية التي تتضمنها وقد تمتد الاختلافات من حيث الموصفات وظروف أدائها وما يحتاجه شاغلها من تدريب وما يعيشه من ظروف واختلاف الأفراد وتباين الوظائف ، و تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية لتوفق بين الفرد و الوظيفة .

وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن التوافق هذا ، و هي لا بد أن تلم بصفات الأفراد وخصائص الوظائف المتاحة.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف مراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :

**1- قبل الثورة الصناعية:** تتميز هذه المرحلة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له<sup>(4)</sup>، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد الأجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة .

**2- مرحلة الثورة الصناعية :** ظهرت هذه الثروة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات العمل الطويلة، ضوضاء وأتربة و أبحرة وغيرها كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسام العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

**3- مرحلة القرن العشرين :** شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:

(2)-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، سنة 2004، ص 28.

(3)-مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001-1422، ص 17.

(4)-عون شعبان، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، مستغانم، دفعة 2011-2012، ص 03.

**أ- الإدارة العلمية :** والذي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن.

ومن نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه , وقد اعتبرت إدارة علمية كونها الطريق لمعالجة مشاكل الإدارة حيث بين تايلور أن الإدارة المسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، فبالرغم من النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل.<sup>(5)</sup>

**ب- الحرب العالمية الأولى:** خلال الحرب العالمية الأولى ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرة الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى إدارة أنشطة الأفراد.

ورغم ما مر على الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

**ج- مدرسة العلاقات الإنسانية :** بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية جاءت هذه المدرسة وركزت على الإنسان وحاجاته , فقد رأى إلتون مايو على وجه التحديد إن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني , اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة.

**د- الحرب العالمية الثانية :** خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.<sup>(6)</sup>

---

(5)-أحمد مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دالا مجدلاوي، سنة 1994، ص

(6)-أحمد مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

## المبحث الثاني: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال معرفة تحقيق أهدافها وتحديد أهميتها والتي نذكر منها ما يلي:

### المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا أن نستنتج هدف هذه الإدارة الذي تسعى إلى تحقيقه والذي يتجسد فيما يلي:

### 1 تحقيق الكفاءة الإنتاجية EFFICIENCY:

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد المجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (المواد، آلات، التكنولوجيا... الخ) و على مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء و انتماء للعمل وللمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية .

### 2 -تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي EFFECTIVENESS:

الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة) من خلال استخدام كفو للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة أي أن يلي المنتج (المخرجات) الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة<sup>(7)</sup> نظر الزبون وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بجملة تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة والرضا للزبائن مسألة في غاية الأهمية وأن خدمة العملاء والرضا والسعادة لهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في:

### 1 -الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد بحسب قدراتهم مع ما يسمح

بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار.

(7)-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، حلب، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص 29-

2 -الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقدم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.

3 -الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.

4 -الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.<sup>(8)</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد إستراتيجي أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة , فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات.

وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرتة وتصرفه تجاه الموارد البشرية فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى:المادية، المالية، و الإعلامية...، يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.<sup>(9)</sup>

---

(8)-علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003، ص 24.

(9)-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثالث: وظائف تحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

لقد بدأت إدارة الموارد البشرية ولازالت في بعض المؤسسات والمجتمعات تمارس أعمال مكتب الاستخدام، أو مكتبا للتوظيف يقوم بتعيين العاملين وحفظ سجلاتهم والتأكد من قانونية تعيينهم وقد ساهمت حداثة هذا الفرع من المعرفة الذي لم يبدأ البحث فيه بصورة جدية إلا في الخمسين عام الماضية إلى عدم إعطاء الأهمية الكافية له وتحديد وظائفه، كما اختلف كتاب الإدارة في تعيين حقوق وواجبات هذه الإدارة إلا أن هذا الحصر لواجباتها لا يتفق و الحقيقة القائلة أن العلاقات الاستخدامية ما هي إلا علاقات ديناميكية متطورة وتطور<sup>(10)</sup> المجتمع اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وإدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى طبقا لطبيعة تلك المؤسسات وتطور التنظيم الاجتماعي الذي يهيمن على أقطار الدنيا إلا أن ذلك لا يمنع من رسم الخطوط الأساسية، تمارس هذه الإدارة نشاطاتها من خلالها.

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها ويمكن تصنيف المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.

- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية لإدارة.

#### 1- الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتها تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

-تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين : تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم .

- تكوين وتطوير العمال : بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال : بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم.<sup>(11)</sup>

- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

(10)-مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(11)-حمداي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

## 2- الوظائف الإدارية:

إن إدارة الموارد البشرية تشترك وبقية الإدارات بوحدة الوظائف الإدارية وهي:

التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة.

حيث لا بد لكل إدارة مهما كان نوعها أن تضع الخطط للعمل على تحقيق أهدافها وعلى ضوء الظروف التي يحتمل أن تسوء مستقبلا .

## 3 الوظائف الإدارية: Managerial functions:

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال الفنية فقط بل تتضمن أيضا الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط وتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع خطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والبرامج المحددة سلفا ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها. (12)

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي :

- تخطيط الموارد البشرية.
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- اختيار الموارد البشرية.
- إدارة الأداء وتقويمه.
- دوافع العمل ورضا العاملين.
- تدريب وتطوير العاملين.
- التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).
- أنظمة الأجور والرواتب.
- أنظمة الفوائد.
- علاقات العمل.

(12)- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث ابريد، الأردن، سنة 2006، ص 27.

- انضباط العاملين.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- نظام معلومات الموارد البشرية.<sup>(13)</sup>

### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات والاستخدامات الملائمة ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى ثلاث مجموعات وهي : البيئية والتنظيمية والدائمة المرتبطة بالعاملين أنفسهم.

#### 1 التحديات البيئية Environmental challenge

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ، ونظرا إلى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة، ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات، وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة ويتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة سريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فعالية سياسات استثماراتها، إن السعي لخفض تكاليف الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقي أو الآلي وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته، إذ تحتفظ بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل لديها، وتقوم بالاتصال بهم عند الحاجة.

كما وتواجه إدارة الموارد البشرية التنوع أو المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسات التشغيل المتوازن وفق القوانين والتشريعات المحددة حيث تتم الموازنة بين الفئات العمرية وكذلك الجنس والعرف والقومية وفي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية، لا بد من سياسات

وإستراتيجيات مناسبة أهمها تطوير الثقافة العامة مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمدربة وفق حاجات البيئات المتنوعة والمختلفة.<sup>(14)</sup>

## 2-التحديات التنظيمية Organizational challenger:

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة.

وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها و التحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة للثقافة تنظيمية قوية.

إن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكلف والتنوعية فمن المعروف أن كلفة المورد البشري في المنظمة تكون واضحة وتتراوح بين حد أدنى 36% من إجمالي الكلف في المنظمات ذات الكتابة العالية من رأسمال 80% كحد أعلى في المنظمات ذات الكثافة العالية في الاستثمار البشري لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها :

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- استخدام الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختبار والتعيين والتدريب والتطوير.

## 3-التحديات الفردية: Individual challenger:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة والمسؤولية الاجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل وكذلك التهديدات التي يواجهها<sup>(15)</sup> العاملون بسبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك يتطلب التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفوئين منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة.

إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة وانطلاقا من كل ذلك فإن العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المنظمة ، هذه المبادئ والمعايير لا بد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.<sup>(16)</sup>

(14)-مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص علوم اقتصادية، كتاب عبد الرحمان و جيلالي محمد، الإدارة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، دفعة 2009 - 2010، ص 29.

(15)-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص 32-33.

(16)-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 34.

## الخلاصة:

حتى يتسنى لنا معرفة إدارة الموارد البشرية معرفة دقيقة قمنا بدراسة حول إدارة الموارد البشرية، فتمكنا من تحديد ماهيتها وذلك من خلال فهم أهم ما يتعلق بها من كيفية تطورها والمراحل التي مرت بها وأهم التحديات التي واجهتها كما ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية والتطرق إلى الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والنظري للتعدد الثقافي :  
ضبط مفاهيمي وتأسيس نظري

## مقدمة الفصل :

لقد أخذ التعدد الثقافي والمنظمة المتعددة الثقافات حصته في الأدبيات الأكاديمية والمنشورات الإدارية وأصبح واحد من أهم المواضيع المناقشة في الدراسات التنظيمية والإدارة الدولية نظرا للتأثير الذي تمارسه الثقافة على الموظفين وتأثير ذلك على أداء وتوجيه عمل المنظمة الدولية، لهذا تستدعي الضرورة الأكاديمية توضيح وضبط تعريف التعدد الثقافي بالنسبة للأفراد والإدارات لأن تحديد وضبط مفاهيمه يساعد في فهم خصائص كل مجموعة من مجموعات العمل والتعرف على الأسلوب الناجح لإدارتها وتحديد السياسات التعاملية للمنظمة في اتجاه موظفيها لتحقيق أهدافها التنظيمية لطبيعتها ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يظهرون اختلافات ثقافية تتجلى في ممارساتهم الإدارتي.

## المبحث الأول: ضبط مفاهيمي: التعدد الثقافي والتنوع الثقافي في المؤسسات الدولية.

بعكس الاختلافات الناجمة عن الخيارات الفردية، تحمل الاختلافات الثقافية قدرا من السلطة، وتتم عملية تأطيرها وهيكلتها بفعل تجسدها في نظام المعنى والأهمية المشتركة والمتوارثة تاريخيا في ثقافة من الثقافات، لهذا سنستخدم تعبير "التنوع" لإشارة إلى الاختلافات المستمدة من بنية الثقافة أي الاختلافات المتجذرة ثقافيا . ضمن هذا إطار ، سيكون من المهم محاولة وضع تصور يؤدي إلى تقديم فهم أساسي لمفهوم التنوع الثقافي، ثم تمييزه عن مفهوم التعددية الثقافية.

### المطلب الأول: مفهوم التعدد والتنوع الثقافي.

#### الفرع الأول: التنوع الثقافي.

##### أولا:

يحمل مفهوم التنوع الثقافي فكرة التعايش بين أكثر من مظهر ثقافي داخل نفس الوسط المجتمعي، وعندما يكون لدى المجتمعات وجود لتعبيرات ثقافية متنوعة، فإن ذلك ينعكس في ظهور ديناميت مجتمعية مختلفة بين تلك الكيانات الثقافية. وفي معظم الحالات هذه العلاقات تعكس ديناميكيا تبين الأثرية والأقلية.

##### ثانيا:

التنوع الثقافي قد أصبح يحمل "قيمة مجتمعية"، وهي قيمة توجيهية من شأنها أن توفر نوعا من خارطة الطريق للتنظيم الاجتماعي والثقافي والمؤسسي لمجتمعاتنا المعاصرة<sup>17</sup>.

##### ثالثا:

هو التراث المشترك للإنسانية، وينبغي الاعتراف به وتأكيد عليه لصالح أجيال الحاضر والمستقبل.<sup>18</sup>

### الفرع الثاني: التعدد الثقافي.

##### أولا:

#### Sphere: سفار

عرفه على انه مجموعة من الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره على سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية الأصل، الطائفة الدينية والطبقة الاجتماعية.<sup>19</sup>

<sup>17</sup>-Alejandro Fuentes: «cultural diversity and indigenous peoples' land claim, Argumentative dynamic and jurisprudential approach in the Americas», tesis di dottorato, universitadegli studi di Trento, anno accademico 2010-2011, pp 113-116.

<sup>18</sup>- كلود ليفي شتراوس، نص خطاب ألقاه في المؤتمر الذي عقد احتفال بالذكرى الستين لإنشاء اليونسكو، باريس، 16 تشرين الثاني 2005.

<sup>19</sup>-Caleb Rosado, " What Do Wemean: by Managing Diversity", work force Diversity, Hyderable india ICAFAI UNIVERSITY, vol3 1996, pp 36 34 .

ثانيا:

### طبي: Tayeb

فيرى أن تنوع القوى العاملة يشير إلى الخلفيات المختلفة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي، العرق، السن، المكانة الاجتماعية، القدرة الجسدية، العقلية والتوجه الجنسي كما يمكن أن يضم التعريف جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية وبالتالي فالتعدد الثقافي يستخدم عند اجتماع أفراد من مختلف الخلفيات والصفات في مكان العمل<sup>20</sup>.

ثالثا:

التعددية الثقافية تعني وجود مكان يضم جماعات بشرية مختلفة من حيث الشرائع والثقافات والقوميات والأجناس والأعراف والأفكار والتيارات والأطروحات ضمن إطار تنظيمي اجتماعي وقانوني وسياسي يضمن منع تعدي أي فئة على أخرى، وبمَنحها حق المواطنة<sup>21</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة التعددية الثقافية ودواعي الاهتمام بها.

التعددية كواقع، هو قدر كوني لا يم كن إنكاره أو تجاهله، وعندما يتم الحديث عن التعددية الثقافية فإل معني هو الجانب الاصطلاحي منه، أي نظرية وسياسة التعامل مع التنوع والاختلاف، ومنشأ الاله تمام بهذه الكلمة كاصطلاح كان أوروببالغرب عموما، ويقول الغرب ومفكروه مهام تسويق هذا المفهوم وتعميمه وفق التجربة الغربية، وهذا يدعونللدراصة نشأة التعددية الثقافية في الغرب، للوقوف على أسباب التي شكلت وكونت هذا المفهوم وبم كن تحديد هذه النشأة بمسارين أو جانبيين متلازمين، أنش كل منهما في الأخر تأثيرا كبيرا ، بحيث لا يمكن فصل أحدهما عن آخر أو تحجده عند الحديث عن نشأة التعددية الثقافية في الغرب وهذان الجانبان هما:

#### 1- الجانب التاريخي:

كانت أوروببالقديمه تعج بالجماعات التي يرتكز بناؤها وتنظيمها حول قواسم مشتركة، وترتبط بلبوض الآباء وأجداد (موطن)، وكانت تلك الجماعات تتباين ثقافيا، إلى أنه "ومع بلوغ القرن الثالث عشر الميلادي ، أخذت تلك التباينات تزداد عمقا ع بر اكتسابها عنصري اللغة والعرق، فكانت ولادة أولى إرهابصات فكرة الأمة."

<sup>20</sup>-Barbara Mazur, " Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2 November, 2010, pp 8-10.

<sup>21</sup>-نظر: محاضرة عامة بعنوان: المواطنة في إطار التعددية الثقافية، د. صابر أحمد عبد الباقي، المنشورة بتاريخ: 8-1-2009م، على

وكان للصراعات والحروب القائمة بين هذه الجماعات أثر في تكون التحالفات التي استوطنت أقاليم معينة، والتي تطورت لتقدم النموذج الأولي للدولة الحديثة، ثم توسعت تدريجياً لتشمل لإقطاعات والجماعات التي تنسجم معها ثقافياً.

وقد حاولت الكنيسة جاهدة توحيد تلك الدويلات المتناثرة في بناء ثقافي واحد يستند على أساس ديني، واستخدمت لذلك آليات لعل أبرزها هي الحملات والحروب الصليبية التي شنتها تلك الدول لتجلب حضارة أخرى مغايرة لها، وهي الحضارة الإسلامية، فقد "كان للحروب الصليبية التأثير أقوى على مدينية بدأت تعي ذاتها، فمن وجهة النظر التاريخية كانت هذه الحروب تمثل أول محاولة قامت بها أوروبا وكانت ناجحة تماماً في سبيل النظر إلى نفسها على ضوء الوحدة الثقافية."

إلا أن هذا المشروع الكنسي لم يدم بسبب انشقاقات الكنائس عن بعضها وعن السلطة البابوية في روما، وكذلك دخول الكنيسة في صراع مع سلطة الملكيات فيما عرف بنزاع التنصيب، وهو ما أضعف الوحدة الدينية التي قامت حينها، وأبرزت مزيداً من التباين بين تلك الدويلات.

وكان لتسلط الكنيسة ومطلوبة فرضها طريقة ونمطاً معيَّداً من الحياة على الأفراد والجماعات، سبب في قيام الثورة ضدها ومناهضتها، ليرزها توجهاً علمانياً ليبرالياً ساهم فيما بعد وبشكل فاعل في تشكيل الدولة الحديثة.

وقد حرصت كل قومية على الحفاظ على نطاق سيطرتها وبنائها السياسي، من خلال تخييد نفسها ضد محيطها، إلى أن وجود التباينات بين فئاتها الداخلية حتم عليها ضرورة العمل على إيجاد صيغة للوصول إلى أفضل تمثيل وتعايش ممكن داخل الدولة، وهذا وإن أوجد انسجاماً مقبولاً إلا أنه أوجد أي ضابطيناً أكبر مع دول أخرى مجاورة قامت على نفس الفكرة والمبدأ، وهو ما جعل الصراع يشتد ليصل إلى أعلى مستوى ممكن، يتمثل في صورة الصراع القومي بين الدول، وتسبب هذا الصراع في أكبر حربين عرفهما التاريخ المعاصر: الحرب العالمية الأولى والثانية.

كان من إفرازات هذه الحروب أن استعمرت تلك الدول الأوروبية بلاداً ودولاً أخرى خارج القارة الأوروبية، بغرض السيطرة على مصادرها الطبيعية الخام، والتقوى بها في هذه الحروب، إلى أن انهيار سياسة الاستعمار وإن كان قد تسبب في النزاعات والحروب الإقليمية والعرقية والدينية بسبب عوامل داخلية داخل البلاد المستعمرة، تسبب أيضاً في إيجاد مزيد من الصراع والنزاع داخل تلك الدول الغربية نتيجة الهجرة الكبيرة لسكان آسيا وأفريقيا، واستيطانهم عواصم وكبرى المدن الأوروبية، لتظهر حاجة ملحة لدى تلك الدول إلى ضرورة إيجاد صيغة مشتركة لتعايش الجنسيات والثقافات والديانات داخل إطار الدولة.

وفي أمريكا وبحكم كونها وطناً لجموعات من المهاجرين والفئات الهابطة عرق ولون وعقيدة؛ فإن أول معالجة لمفهوم التعددية كانت بواسطة هوارس كولن، الذي ألف كتابه: الديمقراطية في مواجهة بوتقة الصهر، الصادر في عام 1915، والذي يرى فيه "أن الطبيعة لا تعمل على توحيد الناس من الناحية البيولوجية، بل إنها تعمل على تنويعهم وتميزهم."

كما نمت فكرة التعددية الثقافية فيها وأصبحت فكرة سياسية ناشطة ضد التمييز العنصري في الستينات من القرن الماضي، حيث تصاعدت المطالبة بحق الاختلاف عن الآخر، وحق المساواة في الحقوق المدنية بين جميع الفئات المهمشة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، بهدف تكسير الحيد العنصري الفاصل بين البيض والسود لكن الدراسات الفكرية والجهود العملية لم تكن لتمنع أمريكا من الوقوع في أزمات حقيقية في التعامل مع التنوع الثقافي الكبير والموجود فيها .

وقد شهدت مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية بروز عدد من التوجهات الفكرية القائمة على أسس ليبرالية، بعضها ذات نزعة تميل إلى بناء النظرية حول الفرد من حيث حقوقه وواجباته وحرية، وبعضها الآخر تركز على أهمية الجماعات والولاءها، فهذه التوجهات "موزعة بين اتجاهين رئيسيين: أولهما هو الاتجاه العام والمهيمن الذي يمثل كل من "جون راولز" و"توماس هيمفري" مارشال". ويركز هذا الاتجاه على فكرة المساواة بين المواطنين والحقوق المدنية والسياسية الأساسية. أما لثنيهما فيتمثل في الاتجاهات الفرعية، ويعرب عنها كل من "بروس أكريمان" و"تشارلز تيلور" و"مايكل" و"الزر وويل كيملكا" وهذه التوجهات الفكرية وبالوغم من تباينها إلى أنها تشترك في محاولة تسوية التباينات والاختلافات بين الأفراد داخل المجتمع، عبر توسيع نطاق مفهومي العدالة والمساواة.

## 2-الجانب الفلسفي:

قامت فكرة التعددية الثقافية كمفهوم فلسفي لمواجهة نزعة الأحادية الأخلاقية، التي تفتوح المساواة والتطابق الأخلاقي بين الناس، بينما تذهب التعددية إلى اعتبار أن البشر متفوقون ومختلفون في آن واحد، فهم يولدون في مجتمعات تصوغهم وتشكل شخصيا تم وتطبعها بطابع خاص، كما أنهم يشتركون مع آخرين في إعادة تشكيل الطبيعة الإنسانية بطرق المشتركة متباينة.

وهذه الفكرة هي إحدى نتائج توجه الفلسفي النسبي، الذي يفترض أن وجود كل أمر متوقف على غيره، كما يرى أن كل وجهات النظر صحيحة وشرعية ومتساوية، ف"العقل لا يستطيع أن يعرف كل شيء، فإذا عرف بعض الأشياء لم يستطع أن يحيط بها إحاطة تامة. وما من فكرة في العقل إلا كان إدراكها تابعا لمعارضتها لفكرة سابقة متخلفة عنها أو شبيهة بها، لذلك كان من المحال إدراك المطلق، لأنها لا يتصور وجود شيء خارجه حتى يعارض به."

وفي الجانب الثقافي فإن النسبية ترى أنه "لا يمكن فهم وتفسير وتقييم الثقافات أو الظواهر الثقافية على وجه صحيح إلا إذا نظرنا إلى الظواهر التي نقوم بدراستها بالنسبة إلى البيئة الموجودة بها وإلى الدور الذي تؤديه في نسق اجتماعي وثقافي أكبر، وأنه بلقائي ليست هناك قيم شاملة مطلقة."

وتبعاً لذلك فقد تعددت الأفكار والآراء حول مفاهيم عميقة كالحقيقة والحرية والعدالة وغيرها، وشكلت هذه الاختلافات نواة الدعوة إلى تبني مواقف في التعامل مع كل أنواع الاختلاف والتباين الموجود والسائد . ورغم ما آلت إليه تلك الاختلافات من صراعات ومخاطر، خاصة داخل المجتمع الواحد، إلا أنه من الممكن رصد أهم الأمور التي دعت إلى الاهتمام بالتعددية الثقافية والالتزام بها عالمياً فيما يلي:

**1-الهجرة:** تشكل حركة الهجرة إلى أمريكا الشمالية أو أوروبا بحثا عن فرص عمل أو حياة أكثر أمنا ظاهرة عالمية، وقضية الهجرة مرتبطة بقضايا أخرى كالفقر، و الحروب والنزاعات المسلحة، و انحسار مستوى الحريات العامة، و الأوضاع السياسية والاقتصادية المتزدية في الكثير من بلدان العامل الثالث، وأخيرا وليس آخرا العولمة وما أفرزته من متغيرات علمية وتكنولوجية جممة رمت بظلالها على مجتمعات العالم كافة. " وتؤثر الجماعات المهاجرة ثقافيا كبيرا في مجريات الحياة العامة في دول اللداف، إذ تنافس على فرص العمل المتاحة، وتساهم في التأثير على الهوية القومية لتلك الدول، من خلال ما يفرضه الواقع من التعاطي مع تلك الهوية، كما أن اغلاق بعض الجماعات حول نفسها خلق مشكلة دفعت حكومات تلك الدول إلى تبني سياسات دمج داخل المجتمع، و "لا يمر يوم واحد في أوروبا دون أن تسمع أو تقرأ عن مشاكل إدماج المهاجرين وبالأخص المسلمين منهم في المجتمعات؛ و لمصيبة الآزفة والداهية العظمى ... أن هذا الموضوع أضحى الشغل الشاغل لصناع المرشحين السياسيين في الانتخابات الرئاسية والتشريعية والملحمة. "

**2-الواقع السياسي والاجتماعي:** يحتم الواقع السياسي والاجتماعي في بعض الدول على تشجيع تبني سياسة التعددية الثقافية، إذ أن المكونات الأساسية للمجتمع فيها متنوع تنوع يضع الحكومات بين خيارين: إما القبول بها كلها، وإما المواجهة والصراع بين تلك الفئات المتباينة . وقد كان انهيار الاتحاد السوفيتي مثالا حيا لما لم يكن أن يفعله التنوع من انقسامات كبيرة على مستوى بناء الدولة، فقد تفكك الاتحاد إلى دول قومية متباينة، كالسلاف والبلطيق والأتراك والقوقاز.

**3-حقوق الإنسان والأقليات:** تناولت كل الدساتير الحديثة، حقوق الإنسان، وصاغت صياغات مختلفة وفقا للظرف والملحة القائمة، وصولا إلى الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر في 10 ديسمبر 1948، والذي تضمن نصه ديباجة وثلاثين مادة، تتمحور حول تعزيز اح ترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية، وإيجاد التفاهم والتسامح والمساواة بين الأفراد باختلاف أصولهم الدينية والعرقية واللغوية، كما تقر حق الأفراد في المشاركة الفاعلة في المجتمع .

وقد تضمن الإعلان السابق حق الأفراد في الانضمام إلى الجماعات، وممارسة كافة خصوصياتها الثقافية، ودعا إلى الاعتراف بثقافات تلك الجماعات وتأثيرها ومساهمتها في التقدم المعرفي، وهو ما دعا إليه إعلان اليونسكو العالمي بشأن التنوع الثقافي، حيث أكد الإعلان على: "اح ترام وحماية المعارف التقليدية، وخاصة معارف الشعوب الأصلية؛ والاعتراف بمساهمات المعارف التقليدية، لا سيما في مجال حماية البيئة وإدارة الموارد الطبيعية، وتعزيز التآزر بين العلوم الحديثة والمعارف الملحمة. "

**4- حتمية التنوع والاختلاف والتمايز:** قد فرض هذا الأمر على الدول رفض سياسات التمييز العنصري، ونشر قيم التسامح وتقبل الآخر، كما أسهمت منظمة (اليونسكو) في النضال ضد التمييز ومكافحته من خلال مشروع: مناهضة العنصرية والتمييز وكرهية الأجانب.

إن إدراك تلك الدول والمؤسسات لخصمية التنوع والاختلاف هو ما دفعها أيضا إلى تبني سياسات واضحة للتعددية الثقافية بكافة أشكاله الاجتماعية والثقافية والسياسية، ويتجلى شيء من ذلك في النظم والسياسات المطبقة في كل من كندا وسويسرا على سبيل المثال.

**5- التعايش السلمي** : شق مصطلح التعايش السلمي طريقه إلى مجموعة مصطلحات التاريخ المعاصر والعلاقات الدولية سنة 1946 في أثر الحرب العالمية الثانية، وكثيرا ما كان رديفا أو بديلا عن مصطلح الحرب الباردة" ، وارتبط المصطلح فترة طويلة بالأفكار المتعلقة بلإلحاق بين قطبي الصراع في أواخر القرن العشرين، الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية، ويعرفه بدوي 1986 بلنح: "اتفاق دوليتي أو أكثر على الامتناع عن الحرب لتفادي أخطارها، و بحث إمكانية التعاون الاقتصادي والثقافي والعلمي بينها" ، يقصد به عمومًا: تعايش الجماعات والفئات المختلفة لونا أو دينا أو عرقا ، أو ثقافة، في محيط واحد، دون أن يلغي أحدهم الآخر، ودون الإضرار به .

وقد أكدت منظمة (اليونسكو) على ضرورة تعايش أجيال الشعوب الحاضرة مع أجيال المستقبل، في ظل أجواء يسودها السلام والأمان واحترام حقوق الإنسان، وأن على الأجيال الحاضرة إبعاد أجيال المستقبل عن المعاناة الناجمة من الحروب، من خلال الحيلولة دون تعرضهم للأضرار الناجمة عن النزاعات المسلحة، ووضع الصيغ المناسبة التي تحمي من استخدام الأسلحة ضد المبادئ الإنسانية.

وفي ضوء هذه الحركات والمفاهيم الحديثة النشأة، ظهرت التعددية الثقافية كرد فعل لحركات وطلبات الأقليات المختلفة بحقوقهم، وكمفهوم نظري موجه سياسيا واجتماعيا في النصف الأخير من القرن العشرين .<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> عبد الله عايض دريميج العتيبي، التعددية الثقافية من منظور التربية الإسلامية، بحث مكمّل لنيل درجة ماجستير في تربية تخصص تربية إسلامية، كلية التربية، جامعة أم القرى، بمكة المكرمة، ص. 38، 44.

## المبحث الثاني: مراحل ومنظورات إدارة التعدد الثقافي .

تنظر إدارة إلى التعدد الثقافي من عدة منظورات وهذا بعد المرور بمراحل وهي كالتالي :

### المطلب الأول: مراحل تطور التعددية الثقافية.

بغية فهم كيفية تطور التعددية الثقافية، لا بد من إدراك حقيقة رئيسية، وهي أن هذا التطور قد جرى أصلا في نطاق الفكر الليبرالي بذاته بحيث أن التعددية الثقافية قد تبلورت تدريجيا عبر المرور بمرحلتين رئيسيتين ويمكن معالجة ذلك على النحو التالي:

**1-مرحلة التعددية التقليدية:** تمتد هذه المرحلة حتى القرن التاسع عشر عادة، وقد تميزت بكون النزعة أحادية الأخلاقية في مكانة لا تزال حاکمة لمطروحات الفكر الليبرالي، وهو في مرحلته الكلاسيكية. والنزعة الأحادية الأخلاقية هي الصفة الغالبة على الفكر السياسي منذ العصور القديمة، وتقوم على فكرة رئيسية هي أن البشر متساوون لكونهم يتقاسمون طبيعة إنسانية واحدة، مما يعني بصورة بديهية أن الحياة الكريمة هي الأخرى واحدة بالنسبة إلى الجميع وتبعاً لذلك فإن هذه الطبيعة الإنسانية المشتركة تشكل الأساس الذي يستند إليه كل من مبدأي المساواة والتطابق الأخلاقي ما بين بني الإنسان . و يقتضي ذلك أن يتم إخضاع الطرق حياة البشر جميعاً إلى نموذج واحد معين وإلا فإن للآخرين، أي دعاة هذا النموذج الحق الشرعي في السيطرة عليهم وإرشادهم بالقوة إلى جادة الصواب. هذا النمط من التفكير تشترك فيه المطروحات الليبرالية وغير الليبرالية للكثير من المفكرين من أمثال توكفيل و كانطو هيغل و كارل ماركس<sup>23</sup>.

وليس من المستغرب يقول باروخ، "أن تكون الأحادية الأخلاقية متجذرة في صميم الفكر الليبرالي، ذلك لأن الليبرالية الكلاسيكية قد نهلّت من معين العقلانية اليونانية والعالمية المسيحية كليهما، وتمكنت من صياغة أحادية متميزة وخاصة بها، رغم اشتراكها في بعض المظاهر مع كليهما . لقد شدد الليبراليون الكلاسيكيون وحالمهم في ذلك الحال فلاسفة اليونان، على مركزية العقل ودوره في صياغة رؤيتهم عن الحياة الكريمة القائمة على قيم محددة، مثل النقدية وحرية الاختيار والاستغلال الذاتي. واعتقد الليبراليون شأنهم شأن مفكري المسيحية ، أن رؤيتهم للحياة الكريمة هي في متناول جميع البشر ولكنهم خلافاً للمفكرين المسيحيين ، وعلى منوال فلاسفة اليونان آمنوا بإمكانية إقامة البرهان العقلي على هذه الفكرة وإثبات ألوانها لكل الكائنات العالقة"<sup>24</sup>.

ولكن هذا التوجه الفكري بدأ يفقد هيمنته مع بروز الاتجاه التعددي في الفكر الليبرالي ، ومن أهم رواده كل من فيكو، ومنتسكيو ، وهيردر. فقد سعى كل منهم إلى قطع صلاته مع التقاليد الراسخة والفاعلة للأحادية الأخلاقية، وإقامة الأسس للبديل التعددي إذ إدراك هؤلاء مقارنة بأسلافهم أن البشر يولدون ضمن إطار مجتمعاتهم الثقافية التي تعمل على تشكيل شخصياتهم وتطبيعهم بطابعها الخاص بصورة جد فعالة . وكذلك

<sup>23</sup>Parekh Rethinking Multiculturalism cultural Diversity and political Theory,p.47,and Simon Blackburn, The Oxford Dictionary of Philoohy(New york:Oxford University Press,1996),pp.248-249.

<sup>24</sup>- Parekh, Ibid, p. 35.

تعمل مختلف الثقافات على إعادة تشكيل الطبيعة الإنسانية المشتركة بالطرق المتباينة ولهذا يظهر البشر إلى الوجود وهم متشابهون ومختلفون في آن واحد.<sup>25</sup>

إدراكهم هذا لأهمية التنوع الثقافي كان قد ساعدهم على إثارة قضايا جديدة مثل كيف يكون بمقدورنا فهم وتقييم الثقافات الأخرى؟ ولماذا تتباين الثقافات؟ و هل أن التباينات ما بين البشر هي ظاهرة عابرة أم ميزة دائمة الارتباط بالحياة الإنسانية؟ ولماذا يحظى التنوع الثقافي بقيمة كبيرة الأهمية؟

هذا الطرح الفكري غير مسبوق أثار جدلا واسع النطاق في القرن التاسع عشر حول فكرة أن الجماعات الثقافية غير قابلة للقياس، وقد كان النقاش دائرا بين أنصار النظرية العرقية ودعاة الحركة الرومانسية، إذا اعتقد الرومانسيون بأنه لكي يكون كل الشعب فريدا ومتميزا في نوعه فإن هذه الفرادى يتم التعبير عنها من خلال "روح الشعب"، وهي روح راسخة في الشعب ويتم اكتسابها عبر التاريخ. وفكرة روح الشعب هذه تطورت خلال القرن التاسع عشر لتتحول إلى مفهوم المكون العرقي أي ذلك الجوهر الثابت الذي بموجبه يتشكل كل من المظهر المادي والمقدرة الذهنية الكامنة للشعب، "فتولد بذلك الأساس الذي يستند إليه في التمييز والتصنيف داخل نطاق الجنس البشري"، هذه الفكرة أوجدت بدورها تناقضا فكريا واضحا مابين الاعتقاد بالمساواة والاعتقاد بفكرة الفرادى والتميز، أي بمعنى صعوبة التوفيق بين فكرة أن البشر متساوون وان الجماعات الثقافية فريدة من نوعها وغير قابلة للقياس لذا حاولت النظرية العرقية من جانبها معالجة هذا التناقض وذلك من خلال التأكيد أن "التفاوت بذاته ناتج طبيعي ولا يد للإنسان فيه ومن ثم فإن عدم المساواة في المجتمع أمر راجع إلى أن كل جماعة وبطريقة ما قد ارتبط مصيرها بامتلاك صفات جوهرية تميزها عن غيرها"<sup>26</sup>

هذه المعالجة وجدت طريقها إلى التطبيق العملي في الدراسات الانثروبولوجية خلال القرن التاسع عشر إذ تم فيها لأول مرة استخدام مفهوم "المجتمع التعددي" بصورة مباشرة، وذلك في نطاق تحليل أنتوبولوجيين للمجتمعات المستعمرة وقد استخدمه تحديدا الانثروبولوجي فيور ينفل في دراسته لاندونيسيا وبورما حيث تبين له بعض الملاحظات والدراسات المعمقة أن هذا الخليط من الشعوب الأوروبيين والصينيين والهنود فضلا على السكان الأصليين الذي يتشكل منه المجتمع، عبارة عن جماعات متباينة مختلطة مع بعضها البعض دون أن تتوحد فكل جماعة منها تتمسك بدينها وثقافتها ولغتها فضلا على أفكارها وأنماط حياتها، والنتيجة المتولدة عن هذا الخليط هي مجتمع تعددي مكون من فئات مختلفة تعيش جنبا إلى جنب ولكن على النحو المستقل وضمن إطار الوحدة السياسية نفسها<sup>27</sup>.

هذا التوجه الجديد في الفكر السياسي ولاسيما، من حيث رؤية المكونات الاجتماعية بمنظار التعددية، الأحادية الفكرية أخذ يقطع أشواطاً عدة ومتطورة خارج أوروبا، وتحديدا الولايات المتحدة

<sup>25</sup> - Parekh, Ibid, p . 76-77.

<sup>26</sup> Kenan Malik, «Equal vs.Plural» pp.3-4, http://WWW.Kenanmlik.com.

<sup>27</sup> - Kenan Malik, «Equal vs.Plural».p4.

الأمريكية. ولعل سبب الرئيسي في ذلك هو كون المجتمع الأمريكي نفسه عبارة عن مجتمع مهاجرين، و من تم فإن التنوع الثقافي فيه بارز للعيان، الأمر الذي يوفر بيئة جد ملائمة لتطور هذا التوجه التعددي في الفكر السياسي .

و آية ذلك أن التعددية الثقافية أخذت تصبح فلسفة اجتماعية في الولايات المتحدة قبيل اندلاع الحرب العالمية الأولى، وذلك بفعل التأثير الذي مارسه هذا الخصوص المفكر الأمريكي ويليام جيمس (william james). ففي هذا الشأن، أشار جون ديوي في عام 1902 إلى " أن مفهوم التعددية مفهوم حديث العهد في اللغة الإنجليزية، وأن وليام جيمس ربما عمل في سبيل نشر هذا المفهوم أكثر مما فعله أي شخص آخر " <sup>28</sup> وقد أبان جيمس وجهة نظره في التعددية، وذلك بقوله: "إن من الثابت والمسلم به أن العالم ذو نزعة تعددية، وأن وحدة و انسجام هذا العالم تبدو ظاهرة في أي تجمع مهما كان نوعه...ولكن بالرغم من الأنشطة البارزة والمبدولة باتجاه تحقيق الانسجام المطلق، فإن الأخير يبقى من قبيل الأمور المجهولة وبعيدة المنال ". فالأشياء تعمل مع بعضها البعض عبر سبل كثيرة، ولكن ليس هناك من شيء يتضمن كل شيء أو يهيمن على كل شيء فالعالم ألتعددي، وهو لهذا السبب أكثر شبيها بجمهورية فدرالية بإمبراطورية أو مملكة" <sup>29</sup>.

ويعني ذلك أن التعددية لدى جيمس هي رؤية وثيقة الصلة بالخصائص العامة للعالم. فسواء إذا رأينا العالم تصادف للمرة الأولى، أو رأيناه عقب بذل أفضل الجهود الفكرية والتطبيقية في سبيل فهمه وإدراكه، فإن العالم سيبقى على حاله في كلتا الحالتين، وذلك لأنه على الرغم من "الأنشطة البارزة" التي يتم بذلها من أجل تحقيق "الانسجام المطلق" ما بين مكونات هذا العالم، إلا أن هذا الانسجام المطلق أمر لا يمكن تحقيقه أبدا. وإذا ما وضعنا جانبا القول بفكرة الانسجام المطلق، ودققنا في محتوى هذا الاتجاه، ليتبين لنا أن الاتجاه ألتعددي التقليدي يتخذ بصورة عامة الثقافة بذاتها أداة لتحليل وفهم المجتمعات، بيد أنه يركز على المستوى الكلي للثقافة، أي بمعنى أنه يولي الاهتمام بالتباينات الواقعة ما بين الثقافات، لا تلك الموجودة داخل نطاق الثقافة الواحدة أو الأمة الواحدة. وهو ما يفسر بقاء موضوع الاختلافات ما بين الأمم، وليس الاختلاف داخل الأمة الواحدة هي البؤرة المركزية للبحث خلال مرحلة التعددية التقليدية. وهذا ما دفع ميشيل تومبسون إلى قول ببقاء "الصراع داخل الأمة أمرا غير مفسر إن لم يكن غير قابل للتفسير، رغم أن التنوع في الاتجاهات والقيم السياسية والغير سياسية داخل كل من البلدان الغربية أكبر منه غالبا فيما بينها " <sup>30</sup> ومن بين الأسباب التي يمكن إيرادها لتفسير شيوع هذا التركيز على المستوى الكلي للثقافة، القول إن اتجاه ألتعددي التقليدي يتعامل مع الثقافة على أنها كل متجانس، ويتمتع بالاكْتفاء الذاتي حالها في ذلك حال

<sup>28</sup> Howard G.Collaway, «Pragmatic Pluralism» in: Tapp, ed, Multiculturalism: Humanist Perspectives, p.222.

<sup>29</sup> - Ibid, p.223-227.

<sup>30</sup> - ميشيل تومبسون، ريتشارد أليس و ارون فيلدا فسكي، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، 1997، ص. 321-322.

الدولة – الأمة، وذلك بغية تحقيق التطابق فيما بينها وبين الأخيرة. وهو ما يؤكد بدوره استمرارية تأثر هذا الاتجاه بفكر اليمين المحافظ وطروحاته .

فالثقافة يقول باروخ متى ما "تم النظر إليها من الزاوية كونها كلا متكاملًا ومكتفيا ذاتيا، عندئذ لا يمكن تفسير تطورها إلا بتشبيها وتحويلها إلى مادة ملموسة وإكسابها روحا جماعية تمتلك مقدرة مستقلة وغائية ذاتيا، الأمر الذي يجعل الثقافة مستقلة ذاتيا عن باقي مجالات الحياة، كما يتم بموجب ذلك تجاهل مسألة رسوخها في البنية الاقتصادية والسياسية، ومن ثم فإننا عندما نرى الثقافات على أنها عوالم مغلقة إلى حد ما سنقع في شرك النقاش حول كيفية تقييمها وتكوين تصور عنها، وهو نقاش لا نهاية له ولا يؤدي إلى نتيجة." <sup>31</sup>

ونحن من جانبنا نرى أنه ليس من الضرورة أن يكون هناك تناقض جوهري بين فكرة الاكتفاء الذاتي للثقافة، وكون الأخيرة تحوي التباينات والاختلافات، لان وجود تلك التباينات ثم توتر العلاقة ما بين المكونات الاجتماعية إلى حد ما يعد بذاته دليلا على حيوية الثقافة وديناميكيته، وذلك لأنها تدفع الثقافة إجمالا إلى البحث على المعالجات الداخلية بهدف احتواء التوتر، من أجل تحقيق التماسك والانسجام المطلوب لاستمرارية بقاء الثقافة على قيد الحياة . فالتماسك والتضامن يعدان بحد ذاتهما مثالا تسعى أية ثقافة إلى تحقيقه، غير أن تكثيف الجهود وتنظيمها في سبيل تحقيق هذا المثال قسرا هما اللذان يحرفان ذلك التوتر الطبيعي عن مساره ويدفعانه إلى الازدياد، ومن ثم تبرز الأزمة الحضارية سواء إذا لم تحقق الانسجام المطلق أو حققته فعلا لأن تحقيق مثل هذا الانسجام فرضا يعني الافتقار إلى التباينات الثقافية كليا، مما يفضي إلى جمود الثقافة وفقدانها المثل الأعلى ولعل أقصى ما تستطيع الثقافة تحقيقه في هذا الخصوص هو المحافظة على درجة معينة من التماسك ما يبين مكوناتها الاجتماعية، مع استمرارية الأخيرة في تبايناتها واختلافاتها الثقافية .

### ب-مرحلة التعددية الثقافية:

بدأت هذه المرحلة فعليا في الولايات الأمريكية المتحدة ، في أثناء الحرب العالمية الأولى . ويعد هوراس كولين 1882-1974 أول من استخدم فيها مفهوم التعددية الثقافية وعالج موضوعها بصورة مباشرة، وذلك في كتابه المعنون: الديمقراطية في مواجهة بوتقة الصهر الصادر في عام 1915 . ويرى فيه "أنه ليست الجماعة هي التي تنزع وحسب إلى المحافظة على لغتها ومؤسستها وموروثها الثقافي، بل إن الديمقراطية هي الأخرى تمنح كل جماعة الحق في الاحتفاظ بخصوصياتها" . فالأقليات في الولايات المتحدة تعلمت اللغة الإنجليزية وشاركت في المؤسسات السياسية <sup>32</sup> ، بالشكل الذي "يجعل الولايات المتحدة داخلة في عملية صيرورة وتبلور تفضي في نهاية المطاف إلى جعلها دولة فدرالية، بحيث لا تكون اتحادا لمجموعة من الوحدات الجغرافية والإدارية فحسب، بل أيضا كيانا مؤلفا من تباينات ثقافية أي أنها عبارة عن اتحاد كومونولث المكون من عدة ثقافات

<sup>31</sup>-Parekh Rethinking Multiculturalism cultural Diversity and political Theory,p.79.

<sup>32</sup>- Vincent N.parrillo,Understanding Race and Ethnic

Relations,2<sup>nd</sup>ed.(Boston,MA:Pearson Education Inc,2005),p.45.

قومية<sup>33</sup> وهذا يشير في الوقت ذاته إلى أن كولين شكل اتجاهها فكريا معارضا لظاهرة رهاب الأجانب التي أصابت المجتمع الأمريكي خلال فترة الحرب العالمية الأولى، إلى جانب الوقوف ضد تطبيقات فكرة بوتقة الصهر خلال العشرينات من القرن العشرين، التي بموجبها تم إكراه الجماعات على الانصهار والاندماج في الثقافة المهيمنة للأكثرية. وفي مقابل ذلك تمسك كولين بحق الجماعات المهاجرة في المحافظة على تماسكها واستقلاليتها الذاتية.<sup>34</sup>

أما سنده في ذلك فيتمثل في اعتقاده "أن الطبيعة لا تعمل على توحيد الناس من الناحية البيولوجية، بل أنها تعمل على تنوعهم وتميزهم... وأن تحقيق الانسجام والتطابق في المجتمع لا يعني أن تكون هناك وحدة وتطابق في الصفات الإثنية بل يعني إذا ما قدر له أن يتحقق أصلا وجوب التطابق في المصالح والاهتمامات الاجتماعية والتاريخية، بحيث يتم ذلك من خلال إكراه مجموع السكان الأمريكيين بمختلف أعراقهم على إحداث قطيعة تامة مع ذكرياتهم وتجاربهم الموروثة عن الأجداد، واستخدام الحصري للغة الإنجليزية والتاريخ الإنجليزي والأمريكي في المدارس والحياة اليومية"<sup>35</sup>

ومثل هذه النتيجة لا يمكن بلوغها "وذلك لان الأمر الذي لا يقبل التغيير والتحويل في حياة الإنسان هو خاصيته الذاتية الجوهرية المتجسدة في موروثه النفسي-الجسدي، إذ إن في مقدرة البشر تغيير ملابسهم وسياساتهم وأزواجهم، وحتى أديانهم وفلسفاتهم، بيد أنهم لا يستطيعون قيام بتغيير أجدادهم وماضيهم".<sup>36</sup> و يخلص كولينا أخيرا إلى الفكرة الرئيسية مفادها: "أن الحضارة الأمريكية يمكن أن تعد نموذجا لكمال الحضارة الأوروبية... فهي تعكس التعددية ضمن إطار الوحدة، إنها عبارة عن معزوفة اوركسترا لجنس البشري فكما الحال في كل فرقة اوركسترا، حيث كل آلة موسيقية فيها تتخصص بنغمة وإيقاع مميز... كذلك الحال في المجتمع حيث إن كل جماعة إثنية فيه هي بمثابة أداة طبيعية، وأن طابعها وثقافتها هما بمثابة خاصيتها ولحنها المميز ومن ثم فإن التناسق والتنافر والشقاق ما بين الجماعات الإثنية قد تشكل بأجمعها سيمفونية الحضارة".<sup>37</sup>

وهذا يعني كولين ينظر إلى الولايات المتحدة من زاوية كونها اتحادا مؤلفا من جماعات إثنية، لا وحدات إدارية وحسب. فكل جماعة منها تحافظ على خصوصياتها حتى تغدو جميعا وكأنها فرقة موسيقية كبيرة، تقوم فيها كل جماعة بالعزف مع الجماعات الأخرى على النحو المتناغم.<sup>38</sup> ما يساعد الجميع على الاحتفاظ بوحدة الأداء الجماعي هي الديمقراطية، لأنها تتيح أمام كل جماعة حرية ممارسة عاداتها وتقاليدها، فالديمقراطية لا تعارض بذلك مع الثقافة وإنما تعمل على حمايتها وتوفير بيئة الملائمة وتطويرها.

<sup>33</sup>- Horace M.Kallen,Culture and Democracy in the United States,2<sup>nd</sup> ed.(New Brunswick:Transaction publishers,1998),p.108.

<sup>34</sup>- Howard G.Collaway,«Pragmatic Pluralism»,p.236.

<sup>35</sup>- Kallen,Ibid,p.112.

<sup>36</sup>- Ibid,p.114.

<sup>37</sup>- Ibid,p.116-117.

<sup>38</sup>- Ibid,p.p.236-237

ويتفق هوبهاوس مع هذا الطرح الفكري غير أنه يسلط مزيداً من الضوء على أبعاده السياسية، إذ "لكي يتم إيجاد مكان للحقوق القومية ضمن نطاق وحدة الدولة ومن أجل إفساح المجال أمام التباينات القومية دون أن تفضي إلى تدمير الحياة، لا بد من أن تتعايش تلك التباينات مع بعضها البعض بطريقة ما. ومن ثم فإن هذه المشكلة يجب معالجتها من قبل الدولة الحديثة نفسها إذا ما أرادت البقاء على قيد الحياة، بحيث لا ينبغي عليها القيام بتعميم حقوق المواطنة المشتركة والمطبقة على مستوى الأفراد فحسب، وإنما يجب عليها أيضاً إفساح السبيل أمام قيام التنوع وإتاحة بعض المجال للظهور النزاعات الجماعية التي تتعارض بدورها مع بعضها البعض إلى حد ما"<sup>39</sup>

وما يمكن ملاحظته على هذه الكتابات المبكرة هو تناولها لموضوع التعددية الثقافية بصورة مباشرة، بحيث صبت تركيزها على أهمية الانتماء الثقافي للجماعة وخصوصياتها الثقافية، سواء باعتبارها من الموروث النفسي الجسدي الذي لا يقبل التغيير والتحويل لدى كولين، أو من زاوية أن استمرارية هذا الموروث وتناميته ستكون مشكلة كيفية "التعايش بين التباينات القومية"، وهي مشكلة لا بد من معالجتها قبل انفلاتها وتهديدها لوجود الدولة - الأمة نفسها لدى هوبهاوس ثم إن هذا التركيز المباشر على التعددية الثقافية، وإخراجها بهذه الصيغة يكشفان عن وجود عامل ذاتي وهو أن دعاة هذا لتوجه الجديد حتى الحرب العالمية الثانية كانوا أصلاً من الأقليات والمهاجرين الجدد ومثال ذلك كولين نفسه. وقد أرادوا بذلك تحقيق غاية مركزية، وهي الاندماج في مجتمع الأكثرية مع الاحتفاظ بالخصوصية الثقافية مما يثير الانطباع بالشبه بينهم وبين المدارس الفكرية التي ظهرت بعد أرسطو، مثل الأبيقورية والقورينائية والرواقية، فقد كان مؤسسو هذه المدارس ومعظم دعاةها من غير اليونانيين أصلاً، وحاولوا من خلال طروحاتهم إيجاد بناء فكري وعملي جديد يتم فيه قبول بهم في المجتمعات المضيفة، رغم اختلاف أصولهم، ولهذا السبب الرئيسي عمل أغلبهم ولاسيما الرواقيون منهم على تأييد فكرة المواطنة العالمية والأخوة الإنسانية والمدنية العالمية، رغم أن مثل هذه الأفكار لم تكن مألوفاً لدى اليونان بصورة عامة.<sup>40</sup>

ثم إن اتساع نطاق التيار التعددية الثقافية، وتسليطه الضوء على مشكلة حقوق الأقليات في الدولة - الأمة فضلاً على بروز هذه المشكلة بصورة جديدة في أوروبا، خصوصاً قبل اندلاع الحرب العالمية الأولى وبعدها قد أفرز بالنتيجة تطبيقات علمية في ظل عصبة الأمم مثل مبدأ حق الشعوب في تقرير المصير. ولكن هذا الانتشار لم يستمر بعد الحرب العالمية الثانية فقد حدث تحول فكري وتطبيقي عن الاهتمام بالحقوق الجماعية إلى إنباء الاهتمام بحقوق الإنسان، "وأنه يجب ضمان هذه الحقوق لكل فرد بصفته فرداً بغض النظر على انتمائه الثقافي"<sup>41</sup> الأمر الذي أدخل تيار التعددية الثقافية في حال من الكمون والتراجع. انعكس هذا التحول الفكري بدوره على الدراسات التطبيقية خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية،

<sup>39</sup> - Will Kymlicka, Liberalism Community and culture(Oxford:owford Universty Press,1989),p.202.

<sup>40</sup> - مجيد، إستراتيجية التغريب تجاه العالم الإسلامي، ص.20-24.

<sup>41</sup> - Kymlicha,ibid,pp.207and 210.

خصوصا بعد ظهور حركات التحرر الوطني في العالم الثالث وزيادة مطالب الشعوب بنيل الاستقلال، إذا سرعان ما تحولت التعددية لتكون أداة لوصف وتحليل طبيعة هذا المجتمعات ثقافيا أي بمعنى أن علماء أنثربولوجيا عمدوا هذه المرة إلى تفسير التباينات في مجتمع مستمر، من زاوية أنها متولدة عن تباين في طريقة التفكير والموروث الثقافي و أنماط حياة مختلف الجماعات التي يتكون منها ذلك المجتمع.<sup>42</sup> والتساؤل المركزي الذي يتبادر إلى ذهن هو الآتي: ما هي أسباب هذه التحول الفكري الذي أفضى بدوره إلى تراجع تيار التعددية الثقافية؟

يمكن الإجابة عن هذا السؤال بالإشارة إلى سببين رئيسيين هما:

أ- أن هذا التحول الفكري هو في حقيقته الرجوع إلى العمل باقتناع كان سائدا لدى بعض مفكري الليبرالية في القرن التاسع عشر، مثل جون ستيوارت ميل، ففي هذا القرن غدت قضية حقوق الأقليات ترى من زاوية أنها في القضايا ذات الصلة بتهديد أمن الدولة أو السلم المدني فقد برز الاعتقاد القائل باستحالة توسيع نطاق الإجماع السياسي في الدولة المتنوعة ثقافيا، لأن الديمقراطية القائمة على مبدأ حكم الأغلبية ستؤدي بصورة حتمية إلى هيمنة جماعة ثقافية ما على حساب الجماعات الأخرى، الأمر الذي سيجعلنا حينئذ في مواجهة احتمالات حبلية بمتضمنات خطيرة على مستقبل على مستقبل تلك الجماعات من بينها الحرب الأهلية أو ربما التدخل الدولي مما يعني ذلك أن هذه الرؤية تركز على فكرة "أن العمل بحقوق الأقلية يزيد المشكلة تعقيدا، إذا ليس بإمكان تلك الحقوق أن تمنع هيمنة ثقافة الأكثرية، وأن حماية ثقافة الأقلية سوف تعمل وحسب على توسيع نطاق الظلم بشكل محتوم، وذلك عن طريق عرقلتها لعملية تكوين ثقافة متجانسة كليا... وبما أنه يستحيل بناء علاقات عادلة ما بين مختلف الثقافات، فإن حقوق الأقلية ستغدو وبذلك عاملة على زيادة حدة استغلال واضطهاد الأقلية وبصورة حتمية"<sup>43</sup>

ب- سيادة الاعتقاد لدى الكثير من الليبراليين أن العمل بفكرة حقوق الإنسان سوف يقود إلى حل الخلافات الدائرة حول الأقليات، إذا بدلا من توفير الحماية المباشرة للجماعات المستضعفة عن طريق منح أعضائها حقوقا خاصة فإن بإمكان حمايتها بصورة غير مباشرة وذلك من خلال ضمان الحقوق المدنية والسياسية الأساسية لجميع الأفراد بغض النظر عن انتمائهم. واستنادا إلى هذا الأساس الفكري فقد ألغت منظمة الأمم المتحدة كل ما يمت بصلة إلى حقوق الأقليات القومية والإثنية من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام 1948. هذا التحول في الأداء والتعامل مع الأقليات يبدو بمثابة امتداد طبيعي التي تمت بها حماية الأقليات الدينية، إذا كان من المعتقد لدى أنصار هذا التوجه من الليبراليين أن التسامح الديني قائم

<sup>42</sup>-MALIK ? EQUAL VS.PLURAL ?,pp.4-5.

<sup>43</sup>-Kymlicka,ibid,p.212.

على فكرة فصل الكنيسة عن الدولة يعد مثالا يمكن الاحتذاء به للتعامل مع تنوع المكونات الإثنية والقومية إذا كما هو الحال مع الدين فقد عدت الهوية الإثنية والقومية أمرا يجب أن يكون الناس أحرار في التعبير عنه ضمن نطاق حياتهم الخاصة وحسب، دون دخوله في صلب اهتمام الدولة أي بمعنى أن الدولة ينبغي أن لا تعارض حرية الناس في التعبير عن انتماءاتهم الثقافية وفي الوقت ذاته عليها امتناع عن تبني وتشجيع أي منها.<sup>44</sup>

في ضوء هاذين السببين تم التحول فكريا عن مسار حقوق الأقلية أو الحقوق الجماعية إلى حقوق فردية في الفكر الليبرالي وذلك على أساس الفكرة القائلة: إن حقوق الأقلية مادامت هي أحد بواعث النزاع الرئيسية سواء ما بين الجماعات أو ما بين الدول- الأمم لدى فمن الضروري القيام بتحجيد الهوية الثقافية ليكون حالها في ذلك الحال الهوية الدينية بحيث يتم إخراج الهوية الثقافية عموما من المجال العام وإدخالها إلى المجال الخاص وذلك عن طريق الفصل بين الهوية الثقافية والدولة . ولعل هذا التحول بذاته كان أيضا سبب الرئيس في ذبوع الخاصية الفردية لليبرالية حتى غدت الأخيرة موصوفة بالليبرالية الفردية . وبصورة عامة فقد انعكس هذا التحول عمليا على الدراسات الأنثروبولوجية والثقافية عامة والدراسات التعددية الثقافية خاصة .

فالأخيرة كانت حتى الحرب العالمية الثانية امتداد للدراسات الأنثروبولوجية والثقافية وذلك لأن كلا النوعين من الدراسات يعتمد إلى جعل الثقافة بمثابة المحور الرئيسي للاه تمام والتركيز ليتم من خلاله تحليل وفهم تطور الجماعات وسلوكها وهويتها ومطالبها، فضلا على العلاقات فيما بينها بحيث أن هذا التركيز اشتمل على كل من المستوى الكلي للثقافة ومستواها الجزئي أي الصعيد الداخلي لكل ثقافة بيد أن ذلك لم يحدث إلا بعد الحرب العالمية الثانية .

ففي أعقاب الأربعينيات القرن العشرين تهاوى العمل في حقل الثقافة داخل المجتمع الأكاديمي وقل حجمه بشكل كبير خلال الستينات والسبعينات ثم بدأ الاهتمام بالثقافة ينتعش من جديد خلال الثمانينيات لوصفها أحد المتغيرات في تفسير والتحليل بحيث إتجه علماء الاجتماع بصورة متزايدة صوب إيلاء التركيز على العامل الثقافي لتفسير عمليات التحديث والدمقرطة السياسية، وسلوك لجماعات الإثنية والإنحيازات والصراعات بين الدول وقد نجم ذلك عن اقتناع مؤداه ، " أن الثقافة ، وليست السياسة، هي التي تحدد نجاح المجتمع " ، وفقا لتعبير هانتغتون .<sup>45</sup>

<sup>44</sup>-Kylmicka, Multicultural Citizenship :A liberal Theory of Minority Rights, p.3.

<sup>45</sup>-صموئيل ب. هانتغتون، الثقافات ودورها المؤثر، ورقة قدمت إلى الثقافات وقيم التقدم: ندوة تحرير لورانس أي. هاريزون وصموئيل ب. هانتغتون، ترجمة شوقي جلال، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2005، ص ص 20-21.

لقد شمل ذلك الانخفاض في مستوى الاهتمام بالثقافة الحقل السياسي أيضا ولاسيما في مجال العلاقات الإثنية الثقافية. أي العلاقات ما بين الجماعات الإثنية داخل الدولة- الأمة وذلك لأن الإثنية خصوصا والثقافة عموما كانت ترى من قبل الكثير من المنظرين السياسيين على أنها ظاهرة ثانوية وستختفي تدريجيا بفعل التحديث ولهذا كانت نتاجات تلك الدراسات المعنية قليلة الأهمية إلى جانب قلة عدد العاملين في هذا المجال خلال الفترة المحصورة بين الأربعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين.<sup>46</sup>

ولو أمعنا النظر في طبيعة التحول النوعي في الدراسات الثقافية منذ أواخر الثمانينيات فإننا سنكتشف أن الانتقال الذي شهدته هذه الدراسات من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي لم ينشأ بذاته كليا وإنما نجم من فعل الدعم الرسمي الذي تلقته ضمن إطار المنافسة الدولية على المصالح ولاسيما خلال فترة الحرب الباردة بالإضافة إلى ازدياد الوعي بالتباين القومي و الإثني ما بين المكونات الاجتماعية داخل الدولة- الأمة سواء على صعيد الباحثين أو على صعيد تلك المكونات أنفسها.

وهذا الأمر لاحظته الباحثة داردير و وزميلها توريس وذلك بالإشارة إلى " أن دراسة كل من حالة الآسيويين، وحالة الأمريكيين اللاتينيين اللتين ظهرت أول الأمر بصفتهم دراسات مناطقية إبان فترة الحرب الباردة كانت الغاية منهما خدمة المصالح الدولية للولايات المتحدة ، أما دراسات كل من حالة الأمريكيين السود وحالة أقلية الشيكانو اللاتينية مثلا فقد برزت نتيجة ازدياد وعي الباحثين والدراسيين أنفسهم بمكانتهم ضمن المكونات الاجتماعية والسياسية لحركة الحقوق المدنية والحركة المناهضة للحرب خلال عقد الستينيات "<sup>47</sup>.

فدراسة الثقافات الغير غربية كانت في حقيقتها أداة علمية تم استغلالها من قبل الدول الغربية في محاولة منها لفهم وتحليل المجتمعات المستعمرة بغية حكمها والهيمنة عليها.

أما على الصعيد الجزئي للثقافة فإن ازدياد ذلك الوعي بالتباين القومي والإثني تمخض أصلا بفعل شعور الأقليات بالحرمان وعدم المساواة وإقصائها عن ممارسة النشاط السياسي مما ساهم بدوره في دفع الحكومات الغربية إلى دعم الباحثين والأكاديميين من أجل دراسة تلك الأقليات وتحليل سلوكها. ومن ثم فإن هذه الدراسات تعد من قبيل المحاولات الرامية إلى فهم الذات وتشخيص الداء بغية تحديد الدواء أما دراسة الثقافات غير الغربية فهي تهدف إلى "فهم الآخر" من أجل حكمه والهيمنة على مقدراته .

<sup>46</sup> -Kymlicka, Nation-Building and Minority Rights :Comparing West and East, pp.183-184.

<sup>47</sup> - Darder and Torres, After Race :Racism after Multiculturalism, p.5.

ومثال الدعم الرسمي الذي تلقتة تلك الدراسات قيام كونغرس الأمريكي في عام 1972 بإصدار قانون يسمح بإجراء دراسات الموروث الإثني للأقليات وبموجب ذلك تم توفير التمويل الفدرالي اللازم لحكومات الولايات الأمريكية .<sup>48</sup>

### المطلب الثاني: منظورات إدارة التعدد الثقافي.

هناك نقص في الدراسات التنظيرية لإدارة التعدد الثقافي نظرا لنقص البحوث التي تناولته، فجل الأبحاث المقدمة كانت ضمن دراسات السلوك التنظيمي والمداخل النظرية للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى عدم التمكن من فصله عن سياستي العمل الإيجابي وتكافؤ الفرص وهذا ما جعل منظوراته تتداخل معهما فكان بذلك المنظور الليبرالي والمنظور الراديكالي وهو القالب الذي تصب فيه كلا السياستين السابقتين وورد كالآتي:

#### 1-المنظور الليبرالي:

نابع من المثل العليا لليبرالية الكلاسيكية والديمقراطية الليبرالية ويستند هذا المنظور على الاعتقاد بأن حقوق الفرد محفوظة وفقا لمعايير العدالة العالمية والمواطنة .

ويعتمد هذا النموذج على فلسفة التشابه بمعنى أن جميع الأفراد مسموح لهم الوصول إلى أماكن العمل بغض النظر عن الفئة الاجتماعية التي ينتمون إليها ،حيث يتم التركيز على الفرد والاستحقاق يكون بالجدارة الفردية فاختيار الوظيفة يكون على أساس الفرد بالنظر إلى جدارته ونزاهته والجدارة تشمل المؤهلات العلمية والالتزام وبالتالي فهي معيار لتحقيق التوزيع العادل للمكافئات والموارد في مكان العمل<sup>49</sup> .

وأثر هذا النهج على حملة المناهضة للتمييز والتي انبثقت عنها عدة تشريعات في بعض البلدان المتبينة للفكرة مثل :قانون التمييز الجنسي في بريطانيا 1975 وقانون المساواة في الأجور 1970 وكان التركيز منصب على تشجيع المدراء على تطوير الإجراءات لضمان عادل واختيار أساليب التدريب وفرص العمل، فالنهج الليبرالي يفرض على البيروقراطيات إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات وذلك لضمان أن تتم العمليات داخل المنظمات بصفة رسمية وبصورة نزيهة وهو يعرف أيضا بنهج " العدالة الإجرائية"<sup>50</sup> .

2-المنظور الراديكالي: على نقيض النهج الليبرالي، فالنهج الراديكالي يشدد على ضرورة التدخل مباشرة من أجل إدارة التعدد الثقافي، وبالتالي فالهدف ليس فقط لتحقيق إجراءات عادلة ولكن أيضا لتحقيق التوزيع العادل للاستحقاقات مثال على ذلك في حالة التوظيف يجب أن يكون هناك حصة للنساء والأقليات وذوي

<sup>48</sup>-دافيد ا. هولنجر، الهوية والتضامن، في العظمة وآخرون، ص.87.

<sup>49</sup>-Gill Kirton, Annemarie Greene, The Dynamics of Managing Diversity a Critical Approach, Elsevier Etd, Third Edition , 2010, p p119-120.

<sup>50</sup>-Gagnon Cornelius. From equality to Managing Diversity to Capabilities: a New theory of Workplace

Diversity. In: Cornelius, N. (Ed.), Building Workplace Equality: Ethics, Diversity and Inclusion. Thomson, London, 2002 p. 13.

الاحتياجات الخاصة . بالتالي فهو يركز على المجموعات الاجتماعية وليس على الأفراد، ويعني هذا أن القوى العاملة يجب أن تمثل جميع الفئات الاجتماعية المتوفرة لديها حسب كولر Koler وهو هنا يقف على نقيض النهج الليبرالي الذي يعتمد على مبدأ الاختيار على أساس الجدارة وحدها ولا يحتاج في المجموعة التمثيل .

إن السياسات المرتبطة بالنهج الراديكالي تشمل التمييز الإيجابي حيث تتجه بوضوح نحو ممارسات التوظيف للحصول على التوزيع العادل للفئات المحرومة في مكان العمل . فالنهج الليبرالي يشد على الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات والنهج الراديكالي يشدد على الحاجة إلى تسييس عمليات صنع القرار<sup>51</sup> . وبالنظر إلى المنظورين الراديكالي والليبرالي لإدارة التنوع الثقافي فإنه يجب على المنظمات اعتماد كلا المنهجين سواء المنظور الليبرالي الذي يرى بأنه يجب أن يتلقى كل فرد نفس المعاملة بغض النظر عن عضويته في المجموعة الاجتماعية، بالإضافة إلى هناك بعض الفئات الاجتماعية تعاني من فروق تستدعي الحاجة إلى سياسات وتدابير لضمان حقوقها وبالتالي مشاركة الجميع وفق شروط سنها .

لكن كلا المنظورين واجها جملة من الانتقادات عيبت عليهما:

بداية مع المنظور الليبرالي، ليس هناك شك في أن النهج السائد في المساواة الليبرالية قد حقق درجة من النجاح في معالجة آثار أوجه التعدد الثقافي مثل عدم المساواة والحرمان حيث أشار ويب Wib عام 1997 فيما يخص المساواة بين الجنسين إلى ارتفاع عدد النساء في سوق العمل .

كما أن النجاح الذي حققه فهو ركز على العدالة الإجرائية وتكافؤ الفرص بدلا من المساواة رغم وجود بعض التشريعات لكنها ضعيفة من ناحية الممارسة العملية وهذا ما أكده كولنسون Collinson . فهناك فجوة بين الخطاب والواقع<sup>52</sup> .

أما المنظور الراديكالي :فإن اعترافه بحقيقة أن الإجراءات الرسمية لا تؤدي بالضرورة إلى نتائج عادلة أدى به للدعوة إلى ضرورة التدخل لتغيير الوضع الراهن فلقد شرح كوكبورن Cockburn كيف أن المبادرات التي تهدف إلى تعزيز موقف بعض الفئات الاجتماعية المحرومة هي في حد ذاته المعاملة خاصة، كما صرح أن كلا المنظورين الليبرالي والراديكالي سعا إلى إعطاء الفئات المحرومة دفعة لصعود السلم في طرح فكرة أن التغيير يتم على مستوى الهياكل التي يتم بها تغيير السياسات الداعمة للمساواة، إذا فكلاهما عاجز عن تحقيق ما يسمى بالتحول التنظيمي داخل المنظمة .

وقام كوكبورن بوضع أجنداث المساواة القصيرة والطويلة المدى، ففي الأجنحة القصيرة هي شبيهة بالنهج الليبرالي مع التركيز على الحاجة لعلاج أعراض التمييز أو وضع سياسات خاصة لحماية أو تعزيز موقف

<sup>51</sup>-Jewson N., Mason , D." The Theory and Practice of EqualityPolicies: liberal and Radical Approaches", The SociologicalReview,1986,p 307.

<sup>52</sup>-Miller David. EqualityManagement: Towards a MaterialistApproach. Gender, Work and Organisation, London ,1996,pp 202,204

الفئات الاجتماعية المحرومة أما في الأجندة الطويلة فهي تسعى لتغيير أنظمة عدم المساواة كل هياكل المنظمة مع تغير طبيعة وتوزيع السلطة وبالتالي تحقيق التحول التنظيمي.<sup>53</sup>

لكن حتى في الواقع مصالح الموظفين غير متجانسة وبالتالي من صعب تصور وجود سياسة داعمة للمساواة وإدارة فعالة للتعدد الثقافي قادرة على تلبية احتياجات الجميع وتكون عادلة للجميع فعلى سبيل المثال اختلاف المصالح بين مصالح النساء والرجال والشباب والكبار وبين المجموعات التي لها مصالح مختلفة تتعلق بالخلفية الثقافية والانتماء الديني .

ومابين 1980-1990 برز اتجاه في معالجة فكرة التعدد وما شهدت أماكن العمل من تحول في الوعي النسوي كرد فعل لزيادة الحركة النسوية هذا التحول صحبه تركيز في دراسة فكرة الاختلاف , وهذا ما أقره كل من كوندولا وفيلترتن Fullerton & Kondola إن المفهوم الأساسي لإدارة التعدد هو القبول بأن القوى العاملة تتكون من مجموعات متنوعة وغير متجانسة كما يشتمل على خصائص مرئية وغير مرئية، إذا إدارة التعدد الثقافي تقوم على جملة من الفرضيات هي:<sup>54</sup>

#### الفرضية الأولى:

أن تسخير هذه الاختلافات سوف يخلق بيئة مثمرة يشعر الجميع فيها بأنه يتم استخدام مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### الفرضية الثانية :

أن الفروق ينبغي رعايتها والاعتراف بها بشكل إيجابي ومكافأها بدلا من رفضها حسب وجهة نظر ليفت. Liff

#### الفرضية الثالثة:

ضرورة التركيز على الفروق الفردية وبالتالي التركيز على السياسات الفردية والابتعاد عن الإجراء الموحدة للقضاء على التمييز واتخاذ إجراءات إيجابية للمعالجة.<sup>55</sup>

في الأخير منظور إدارة التعدد الثقافي يهدف إلى تلبية الأهداف التنظيمية والمدعم بأوسع مفاهيم العدالة الاجتماعية فهو بحاجة إلى التغيير التنظيمي حتى يتم النظر إلى الاختلافات الثقافية بمنظار ايجابي .

ويذكر ريس Riss أن نهج إدارة التعدد هو تعميم المساواة التي تتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية وخلق ما يسمى بثقافة التعدد وهي نفس الفكرة التي ردها كوكرن في جدول الأعمال طويل الأجل يهدف إلى تحقيق قدر أكبر من المساواة من خلال تغيير النظم والثقافات والهياكل .

وعلى إثره قام ليفت بإعطاء جملة من تصنيفات لمقترحات إدارة التعدد الثقافي:

<sup>53</sup>-Kandola R. Fullerton, J. Managing The Mosaic: Diversity in Action. Institute of Personnel and Development (IPD), London, 1994,p 49.

<sup>54</sup>-Kirton Gill. WhatIsDiversity? ManagingDiversity in the Workplace. IRS, London,2002, p 122.

<sup>55</sup>-Lift, S. Two routes to ManagingDiversity: individualdifferences or social group characteristics." Employee Relations 19 (1), 1996, pp21.26

## 1-مقترح تذويب الاختلافات الثقافية: Dissolvingdifferences

ينظر للاختلافات الثقافية بين الأفراد دون إسنادها إلى عضوية المجموعة الاجتماعية ولكن على أساس الفرد الواحد ويترب على هذا أن المبادرات سوف تعمل على الرد على احتياجات الفرد وليس الجماعة على سبيل المثال السياسات الفردية مثل التدريب الذي يخضع له كل من الرجل والمرأة واعتبارا لهذا المقترح فإن على الأفراد النظر إلى أنفسهم كأفراد بدل من وضع ذواتهم انطلاقا من خصائص الفئة الاجتماعية التي ينتمون إليها . وهذا النهج يتجاهل أو يقلل من الأسباب الاجتماعية لعدم المساواة<sup>56</sup> .

## 2-مقترح تهمين التعدد الثقافي: Valuingdiversity

يقيم الاختلافات الثقافية ويشير إلى أن الاختلافات الاجتماعية المستندة إلى المجموعة بدلا من الفرد، بالتالي فالممارسات تتم تحت ما يسمى بالعمل الإيجابي فمثلا توفير التدريب يتم تحت مظلة المجموعات لمساعدتهم على النجاح في المنظمة كما يكون هناك بعض التكيف للسياسات التنظيمية.

## مقترح استيعاب الاختلافات: accommodatingdifferences

حيث يكون هناك التزام في خلق سياسات انفتاحية للفئات الممثلة تمثيلا ناقصا، إذا فهو يزيد من نسبة توظيف النساء والأقليات.

فمنظور إدارة التعدد الثقافي تنطوي على إدراك واستيعاب الثقافات المتنوعة داخل البنية الهيكلية للمنظمة.

---

<sup>56</sup>- Ibid, p p 26,30.

### المبحث الثالث: التعدد الثقافي ودوره في إدارة الموارد البشرية.

إن التعدد الملاحظ على مستوى الثقافات الإنسانية، يعني أن الحضارة الإنسانية منقسمة ومتنوعة ومختلفة، وهذا لا يلغي وجود بعد ثقافي كوني يقوم على أساس التواصل والتعايش وإزالة الهوة بين الأفراد والجماعات والشعوب.

#### المطلب الأول: إيجابيات وسلبيات التعددية الثقافية

تعددية لها حسناتها، وعليها سلبيات، وسأعرض الجانبين؛ إذ بضدها تتميز الأشياء:

أولاً: **إيجابيات التعددية الثقافية:** يمكن من خلال التعددية الثقافية الحصول على منافع<sup>57</sup>، منها:

- 1- التعرف على الثقافات الأخرى في المجتمع؛ من حيث العادات، والتقاليد و القيم؛ فالحكمة ضالة المؤمن إن وجدها، فهو أحق الناس بها.
- 2- الاعتراف بأن أصحاب الثقافات الأخرى مركب هام وجزء لا يتجزأ من المجتمع؛ حيث يتم الحوار معهم حتى تعرف كل مجموعة بحقوقها.
- 3- الموازنة بين الثقافات المختلفة في المجتمع في الحقوق والواجبات لأهل المناطق؛ فلا يوجد مركز وضاحية في المجتمع على حساب الضواحي الأخرى.
- 4- الاحترام المتبادل بين الثقافات في المجتمع الواحد، وتطور النقد الذاتي والتحقيق الذاتي للفرد والثقافة في المجتمع.
- 5- إعطاء فرصة جديدة تضمن وتحقق الحريات المنضبطة واحترام حقوق الإنسان، والتوظيف على أساس الكفاءة، حتى لغير المسلمين، إلا في الوظائف السيادية أو العليا التي تمس بكيان الدولة و ورد النهي الشرعي فيها.
- 6- تعزيز القدرة على الإبداع والتواصل على الصعيد العالمي والوطني و الإقليمي، لا سيما من خلال اعتماد شراكات بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، انطلاقاً من توجه يقوم على التأصيل والانفتاح، ضمن ضوابط الرقابة والمحاسبة، والدعم العادل.
- 7- وينبغي أن يساهم الأخذ بناصية تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في مواكبة المستجدات العلمية على الصعيد العالمي، كما يجب أن تساهم الترجمة، في تشجيع التفاعل والتبادل الثقافي ونقل المعارف والتقنيات الحديثة، خاصة تلك المتعلقة بتقنيات المعلوماتية والنهوض بالمووروث الثقافي.
- 8- تفعيل الطاقات الإبداعية المتوفرة لدى الشباب المسلم، وذلك بتوحي سياسة ثقافية يقظة ترصد الإنتاج الثقافي في العالم الإسلامي، وتحلل مكوناته، وتضمن توثيقه والارتقاء به إلى صناعة تزيد جودة و ثراء وتعطيه قيمة مضافة.

<sup>57</sup> ينظر موقع الأمم المتحدة [www.un.org](http://www.un.org). وكلمة للدكتور عبد العزيز بن عثمان التويجري، المدير العام للمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة\_ إيسيسكو. مقال بعنوان: التعددية والتعايش بين الأديان، حسن بحر العلوم، في جريدة المواطن.

- 9- توفير الظروف الملائمة لمساعدة المبدعين على تثبيت موقعهم؛ كمنتجين أحرار في المجتمع مؤهلين الاعتماد على ذاتهم، وإيجاد مجالات جديدة توفر لهم موارد ذاتية.
- 10- تعزيز التلاقي والتفاعل الثقافي بين المبدعين في الدول الإسلامية ونظرائهم من البلدان الأخرى، ودفع حركة الإبداع وضممان المشاركة الناجعة والمتوازنة للمبدعين في مختلف الأنشطة الثقافية.
- 11- رعاية المواهب الواعدة من الشباب في مختلف البلدان الإسلامية، والعناية بالمادة الثقافية الموجهة للأطفال واليافعين من حيث المضمون والوسائط الثقافية المستخدمة، بما يضمن تهيئتهم وتمكينهم من شتى أدوات التحصين الذاتي، ويسهل اندماجهم في مجتمع المعرفة، وتدريبهم على استثمار الذكاء وتوظيفه.
- ثانياً: **سليات التعددية الثقافية**<sup>58</sup>:

- للتعددية الثقافية مساوئ ينبغي الحذر منها؛ حتى تؤتي التعددية ثمارها، ومنها:
- 1- التعددية الثقافية يمكن أن تؤدي إلى تفكيك المجتمع، والقضاء على وحدته والنسيج الاجتماعي بداخله؛ فيصبح المجتمع كالفيسفيساء، لان لكل ثقافة عاداتها وتقاليدها ونمط حياتها.
- 2- لتعددية الثقافية يمكن أن تؤدي إلى عدم استقرار اجتماعي وفوضى اجتماعية بذريعة انه لا يوجد قوانين موحدة لكل الثقافات بسبب الاختلاف في القيم والعادات، فلا توجد ثقافة صحيحة أو ثقافة سائدة، ولا قيادة واحدة .

- 3- التعددية الثقافية تساعد في انغلاق كل ثقافة علي نفسها وتكوين إطار خاص بها، بعيداً عن الإطار المشترك "الدولة أو المجتمع الواحد" فينتج "عدة دويلات في دولة واحدة" وهذا يؤدي إلى تفكيك الإطار المشترك الذي يدعى " دولة واحدة للجميع".

وهذا الواقع ملموس في العراق الذي أصبح دويلات، وفي فلسطين \_أي في الضفة وغزة\_ وفي مصر، ومعظم الدول العربية، وذلك بصنعيةٍ غربية وتنفيذ أيد عربية خفية ، على الرغم من التغيير الجذري في ظل ثورات الربيع .

- 4- التعددية الثقافية قد تؤدي إلى صراع عنيف بين الثقافات، عند المحاولة لخلق قوانين موحدة ودستور موحد للدولة والسيادة فيها، وربما قد ينتهي الأمر بحرب أهلية.

والواقع المصري اليوم خير شاهد على القضية؛ حيث الصراعات المفتعلة بين المسلمين والأقباط، وبين الأحزاب السياسية ، حيث لا يروق للكثيرين أن يستلم المسلمون القيادة، ولو بالطرق الديمقراطية التي ينادون بها.

### المطلب الثاني: دور التعدد الثقافي في إدارة الموارد البشرية.

إدارة التنوع في شركات الأعمال هي القوى العاملة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين والسياسة وغير ذلك من الفروق التي تعرفها التجمعات البشرية ، و

<sup>58</sup> -د. عبد الله عبد المنعم العسيلي، التعددية والتعايش الثقافي في ضوء الشريعة الإسلامية، استاذ ومحاضر في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة، فلسطين، 2012.

في ظل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية، أصبحت هي المسؤولة عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء التزامهم واهتمامهم وولائهم للعمل والمشاركة الفعالة في أنشطة العمل .

في ماضي كانت إدارة الموارد البشرية تبني الالتزام لدى الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية والرحلات والحفلات، وبالرغم من أهمية هذه الأنشطة وضرورة القيام بها لكن في ظل الأجندة الجديدة لإدارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولة عن توجيه وتدريب المدربين على أهمية رفع معنويات العاملين في إدارتهم. لم تقدم البحوث التي أجريت حتى يومنا هذا سوى الدعم المتواضع لاقتراح القائل بان تنوع القوى العاملة في حد ذاته يفيده العمل، سواء كان هذا التنوع يؤتي ثماره أم لا فان هذا يعتمد على العوامل البيئية داخل الشركة أو خارجها، بحيث وجد كل من "دواير" و "ريتشارد" و "شادويك" سنة 2003 أن آثار التنوع بين النوعين الذكور والإناث على مستوى الإدارة يتوقف على التوجه الاستراتيجي للشركة والثقافة التنظيمية والتفاعل متعدد المتغيرات بين هذه المتغيرات.

كما اكتشف "شافنير" و "غيرت" و "سكولر" و "كيرش" سنة 2006 انه إذا كانت ثقافة الشركة تتضمن افتراض المعيارية أو الاعتقاد بان التنوع في الفئات العمرية يصبح مؤشرا على القدرة الابتكارية للفريق وليس العكس. ويرى "كيرني" و "غيرت" سنة 2006 أن التنوع في العمر والجنسية والخلفية الوظيفية له تأثير إيجابي على القدرة الابتكارية للفريق في سياق القيادة التحويلية.

إن التنوع يوجد في مكان العمل عندما يكون طاقم من الموظفين ومن ذوي الخصائص والخلفيات المختلفة وكذلك متفاوتة القيم الشخصية والمعتقدات والتقاليد والتصورات و الأعمار والأجناس، ومستويات من الخبرة المهنية والتعليم والتي تشكلت من مواقف مختلفة وأسلوب حياة مختلف ووجود أهداف يعتقد كلا الطرفين أنها هي الأصح، هذه الأهداف قد تكون نتيجة لحقائق موضوعية، أو قيم فردية مما يعرقل العمل ما لم يكن هناك إدارة لذلك وهذا يقود الشركة إلى الفشل، حيث انه لا شك في أن أساس نجاح واستمرار الشركة وهو تنوع القوى العاملة.

تعتبر إدارة التنوع من العوامل المهمة توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة من التميز والمستوى العالي من الانجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته تتلاءم معه والبعد عن التشنج والتعالي و برودة التعامل .

فهناك مبادئ الذي يجب أن تتوفر في العاملين والذي تبني عليها إدارة التنوع منها:

- التواضع: وهي صفة لا بد من توافرها في المدراء و أصحاب المسؤولية .
- التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين منه.
- التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وانه واحد منهم .
- العدالة: الموضوعية وابتعاد عن التحيز من أهم صفات الإنسانية.

ويمكن القول أن الآليات الرئيسية لإدارة التنوع هي أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن تثقيف المدربين والمسؤولين لتمكينهم من بناء ثقافة تنظيمية متسامحة وتقبل الأخر وتحترم خصوصياتهم.

ومنه يمكن القول أن التنوع والتعدد في إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و زيادة الإنتاج وإشباع الحاجات الإنسانية وذلك بفضل المبادرات والأفكار الجديدة التي تفيده الشركة.<sup>59</sup>

## خلاصة الفصل :

في الأخير يمكن القول بأن التعدد الثقافي هو قيمة إضافية داخل المنظمات الدولية إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافي كأمر طبيعي في الإنسانية جمعاء و كميزة تنظيمية تمكن المنظمة الدولية من الاستفادة من إيجابياته و كإستراتيجية إدارية طويلة المدى تمكن من تسخير كافات الإمكانيات لخدمة المنظمة الدولية و استجابة عاجلة للمشاكل التي قد تفرزها الاختلافات الثقافية والذي يفرض عليها تجسيد مبدأ احترام الأخر ضمن الممارسات التنظيمية خاصة من منطلق أنه التزام أخلاقي .

# الفصل الثالث

واقع الشركات الأجنبية في

الجزائر

## مقدمة الفصل:

إن الشركات الأجنبية تؤثر على النشاط الاقتصادي للدول المضيفة لها بصفة عامة، وعلى التشغيل بصفة خاصة. فيما يخص التشغيل فإن هذه الشركات غالبا ما توفر فرص عمل كثيرة ومتنوعة، وتقدم أجور عالية لعمالها مقارنة بالتي تقدمها الشركات الوطنية بتلك الدول، ويظهر الفرق كبيرا إذا كانت هذه الأخيرة دول نامية، وبالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الشركات بتوفير التدريب والتكوين العالي المستوى لعمالها .

وبالتالي فإن نجاح الجزائر في استقطاب مثل هذه الشركات، قد يؤدي إلى انخفاض البطالة، وإلى زيادة القدرة الشرائية للعاملين لدى هذه الشركات، ومنه الرفع من مستوى معيشتهم وهذا يعني زيادة طلبهم على السلع والخدمات، وعليه المساهمة في تنشيط النشاط الاقتصادي.

و أظهرت الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين فيما يخص اثر الشركات المتعددة الجنسيات أي الشركات الأجنبية على التشغيل في الدول المضيفة، أن هذه الشركات تخلق أثارا مباشرة وأخرى غير مباشرة على التشغيل في تلك الدول ومنه فإن الشركات المتعددة الجنسيات المستثمرة في الجزائر تخلق هي الأخرى أثرا مباشرة وغير مباشرة على التشغيل.

## المبحث الأول: الشركات الأجنبية (شركات المتعددة الجنسيات).

تعتبر الشركات متعددة الجنسيات إحدى الأشكال العديدة التي يتخذها الاستثمار الأجنبي المباشر للانطلاق نحو أسواق جديدة. و عادة ما تكون هناك العديد من الدوافع والأسباب التي تشجع هذه الشركات على الانطلاق إلى مواقع أو مناطق خارج أوطانها الأصلية. إلا أن الفائدة هنا لا تكون أحادية الجانب (لصالح تلك الشركات فقط)، حيث تجني الدولة المضيفة فوائد تفوق ما تسعى إليها تلك الشركات، وهو ما يدفع تلك الدول لاستقطاب هذا النمط من الاستثمار الأجنبي المباشر. وتتنوع الفوائد التي تعود على الدولة المضيفة لتشمل؛ تدفق رؤوس الأموال إليها، وخلق فرص عمل ووظائف جديدة وبالتالي الإسهام في حل مشكلة البطالة، نقل واستخدام التقنية الحديثة، رفع مستوى مهارة الأيدي العاملة، الإطلاع على أساليب العمل الحديثة، الاستفادة من خبرات ومعلومات وتجارب هذه الشركات، استقدام المعدات والآليات الحديثة، تنويع موارد النقد الأجنبي.

## المطلب الأول: درجة استقطاب الجزائر للشركات المتعددة الجنسيات.

تعتبر الجزائر من بين الدول الأكثر استقطابا للشركات المتعددة الجنسيات في منطقة ميدا أي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وهذا حسب الدراسة التي قامت بها الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية في منطقة ميدا للفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2005.<sup>60</sup>

والجدول الآتي يوضح ذلك:

<sup>60</sup> - [www.animaweb.org/Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr](http://www.animaweb.org/Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr), P59.

الجدول رقم (1): العلاقة بين نوع المستثمر والبلد المضيف (2003-2005)

حجم الشركة				خصائص البلد المضيف
المجموع	PME	شركة كبيرة	المتعددة الجنسيات	
	اقل من 5000 عامل	من 5000 إلى 10000	أكثر من 10000 عامل	
%100	%14	%26	%60	الجزائر
%100	%0	%60	%40	قبرص
%100	%6	%24	%70	مصر
%100	%11	%28	%63	إسرائيل
%100	%16	%39	%45	الأردن
%100	%34	%26	%40	لبنان
%100	%21	%32	%46	المغرب
%100	%16	%26	%58	سوريا
%100	%30	%31	%39	تونس
%100	%12	%28	%60	تركيا
%100	%55	%29	%55	المجموع

Source: [www.animaweb.org /Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr](http://www.animaweb.org/Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr), P59

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن كل من مصر، إسرائيل، الجزائر وتركيا تستقطب بنسبة كبيرة الشركات المتعددة الجنسيات في منطقة ميدا. بحيث مثلت الشركات المتعددة الجنسيات نسبة 70% من الشركات المختلفة التي استثمرت في مصر خلال الفترة 2003-2005، ومثلت 63% في إسرائيل و60% في كل من الجزائر وتركيا.

وهذا يدل على أن الشركات المتعددة الجنسيات تهم أكثر بأسواق هذه الدول ربما لكبر حجمها. وعكس الدول السابقة فإن الدول الأخرى مثل قبرص، لبنان، الأردن، المغرب، سوريا وتونس تستقطب أكثر الشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يعكس اهتمام هذه الأخيرة بأسواق هذه الدول. فمثلا المغرب استقطبت 34% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتونس 30% وذلك خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2005.

ومنه نستنتج أن الجزائر تعد من بين الدول الأكثر استقطبا للشركات المتعددة الجنسيات في منطقة ميدا، بحيث كانت حوالي 6% من الشركات المستثمرة في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2005 هي

شركات متعددة الجنسيات. و هذا ما يدل على أن السوق الجزائرية تم بدرجة أكبر الشركات المتعددة الجنسيات عكس الشركات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و لقد استعمل في هذه الدراسة معيار عدد العمال لتعريف الشركات المتعددة الجنسيات، إذ تعتبر الشركة متعددة الجنسيات إذا ما تجاوز عدد عمالها 10000 عامل.

### المطلب الثاني: مجالات نشاط الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر.

بما أن قطاع المحروقات يعتبر أول قطاع اقتصادي في الجزائر استثمرت فيه الشركات المتعددة الجنسيات، فإننا سنتطرق إليه في الفقرة الأولى من هذا المطلب، ثم نخصص الفقرة الثانية إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى.

#### الفقرة الأولى: قطاع المحروقات

إن الشركات المتعددة الجنسيات التي تستثمر في قطاع المحروقات بالجزائر لا تنفرد بمشاريع الاستثمار، وإنما تقوم بإبرام عقود شراكة مع الشركة الوطنية سوناطراك.

#### الفقرة الثانية: القطاعات الأخرى.

سنحاول في هذه الفقرة إعطاء نظرة شاملة حول الاستثمارات الأجنبية المباشرة المتدفقة إلى الجزائر، وذلك حسب أصل هذه الاستثمارات وحسب القطاعات الاقتصادية المستهدفة من طرف هذه الاستثمارات.

يوضح الجدول الأتي توزيع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر خارج قطاع المحروقات حسب القطاعات:

**الجدول رقم(2):** توزيع مشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر خارج قطاع المحروقات المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة ما بين 2000-2005:

النسبة	المبلغ(مليون دينار)	النسبة	عدد المشاريع	القطاع
0,37%	2110	2%	10	الزراعة
3,50%	19799	10,75%	54	البناء والأشغال العمومية
40,30%	229407	64,24%	322	الصناعة
0,15%	891	0,8%	4	الصحة
0,28%	1624	2,4%	12	النقل
2,9%	14685	1,8%	9	السياحة
6,42%	36348	17,31%	87	الخدمات
46,08%	260627	0,8%	4	الاتصالات
100%	565491	100%	502	المجموع

Source: ANDI, bilan statistique de déclaration d'investissement 2006.

يظهر الجدول أعلاه الفرق بين القطاعات الاقتصادية من حيث استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وذلك على أساس عدد المشاريع وعلى أساس المبلغ الكلي للمشاريع.

## أ- على أساس عدد المشاريع:

من حيث عدد المشاريع يتبين لنا من خلال الجدول أن قطاع الصناعة هو الأكثر استقطاباً للمشاريع الأجنبية وذلك بـ 322 مشروع خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005 ، ثم يليه قطاع الخدمات بـ 87 مشروع، وبعده قطاع البناء والأشغال العمومية بـ 54 مشروع، ثم قطاع النقل بـ 12 مشروع، فقطاع الفلاحة بـ 10 مشاريع، أما قطاعي الصحة والاتصالات فإنهما لم يستقطبا سوى أربعة مشاريع لكل منهما . وعليه فإن الشركات الأجنبية تعطي أهمية كبيرة لقطاع الصناعة في الجزائر .

## ب- على أساس مبلغ المشاريع:

أما من حيث مبلغ المشاريع يظهر لنا من الجدول أن قطاع الاتصالات هو الأكثر استقطاباً للرأس المال الأجنبي بمبلغ 260627 مليون دينار، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005 . ثم يأتي قطاع الصناعة الذي استقطب مبلغ 229407 مليون دينار لنفس الفترة، وبعده قطاع الخدمات بـ 36348 مليون دولار .

ويعد قطاع الصحة الأقل استقطاباً للرأس المال الأجنبي، وذلك بمبلغ 891 مليون دينار . ومما سبق نلاحظ أنه من حيث عدد المشاريع، يعد قطاع الصناعة الأكثر استقطاباً للمشاريع الأجنبية وذلك بـ 322 مشروع خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005 ، أما من حيث مبلغ المشاريع فإن قطاع الاتصالات هو الأكثر استقطاباً للرأس المال الأجنبي بمبلغ 260627 مليون دينار، وذلك خلال نفس الفترة . ومنه نستنتج أن المشاريع التي تقام في قطاع الاتصالات هي مشاريع ضخمة، فبالرغم من أن عدد المشاريع هو 4 إلا أنه يحتل الصدارة من حيث القيمة المالية . ومن أهم الشركات المستثمرة في هذا القطاع الشركة المصرية للاتصال اوراسكوم، والشركة الكويتية للاتصال الوطنية .

## المبحث الثاني :دراسة الميدانية لشركات الأجنبية في الجزائر.

تساهم الشركات المتعددة الجنسيات بصفة فعالة في توفير مناصب شغل سواء على مستوى بلدانها الأصلية أو على مستوى البلدان المضيفة لها، ولكنها في بعض الأحيان تستغل تلك العمالة بطريقة غير لائقة إذا لم تكون رقابة عليها وخاصة في البلدان النامية، وهذا ما جعل المكتب الدولي للعمل يبحث في وضع بعض الشروط التي يجب أن توفرها الشركات المتعددة الجنسيات لعمالها.

### المطلب الأول :شركة "الستوم" الفرنسية .

#### أولا:تقديم عام لشركة :

ألستوم هي شركة فرنسية متعددة الجنسيات تم إنشاؤها في 1928 ، وهي الرائدة في العالم في مجال توليد الطاقة ونقلها وتأسيس البنية التحتية للسكك الحديدية ووضع معايير لتقنيات مبتكرة وصديقة للبيئة. وتعد "ألستوم" من كبار مصنعي قطارات السكك الحديدية، إذ تمكنت من تشييد أسرع قطارات وأنظمة مترو فائقة السرعة في العالم، كما تعمل في مجالات توليد الطاقة الكهربائية ونقلها، فضلا عن جميع المعدات والخدمات المرتبطة بها، بالإضافة إلى إنشاء محطات لتوليد الطاقة تعمل بالماء أو الغاز أو الفحم أو الطاقة النووية، كما تقدم مجموعة واسعة من الحلول لنقل الطاقة الكهربائية، مع التركيز على الشبكات الذكية.

وتعتبر رائدة في مجال أعمالها حيث يقدر رقم أعمالها 20,3 مليار € وتعتبر الشركة كعامل مهم في سوق العمل الدولية من خلال توظيف أكثر من 600 موظف تساهم ألستوم بحوية في مشاريع النقل بالسكك الحديدية في الجزائر لاسيما من خلال شركة سيتال، التي تملكها فيروفيال بنسبة 41 % ومؤسسة ميترو الجزائر بنسبة 10% وألستوم بنسبة 49 %.

توجد الشركة الفرنسية للطاقة والسكك الحديدية في نحو مائة دولة حول العالم أهمها الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وتعتبر "ألستوم" المورد الرئيسي للتقنيات المبتكرة والصديقة للبيئة لتوليد الطاقة الكهربائية ونقلها والنقل بالسكك الحديدية بالولايات المتحدة.

#### ثانيا:وظيفة الستوم في الجزائر .

الجزائر هي واحدة من الوجهات المختارة من قبل الشركة لتطوير مشاريع السكك الحديدية،وهي موجودة في الجزائر لأكثر من نصف قرن شاركت حتى ألان في المترو والترام في الجزائر ووهران ومستغانم.

تستعد الشركة لإطلاق وظائف جديدة أخرى لتعيين موظفين جدد يساعدون على تحقيق مشاريع نقل جديدة فقد اعتمدت في عروضها لسنة 2015 على المرشحين الشباب ذوي الخبرة وخريجي الجامعات والذي يتم تدريبهم في مراكز معتمدة حيث لدى الحكومة الجزائرية رغبة حقيقية في تطوير النقل عبر السكك الحديدية للقضاء على صعوبات تكديس شبكة الطرقات، بفضل تواجدها المحلي وعروضها الكاملة بالإضافة إلى خبرتها، تعد "ألستوم" الشريك المفضل للجزائر لمرافقتها في مشاريعها الحركية : للنقل بين المدن، شاركت "ألستوم" بقطارها "كوراديا متعدد الخدمات" في مناقصة لتوفير 17 عربة قطار ما بين المدن للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من أجل الربط بين كبريات المدن .

### ثالثا:ألستوم" الفرنسية تفوز بصفقة قطارات بـ 230 مليون دولار بالجزائر.

تتضمن تزويد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية بـ 17 قطار يعمل بالديزل والكهرباء. قالت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية (حكومية)، إن شركة "ألستوم" الفرنسية، فازت بصفقة بقيمة 230 مليون دولار، لتزويدها بـ 17 قطار يعمل بالديزل والكهرباء. وقال المدير العام للشركة ياسين بن جاب الله، في تصريحات صحفية أدلى بها، ان القطارات الجديدة ستوضع في الخدمة على الخطوط الطويلة، نحو مدن وهران وقسنطينة وعنابة وبشار ، وقال أيضا إن هذه القطارات، صممت لتتحمل أقصى الظروف المناخية في الصحراء الجزائرية، مضيفا أن قرار اختيار قطارات تعمل بالكهرباء والديزل جاء تمهيدا لعملية تحويل الشبكة، لكي تعمل قطاراتها بالكهرباء ، وتسير الشركة حاليا رحلات بالسكك الحديدية نحو بشار، في الجنوب الغربي للبلاد، ومدينة توقرت بولاية ورقلة في وسط الصحراء الجزائرية.

ويبلغ رأسمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية 250 مليون دولار، وتضم حوالي 11 ألف موظف في فروعها الثلاثة الخاصة، بنقل الأشخاص والبضائع وإدارة الأملاك التابعة للشركة، ويبلغ طول خطوط الشبكة 4573 كيلو متر، منها 3850 كيلومتر فقط في حيز الخدمة ، وأعلنت الشركة في عام 2010 عن مخطط لتطوير وتوسيع شبكة السكك الحديدية، بقيمة 40 مليار دولار، بهدف الوصول بطول الشبكة إلى 12 ألف كيلو متر بحلول عام 2020.

ومنذ استقلال الجزائر في عام 1962 خسرت الشركة حوالي 1200 كيلومتر من الخطوط بسبب الإهمال، حيث بلغ طول الخطوط التي كانت تسيروها الشركة الوطنية الفرنسية للنقل بالسكك الحديدية، حوالي 5014 كلم. وتشمل خطة تطوير شبكة السكك الحديدية، تحويل جزء من الشبكة للعمل بالكهرباء، وتخفيض القاطرات العاملة بالديزل، وتتضمن المرحلة الأولى للخطة، تحويل خطوط الشبكة الشمالية للبلاد للعمل بالكهرباء، لنقل 80 مليون مسافر سنويا، وحوالي 13 مليون طن من البضائع بحلول 2015.

وكشف بن جاب الله أن الشركة نقلت 54 مليون مسافر في عام 2013، و 9.5 مليون طن من البضائع، وتضم الشبكة حاليا خطوط مزدوجة طولها 450 كيلو متر، أغلبها تربط بين الجزائر العاصمة والبليدة و بومرداس، وهي شبكة قطارات الضواحي، حيث انتهت الشركة من تحول 323.71 كيلو متر من الخطوط المزدوجة لتصبح صالحة لتسيير قطارات تعمل بالكهرباء.

وتضم الشركة 424 عربة مسافرين، و 11520 عربة نقل بضائع، و 64 قطار كهربائي، و 17 قطار، يعمل بوقود الديزل و 216 قاطرة جر تعمل بالديزل، و 14 قاطرة جر كهربائية.

وترتبط الشبكة الوطنية للسكك الحديدية، بالشبكتين الوطنيتين للسكك الحديدية في تونس والمغرب.

أبدت شركة "ألستوم" الفرنسية المتخصصة في الهندسة إحدى أكبر الشركات العالمية الرائدة في مجالات القطارات

فائقة السرعة، رغبتها في المشاركة بالمناقصة التي أعلنت عنها الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز وتنفيذ الاستثمارات في السكة الحديدية مؤخرا بغرض إنشاء أول خط للقطار السريع شرق - غرب الجزائر وأشار مصدر من الشركة الفرنسية في تصريح نقلته مصادر إعلامية إلى أن شركة "ألستوم" على استعداد للنظر بكتاب في ملف المشاركة بمناقصة إنجاز خط القطار السريع، وهذا بعد أن تستكمل الوكالة الوطنية طرح دفتر الأعباء المتعلق بالمشروع بعد تحديد موعد سحب ودفع استثمارات المشاركة، موضحا رغبة الشركة الفرنسية في دخول مناقصة إنجاز هذا الخط الذي يربط بين الشرق والغرب.

وكانت الوكالة الوطنية للدراسات وتنفيذ ومتابعة الاستثمارات في السكة الحديدية قد أعلنت بتاريخ 25 أوت الجاري مناقصة لتجنيد شركات عمالية متخصصة في دراسة واقتراح مشروع القطار فائق السرعة بأكثر من 350 كلم في الساعة، موازاة مع استكمال مشروع الطريق السيار شرق - غرب الذي يعد حاليا قيد الإنجاز، فيما حددت الوكالة تاريخ 25 أكتوبر كآخر أجل لإيداع طلبات المشاركة من طرف الشركات المهتمة بإنجاز المشروع. ويعبر مشروع القطار السريع شرق - غرب عبر ولايات تلمسان، سيدي بلعباس، عين تموشنت، وهران، مستغانم، معسكر، غليزان، إلى جانب الشلف، عين الدفلى، البليدة، الجزائر، المدية، الجلفة، والأغواط، مرورا بغرداية وبومرداس والبويرة، برج بوعرييج، وصولا إلى غاية سطيف، قسنطينة، قلمة وسكيكدة وعنابة والطارف. وقررت الجزائر استثمار ما يربو عن 30 مليار دولار لتحديث شبكة السكة الحديدية، مرورا بكهربية الخطوط، وتحديد معدات السكة الحديدية.

وكان عبد الحميد مجبر مساعد المدير العام للوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة إنجاز الاستثمارات قد أكد في وقت سابق على الأهمية البالغة التي يكتسيها المشروع في شقيه الاقتصادي والتجاري، موضحا أن المواطنين سيستفيدون من الوقت المقلص لمدة سفرهم بين المدن الكبرى بشرق وغرب العاصمة، كما أشار إلى ما يمكن أن يقدمه المشروع من تسهيلات قد يستفيد منها زائرو الجزائر والعاثرون من خلالها في إطار تجسيد مشروع المغرب العربي الكبير

## المطلب الثاني: دراسة واقع شركة عدوان للكيماويات.

### أولاً: لمحة عن الشركة .

شركة "عدوان" للصناعات الكيماوية المحدودة هي إحدى شركات مجموعة عدوان في المملكة العربية السعودية وهي شركة خاصة 100% ، ذات مسؤولية محدودة تأسست عام 1991 م ، و هي امتداد لأعمال مجموعة عدوان التي أسست عام 1978 م تعمل الشركة في مجال صناعة الكيماويات غير العضوية ومعالجة المعادن الصناعية و بدأت الإنتاج الفعلي عام 1993 م و أهم منتجاتنا: رمل السليكا- بوردرة السليكا- رمل النفط والغاز - سليكات الصوديوم - سليكات البوتاسيوم - الومينات الصوديوم.

تمتلك شركة "عدوان" للصناعات الكيماوية أربعة مصانع في المملكة العربية السعودية إثنان منها في المدينة الصناعية الثانية بالرياض (وسط) و إثنان في المدينة الصناعية الثانية في الدمام (شرق).

وتعد شركة "عدوان للكيماويات" الواقعة بالمنطقة الصناعية لفرناكة في مستغانم فرع من الشركة الأم في المملكة العربية السعودية والتي تأسست في 2004 .

تقوم بتصدير منتجاتها إلى أكثر من 35 دولة حول العالم في الشرق الأوسط و جنوب شرق آسيا و شمال آسيا و شبه القارة الهندية وقد حصلت الشركة على شهادة الجودة الشاملة ISO9001 سنة 2008.

### ثانياً: عدوان للكيماويات" تفتتح الأسواق العربية والتركية"

أعلن مسؤول مدير المبيعات بشركة "عدوان للكيماويات" المختصة في تجفيف وتصنيف رمال "سيلكا" عن تمكّن الشركة من فرض سيطرتها على السوق الوطنية وتوظيف 150 عامل بفضل جودة منتجاتها في تجفيف الرمال وتصفيتهما، بحيث يدخل في تركيبها عدة مواد منها السيراميك ومواد التنظيف ومعظم منتجات الشركة توجه إلى مجمع سونا طراك بحاسي مسعود.

كما تمكّنت "عدوان للكيماويات" حسب نفس المسؤول من تصدير منتوجها إلى تركيا وليبيا وقربيا ستسوق منتجاتها بالمغرب، حيث تنتج سنويا 3 آلاف طن من الرمل الصافي و 500 طن من رمل "سيلكا" فيما بلغت نسبة تغطيتها للسوق الوطنية 70 بالمائة وتعمل على فتح أسواق جديدة أخرى عبر كل ولايات الوطن ويقدر رقم أعمال الشركة ب 20 مليون دج.

وأضاف المسؤول ذاته أن منتجات الشركة لها تركيبات خاصة ولا يمكن الاستعانة برمال الشواطئ التي تعد خالية من جزيئات "سيلكا" في إنتاجها، مشيراً إلى أنه يتم توجيه نحو 5 بالمائة من إنتاجها السنوي إلى دعم المشاريع الاستثمارية للشباب في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بحيث تضم مشاريع جديدة

واعدة سيتم تجسيدها لاستغلال هذه الرمال في معالجة المياه الصالحة للشرب وهي تقنية جديدة تساعد على  
تصفية المياه وتنقيتها.

المبحث الثالث: واقع التعدد الثقافي في المؤسسات الأجنبية .

## المطلب الأول: شركة الغيث AL GHEITH

أولاً :تعريف بالشركة.

هي شركة سورية تأسست من طرف مالكها غيث قاسم محمد أمين سنة 1995 نمت منذ انفتاحها واستمر النمو والتوسع في منتجات والخدمات بشكل يرضي تطلعات عملائها والموظفين وكذا المجتمع من حولها ,مع الخبرة الهائلة في مجال النفط والتاريخ الطويل من التعاون مع العديد من الشركات العامة والخاصة .

مجموعة الغيث هي واحدة من المنظمات الأكثر تنوعاً في دولة الإمارات العربية المتحدة, وتتميز في نشاطات متنوعة مثل إمدادات حقول النفط والبناء والتجارة والخدمات الصناعية، والتكنولوجيا البحرية، والتغذية، والمراكز التجارية، والتطوير العقاري، والأزياء، والتسويق، والأغذية والمشروبات ومراكز اللياقة البدنية، ومنذ نشأتها، وقد تطورت مجموعة الغيث إلى منظمة مزدهرة في تقديم خدمة ذات قيمة لعملائها في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة.

كما تقوم المجموعة بالعمل والاستثمار في مجالات هامة ومختلفة على نطاق واسع , كما تتمتع مجموعة الغيث بتاريخها المشرف في مجلس التعاون الخليجي كما أن لها أعمال عدة في دول مجلس التعاون الخليجي وأيضاً لها فروع في أبو ضبي ودبي وتخطط للتوسع في جميع المجالات في دولة الإمارات العربية المتحدة .

وتعتبر المجموعة من أكثر الشركات تنوعاً في خدماتها. و الابتكار هو من أكثر الركائز الرئيسية التي أدت إلى نجاح مجموعة الغيث، نحن نركز على التكنولوجيا والطرق الجديدة في ممارسة وتحقيق النتائج التي ترضى عملائها، ولقد عززت مشاريعها بشكل كبير على مر السنين بهذه التكنولوجيا الحديثة .

وقد ساعد هذا التطور الإيجابي لمجموعة الغيث في جمع مختلف القوى العاملة وأدى ذلك إلى معرفة اسم المجموعة في أرجاء البلاد. وعلى الرغم من التنوع الكبير لأنشطة المجموعة لم يؤثر ذلك على جودة خدماتنا بل نحن نسعى دائماً لتقديم خدماتنا على مستوى عالمي تنمو المجموعة بشكل ملحوظ ومستمر .

ثانياً: 3 مصانع جديدة لـ«الغيث» في كيزاد.

بدأ مجموعة الغيث للتوريدات ، وخدمات حقول النفط في أبوظبي مع بداية العام المقبل إنشاء 3 مصانع جديدة لها في مدينة خليفة الصناعية "كيزاد". وتبلغ التكلفة التقديرية للمصانع الثلاثة أكثر من مليار درهم، وتتوزع بين مصانع للبتروكيماويات وإنتاج الصمامات، إضافة لمصنع للأنايب .

صرح بذلك عاطف عريقات المدير التنفيذي لشركة الغيث للتوريدات، وخدمات حقول النفط، مشيراً إلى أن المصانع الثلاثة ستكون ضمن مجمع صناعي للصناعات المرتبطة بالنفط والغاز للمجموعة في مدينة كيزاد، التي تشكل نقطة إقليمية للصناعات الإستراتيجية، ونوه بأن المصانع الثلاثة تعد خطوة جديدة، ضمن منظومة الاستثمارات الصناعية، التي تملكها المجموعة، التي تسعى بها لتطوير استثماراتها، وتنويعها وزيادة المشاريع الإنتاجية التنموية، التي تتلائم متطلبات الأسواق المحلية والإقليمية.

وتوقع عريقات أن تبدأ الأعمال الإنشائية في المصانع الجديدة، خلال العام المقبل 2014، بعد استلام الأرض مع نهاية العام الجاري، وذكر المدير التنفيذي لـ"الغيث" أن الشركة أبرمت عقد المساطحة لمشروع المصانع الجديد، مع مدينة خليفة الصناعية، الذي بموجبه سيتم منح الشركة مساحة صناعية على مساحة مليون متر مربع في منطقة كيزاد.

ولفت إلى أن الشركة قد استكملت كافة الاستعدادات الفنية للمشروع، الذي يدخل ضمن خطة التوسع في قطاع الإنتاج الصناعي المساعد، خدمات النفط والغاز، وأوضح أن المصنع سيختص بإنتاج غاز الكلوريك الذي يحقن في حقول النفط، لتوفير خدمات الصيانة للآبار...

ومن المنتظر أن يدخل المصنع عملية التشغيل بحلول عام 2015، وأكد عريقات أن مجموعة الغيث أبرمت عقود خدمات مع أكثر من 50 شركة، بتكلفة 500 مليون درهم، لافتاً إلى أن استثمارات الشركة في الوقت الحالي تبلغ حوالي مليار درهم.

وشدد عريقات على أن سوق أبوظبي مليء بفرص استثمارية ذهبية للشركات العاملة في قطاع الخدمات المساعدة للنفط والغاز، وبصفة خاصة مشاريع أدنوك ومجموعاتها. ونوه بأن تزايد أعداد الشركات الوطنية العاملة في هذا القطاع عاماً بعد الآخر، مشيراً إلى أن مشاركة هذه الشركات في مشاريع النفط والغاز في الدولة وخاصة مع شركات أدنوك، حقق مكاسب كبيرة للشركات الوطنية.

### **المطلب الثاني: تطبيق شركات متعددة الجنسيات للتعدد الثقافي.**

أولاً : تساهم الشركات الأجنبية في انتماء العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية التي يتواجد فيها ، سنناول في هذا الجزء مسألة انتماء العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية التي يتواجد فيها والذي من شأنه أن يؤثر على تشكيل هوية الأخير:

الجدول رقم (3) :يوضح درجة احتكاك العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
احتكاك كبير	%40	%50
احتكاك متوسط	%40	%50
لا يوجد أي احتكاك	%00	%00
المجموع	80%	%100

من خلال الجدول أعلاه، نرى أن 50% من العمال احتكاكهم كبير بالأجنبي في أوقات العمل، وبنسبة مماثلة أي 50% رأت بقية أفراد العينة أن احتكاكها بالجماعة الأجنبية احتكاك متوسط، بينما نفى كل المبحوثين على ألا يكون هناك أي احتكاك بالجماعة الأجنبية في أوقات العمل، وهذا أمر طبيعي بحيث يفرض حسن سير العمل عملية التفاعل ما بين كل العمال وبكافة مستوياتهم المهنية، من أجل دفع وتيرة العمل إلى الأمام<sup>61</sup>.

وهذا الاحتكاك بين العامل الأجنبي والعامل الجزائري من شأنه أن يؤثر على هوية الأخير بطريقة أو بأخرى، وهذا التأثير يكون بشقيه الإيجابي والسلبي، ذلك أن «الهوية تعتبر محصلة علاقات سوسيو مهنية ينشئها الفرد داخل المؤسسة، فهي تعتبر إذا نتاجا لثقافتين هما: الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية<sup>62</sup>» .

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

<sup>61</sup> - الدراسة الثالثة، والمعونة ب: "الهوية المهنية في المجال المهني متعدد الثقافات"، ص 25.

<sup>62</sup> -أنظر المدخل النظري السوسولوجي، ص 32.

الجدول رقم (4) الذي يوضح نوعية العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية خارج أوقات العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة صداقة	40%	40%
علاقة زمالة	60%	60%
لا توجد أية علاقة	00	00%
المجموع	100%	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقات التي تربط العامل الجزائري بالأجنبي خارج أوقات العمل توزعت ما بين علاقة زمالة ممثلة بـ 60%؛ وعلاقة صداقة ممثلة بـ 40% في حين لم يختار أي من المبحوثين البديل علاقة لا توجد أي ، وكتأويل سوسيولوجي لذلك، نقول أن العلاقات التي تربط العمال بعضهم البعض هي علاقات زمالة، والتي تعتبر علاقة أقوى من علاقات الصداقة، وقد يعود عدم اختيار المبحوثين للبديل 'لا توجد أية علاقة' لأن شرط سير العمل هو التفاعل اليومي بين كافة العمال باختلاف مستويا تم التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (4) ، كما يحتاج سير العمل في بعض الأحيان التفاعل والتواصل خارج أوقات العمل بما فيها فترات الراحة، وذلك من أجل دفع عجلة العمل إلى الأمام، وهذا من شأنه أن يعمل على تكوين علاقات صداقة وعلاقات زمالة، يدخل العامل الجزائري في الانتماء للجماعة الأجنبية التي يتواجد معها .

ثانيا: يؤثر التعدد الثقافي في الشركات الأجنبية على عملية اندماج العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية، سنتناول في هذا المحور مسألة اندماج العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية التي يتواجد فيها والذي من شأنه أن يؤثر على تشكيل هوية الأخير:

الجدول رقم (5) يوضح إمكانية تفضيل المشاركة مع جماعة أجنبية بدل جماعة جزائرية -محلية :

			النسبة	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار		%87,5	70	نعم
%12,5	10	الحياة اليومية			
%50	40	الحياة المهنية			
%31,25	25	الاثنين معا			
%6,25	5	أخرى أذكرها			
%100	80	المجموع			
			%12,5	10	لا
			%100	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 87,5% من العمال يفضلون المشاركة مع جماعة أجنبية بدل جماعة محلية، ونسبة 50% من المبحوثين ممن أجابوا بنعم فضلوا هذه المشاركة في الحياة المهنية، بينما فضل 37,30% من العمال المشاركة مع الجماعة الأجنبية في الحياة اليومية والمهنية، بينما فضلت نسبة 12,5% العمال المشاركة مع الجماعة الأجنبية في الحياة اليومية.

كما رفض 12,5% من العمال هذه المشاركة، وما يلاحظ أن العمال الجزائريين فضلوا هذه المشاركة في الجانب المهني باتفاق شبه جماعي، وهذا بدوره ما قد يجرحهم إلى أمور ومواضيع أخرى يسعى الأجنبي لتحقيقها، تحت ظل وغطاء الثقافة العالمية، هذه الأخيرة التي تدعوا إلى الانسلاخ عن قيم الأصالة، وهذا ما حذر منه نجاح كاظم الذي يقول: «ينكمش العالم اليوم نتيجة انفتاح أحد أجزائه الواحد على الآخر أو تقارب أطرافه أكثر من أي فترة مضت في تاريخ الإنسان ، و قد أدى هذا الأمر إلى بروز ظاهرة يطلق عليها "الثقافة العالمية"،

وبدأت تظهر كرد فعل طبيعي لهذه التطورات، مشكلة البحث عن الهوية الجماعية أو الصورة القومية المصغرة بشكلها الجديد لمجموعات متناحرة، كانت تعيش في وئام تام<sup>63</sup> .

ولمعرفة درجة تكيف العمال الجزائريين مع جماعة العمل الأجنبية سنتطرق إلى

الجدول رقم (6) الذي يوضح درجة تكيف العمال الجزائريين مع جماعة العمل الأجنبية:

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

إن المتطلع للجدول أعلاه يرى أن درجة تكيف المبحوثين مع الجماعة الأجنبية متباينة، فنسبة 37,5% من العمال رأّت أن تكيفها مع جماعة العمل الأجنبية تكيف متوسط، بينما رأّت نسبة 25% من العمال أن تكيفها مع جماعة العمل الأجنبية تكيف عالي، وبنفس النسبة 25% رأّت فئة تكيفها مع الجماعة الأجنبية تكيف منخفض، بينما رأّت نسبة 12,5% من المبحوثين أنها لم تتكيف مع مجموعة العمل الأجنبية. وكتأويل لذلك نقول أن تكيف العمال مع الجماعة الأجنبية التي يتواجدون بها هو متوسط على العموم، وتوافقت نتائج هذا السؤال مع الطرح الامبريقي الذي قدمه جلال بوكرومة والذي توصل إلى أن صعوبة التكيف في المجال المهني متعدد الثقافات يعود إلى: «أ ن 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 وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة»<sup>64</sup>.

<sup>63</sup> - نجاح كاظم: العرب و عصر العولمة، بيروت: توزيع المركز الثقافي العربي، ط1، 2002، ص ص 158-159.

<sup>64</sup> - الدراسة الثالثة، والمعونة ب: "الهوية المهنية في المجال المهني متعدد الثقافات"، ص 25.

وعليه فإنه ينبغي على الشركة محل الدراسة أن تأخذ في اعتبارها مسألة تكيف العمال الأجانب مع العمال الجزائريين بعين الاعتبار، لما للتكيف من علاقة وطيدة بالتفاهم والتعايش ما بين العمال، وهذا بدوره ما يحسن من أداء العمل وزيادة وارتفاع المردودية.

ولمعرفة العلاقات بين العمال الجزائريين وزملاء العمل الأجانب سنتطرق إلى:

**الجدول رقم (7) الذي يوضح العلاقات بين العمال الجزائريين وزملاء العمل الأجانب:**

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

من خلال الجدول الذي هو بين أيدينا نلاحظ أن العلاقات بين العمال الجزائريين والعمال الأجانب علاقة جيدة وحسنة بنسبة 37,5% على التوالي، فيما نجد أن ما نسبته 25% من العمال يرون أن علاقة تتم مع العمال الأجانب هي متوسطة. وبالتالي فإن العلاقات ما بين الطرفين هي علاقة جيدة، كون الإنسان يبحث دائما عن الجو الاجتماعي من أجل التفاعل والتواصل مع الآخر، فالهوية لا تأخذ معناها الحقيقي إلا من خلال الجماعة، حيث يسعى الفرد إلى إثبات اختلافه وتطابقه عن ومع الجماعة التي ينتمي إليها، فهي مرتبطة بمفهوم آخر ألا وهو الانتماء، وهذا ما يؤكد تاجفال tadjfal في قوله: «إن الهوية الاجتماعية للفرد مرتبطة بمعرفته لانتمائه إلى فئات اجتماعية معينة، ومرتبطة كذلك بالدلالة التي تنتج عن هذا الانتماء»<sup>65</sup>.

وللتطرق إلى تأثير الجماعة الأجنبية على وطنية العمال سنتطرق إلى:

<sup>65</sup>-tajfel. H 2.La catégorisation sociale.in serge Moscovici.france. edition1. 1973 p292.

الجدول رقم (8) الذي يوضح تأثير الجماعة الأجنبية على وطنية العمال:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
51.25%	41	نعم
48.75%	39	لا
100%	80	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن 51,25% نسبة من العمال وافقوا على الفقرة التي تنص على "تأثير الجماعة الأجنبية على وطنية العمال"، بينما نفى ما نسبته 48,75% من العمال الفقرة، وكتحليل لذلك نرى أن الجماعة الأجنبية تؤثر على وطنية العمال، وما يؤكد صحة هذه النتيجة الطرح التالي: «إن العولمة بما في ذلك الشركات متعددة الجنسيات، نظام يعمل على إفراغ الهوية الجماعية من كل محتوى، ويدفع إلى والتشتيت، ليربط الأفراد بعالم اللاوطن وللأمة واللاأدولة، أو يفرقهم في أتون الحرب الأهلية»<sup>66</sup>

وقد يعود ذلك إلى رغبة الغرب بصفة عامة وعلى رأسها الشركات متعددة الجنسيات، إغراق الدول النامية في الحروب والصراعات والنزاعات، من أجل استغلال خيراتها وثرواتها؛ كما يحدث في دول الجوار، ويؤكد هذا الطرح محمد مسلم قائلاً: «وإنه لمن مساعي العولمة أن تدمج الشعوب والثقافات في نمط ثقافي واحد، فتهمين بذلك الثقافة الأمريكية/الغربية على الجميع، و تتجلى معالم الهيمنة الجديدة، وتشعر حينئذ الشعوب والأمم بخطورة الذوبان في هوية الآخر مما يدفع بها من جراء هذا الشعور بالخطر المحدق بها إلى الرجوع وتعزيز خصوصياتها الثقافية. إن العلاقة هنا تطبعها علاقة الهيمنة، وهذا ما قد يسبب الضعف لدى مواطني العالم الثالث».<sup>67</sup>

كما لا يخفى على القارئ أن «العولمة تتجاهل قيم المواطنة والولاء والانتماء للوطن، بل تعتبر هذه القيم والمفاهيم عقبات تحول دون تحقيق أهدافها ومن ثم يجب إزالتها»<sup>68</sup>.

من خلال ما توصلنا إليه: أن التعدد الثقافي في الشركة الأجنبية يؤثر في تشكيل الهوية للعمال، وذلك من خلال انتقال الرموز والمعاني والدلالات الرمزية والفعلية للتصرفات والأفعال من طرف الأجنبي للعامل الجزائري

<sup>66</sup> - جلال ناصر: الاستثمار والشركات متعددة الجنسية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الط1، 2009، ص58.  
<sup>67</sup> - شريف يونس: سؤال الهوية وسلطة المثقف في عصر ما بعد الحداثة، دار ميريت للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الط1، 1999، ص249.  
<sup>68</sup> - حسين كامل بهاء الدين: الوطنية في عالم بلا هوية، دار المعارف القاهرة، الطبعة 1، 2000، ص135، 163.

عن طريق المحاكاة والتقليد والتقمص وتحت تأثير الإعجاب وتحت وطأة القوة والتهديد، كما توصلت الدراسة كذلك إلى تأثير الهوية المهنية على الثقافة الاجتماعية للعمال .

- أن احتكاك العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية يتراوح ما بين الاحتكاك الكبير و المتوسط .

- توصلت الدراسة إلى أن العلاقة التي تربط العامل الجزائري بالجماعة الأجنبية خارج أوقات العمل تتوزع ما بين علاقة زمالة بنسبة 60 % وعلاقة صداقة بنسبة 40 % .

و من حيث تأثير التعدد الثقافي في الشركات الأجنبية على اندماج العامل المحلي مع الجماعة الأجنبية:

- فضلت ما نسبته 87,5% من العمال المشاركة مع جماعة أجنبية بدل جماعة محلية، وقد فضل أغلب العمال هذه المشاركة في الحياة المهنية .

- وأن تكيف العمال الجزائريين مع الجماعة الأجنبية يتوزع ما بين التكيف العالي والمتوسط بنسبة بلغت 50 % .

- كما توصلت الدراسة إلى العلاقات ما بين العمال الجزائريين وزملاء العمل الأجانب علاقة جيدة بنسبة 50 % وعلاقة حسنة بنسبة 37.5 % .

## خلاصة:

توصلت الدراسة الحالية إلى أن الأجنبي يعتمد أنماط وميكانيزمات مقصودة أو غير مقصودة، من أجل التأثير على الهوية الاجتماعية للعمال، مستغلا بذلك تواجده على أرض الوطن واحتكاكه اليومي والمباشر بالعامل الجزائري في مؤسسات الشراكة الأجنبية، مستنبطا هذه القوة من مركزه الإداري والاجتماعي في الشركة الأجنبية.

## خاتمة:

اندرجت الدراسة في إطار البحث عن إجابة على الإشكالية في مدى تمكن المؤسسة الدولية إن تحوي تركيبة ثقافية متنوعة وبناء نموذج إدارة فعال يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية ، بمعنى التعامل مع التعددية الثقافية وفقا لتلك الطبيعة ومن خلال هذه الدراسة تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج:

فيما يتعلق بالمنظمة الدولية كانت هناك جملة استنتاجات يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1-التعدد الثقافي طبيعة وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات فتركيبها البنوية الداخلية و المتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف النوع الاجتماعي والأديان والأعراق واللغات و الخبرات المهنية و القدرات اللغوية للعمل ضمن بيئة تنظيمية مشكلة بذلك بيئة عمل غير متجانسة ، حيث أن الاختلافات الثقافية داخل المنظمة الدولية تولد جملة من الآثار السلبية و النتائج الإيجابية على حد سواء بداية مع الآثار السلبية منها - : خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين و الارتباك والإحباط - صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل المنظمة الدولية .

بإمكان المنظمة الدولية الاستفادة من التعدد الثقافي محددة بذلك من سلبياته ،من خلال إدارة فعالة مع توفير مناخ متنوع ثقافيا، حيث يمكن لأي موظف من المساهمة في المنظمة بتسخير كل إمكانياته .

أما النتائج الإيجابية فهي كالآتي :

تعزيز الرأسمال البشري و التنظيمي من خلال قدرتها على جذب و استبقاء مواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتحسينها كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم دورات التدريب .

إن التعدد الثقافي يؤدي للإبداع لأن الاختلاف يؤدي لطرح تنوع في الأفكار ووجهات النظر وخيارات متعددة و بدائل خلاقة تمكن المنظمة من اختيار أفضلها والأمر لا يتعلق بعددها و إنما بنوعية البدائل المطروحة و بالتالي القدرة على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التعدد الثقافي ،إن التعدد الثقافي يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية .

ومن خلال الطرح الذي سبق فإننا نستنتج بشكل عام أن المجتمع الجزائري بما في ذلك عمال الشركات متعددة الجنسيات عرف ومازال يعرف تحولات سريعة على مستوى البناء الاجتماعي والثقافي وتتجاذبه تيارات فكرية إقليمية وعالمية تريد أن تطبعه وتشكل شخصيته، في ظل استمرار الصراعات الفكرية والإيديولوجيات الداخلية حول مشكلة الهوية، وانقلاب القيم وتغير الأدوار، وبعد ما سبق من ذكر الآثار السلبية للشركات متعددة الجنسيات الوافدة على بلادنا، تشير الدراسة إلى أنه في ظل التغيرات العالمية

والانفتاح الدولي، لا يمكن الاختلاف حول أهمية هذه الشركات، كما أنه ليس من الحكمة رفض الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتصويرها على أنها شر مستطير ، يهدد الاستقلال الاجتماعي والاقتصادي للدول الرامية حيث أن لهذه الاستثمارات مزايا محتملة , إذا ما أحسن توجيهها ومراقبتها كما أن الدراسة لا ترفضها؛ بشرط ألا يتعارض ذلك مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الجزائري، وأهمية احترامها لثوابت المجتمع المضيف، والعمل على المحافظة على هذه الخصوصية في إطار النسق القيمي، وما يتضمنه من معايير وقيم اجتماعية وأعراف وعادات وتقاليد وطقوس وشعائر وممارسات دينية...، ولعل أفضل تعبير عن هذا، هو ما ذكره "الماهتما غاندي" قبل أن يشتهر الحديث عن العولمة، حين قال: « لا أريد لبيتي أن تحيط به الأسوار من كل جانب إلى أن تسد نوافذه ، وإنما أريد بيتنا تهب عليه بحرية الثقافات الدنيا بأسرها، ولكن دون أن تقتلني إحداها من الأرض» ، ولتفتح شركات أمريكية وإنجليزية وفرنسية...، وأي عرق وجنس آخر، شريطة أن تلتزم كل هذه الشركات باحترام هويتنا الوطنية والدينية، وذلك من أجل الحفاظ على وحدة وتماسك المجتمع الجزائري.

## نتائج الدراسة :

### التوصيات :

- 1- الانفتاح على ثقافات الأمم والاستفادة من تجارب الآخرين في الشركات متعددة الجنسيات وفق مفهوم "الثقاف" وحوار الحضارات، والتي تعتبر من أحسن الوسائل لتحسين الذات والانخراط الإيجابي في العولمة وإيجاد مكانة فاعلة ضمن هذه الكوكبة .
- 2- المراقبة اللصيقة لهذه الشركات، خاصة ما تعلق منها بمسألة الهوية، وكذا عملية تكوين العمال الجزائريين في هذه الشركات، وذلك وفقا للمعاهدات والعقود المبرمة المتفق عليها ما بين الطرفين.
- 3- التقليل من التبعية للخارج، وزيادة الاعتماد على الإطارات والمؤسسات والشركات الجزائرية، والتشجيع الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 4- تكثيف الجهود من أجل تحقيق ثنائية الإرادة السياسية الفعالة، ووعي العمالي بخصوص ما يتعلق بالهوية والتكوين والاستفادة من خبرة الأجنبي، ونأخذ التجربة اليابانية الرائدة بعين الاعتبار، حيث بعد الحرب العالمية الثانية فتحت البلاد على مصراعها للشركات الأمريكية لإنشاء المصانع، كما اتجهت الإدارة اليابانية إلى تخصيص ثلاثة يابانيين مع كل خبير أمريكي، يعملون معه ويمشون إلى جنبه ويحملون حقيبته ويقروون فكره ومدكراته...، حتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسوداته التي يكتبها ويرميها في سلة القمامة في مكتبه .

5- الاعتماد على البحث العلمي والتشجيع على الاختراع والابتكار .

6- إعادة الاعتبار لمؤسسات التنشئة الاجتماعية من: أسرة ومدرسة ومجتمع، .. والذي من شأنه أن يربطنا مع بعضنا البعض بشكل أفضل عن طريق التعليم والتربية، مما يقوي فينا شعور الوعي كجماعة ويعطي هويتنا القومية صمعتها .

7- زيادة الاهتمام بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، يقول جاك بارغ: "إن مؤشر تطور أي حضارة أو أي مجتمع في تطور علومه الإنسانية والاجتماعية" .

## ملخص:

ويُخلص من كل ما قيل في هذه المذكرة أن تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية وإدارة التنوع الثقافي الناتج عن التوجه نحو المحيط الدولي يُعد من أهم العناصر الفاعلة في منظومة التنافس الدولي ما لم يكن أهمها جميعاً.

و يعد إلمام المنظمة بالدوافع التي حدثت بها نحو الدخول في هذا المجال، ومعرفة مدى أو حجم التوجه نحو المجال الدولي من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار عند بلورة إستراتيجية الموارد البشرية وقبل البدء في تنفيذها. علاوة على ما سبق فإن تنفيذ كل خطوة من خطوات إستراتيجية الموارد البشرية على المستوى الدولي يتطلب تحليلاً شاملة ومتعمقة لكافة العوامل المحيطة في الموقف الدولي والتي من شأنها التأثير بطريق مباشر أو غير مباشر على إستراتيجيات المنظمة. ومن المنظور الإستراتيجي ذاته يُمكن القول أنه مع ضخامة التحديات التي يُتوقع أن تواجه المنظمات الساعية لولوج المجال الدولي أو تلك المنخرطة فيه فعلاً، إلا أن الفرص المتاحة والنواتج المتوقعة لا شك تبرر السعي الدءوب والعمل العلمي المنظم لاقتناص هذه الفرص بأعلى درجة من درجات التأقلم والكفاءة والفعالية.

## **Résumé:**

Il conclut de tout ce qui a été dit dans la note que la mise en œuvre de la stratégie des ressources humaines et de la gestion de la diversité culturelle résultant de la tendance internationale vers l'océan Il est l'un des acteurs les importants dans le système de la concurrence internationale à moins que le plus important de tous.

Les motifs de l'organisation avant qu'il est arrivé au sujet d'entrer dans ce domaine ,et découvrez la mesure ou la taille de la tendance domaine international des éléments qui doivent être pris en compte lors de la cristallisation de la stratégie des ressources humaines et avant de commencer à mettre en œuvre.

En plus de ce qui précède ,la mise en œuvre de chaque étape de la stratégie des ressources humaines au niveau international nécessite une analyse complète et approfondie de tous les facteurs entourant la situation internationale qui aurait un impact direct ou indirect sur les stratégies d'organisation .dans une perspective stratégique, la même chose peut être dit que l'ampleur des défis qui devraient faire face en cherchant à entrer dans le domaine international, ou ceux qui participent à elle vraiment les organisations, cependant les possibilités et les résultats attendus justifient sans aucun doute la poursuite diligent des travaux scientifiques organisés pour saisir ces opportunités, le plus haut degré d'acclimatation ,l'efficiency et l'efficacité.

المصطلح والمرادج

قائمة المراجع :

المراجع بالعربية :

1. محمد فلاح صالح، إدارة الموارد البشرية، حامد، عمان، سنة 2004.
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، سنة 2004.
3. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001 - 1422.
4. عون شعبان، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية، مستغنام، دفعة 2011-2012.
5. أحمد مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دالا مجدلاوي، سنة 1994.
6. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، حلب، الطبعة الأولى، سنة 2005.
7. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003.
8. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث ابريد، الأردن، سنة 2006.
9. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010.
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، سنة 2006.
11. كلود ليفي شتراوس، نص خطاب ألقاه في المؤتمر الذي عقد احتفال بالذكرى الستين لإنشاء اليونسكو، باريس، 16 تشرين الثاني 2005.
12. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص علوم اقتصادية، كتاب عبد الرحمان و جيلالي محمد، الإدارة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، دفعة 2009 - 2010.
13. محاضرة عامة بعنوان: المواطنة في إطار التعددية الثقافية، د. صابر أحمد عبد الباقي، المنشورة بتاريخ: 8-1-2009م، على الموقع: <http://kenanaonline.com>.
14. عبد الله عايض دريميج العتبي، التعددية الثقافية من منظور التربية الإسلامية، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في تربية تخصص تربية إسلامية، كلية التربية، جامعة أم القرى، بمكة المكرمة.

15. ميشيل تومبسون، ريتشارد أليس و ارون فيلدا فسكي، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، 1997.
16. ينظر موقع الأمم المتحدة .www.un.org. وكلمة للدكتور عبد العزيز بن عثمان التويجري، المدير العام للمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة \_ إيسيسكو. مقال بعنوان: التعددية والتعايش بين الأديان، حسن بحر العلوم، في جريدة المواطن.
17. د. عبد الله عبد المنعم العسيلي، التعددية والتعايش الثقافي في ضوء الشريعة الإسلامية، أستاذ ومحاضر في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة، فلسطين، 2012.
- الدراسة الثالثة، والمعنونة ب: "الهوية المهنية في المجال المهني متعدد الثقافات".
18. نجاح كاظم: العرب و عصر العولمة، بيروت: توزيع المركز الثقافي العربي، ط 1، 2002.
19. جلال ناصر: الاستثمار والشركات متعددة الجنسية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الط 1، 2009.
20. شريف يونس: سؤال الهوية وسلطة المثقف في عصر ما بعد الحداثة، دار ميريت للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الط 1، 1999.
21. حسين كامل بهاء الدين: الوطنية في عالم بلا هوية، دار المعارف القاهرة، الطبعة 1، 2000.
22. دافيد ا. هولينجر، الهوية والتضامن، في العظمة وآخرون.
23. صموئيل ب. هانتغتون، الثقافات ودورها المؤثر، ورقة قدمت إلى الثقافات وقيم التقدم: ندوة تحرير لورانس أي. هاريزون و صموئيل ب. هانتغتون، ترجمة شوقي جلال، القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2005

1. -Alejandro Fuentes: «cultural diversity and indigenous peoples' land claim, Argumentative dynamic and jurisprudential approach in the Americas», tesis di dottorato, università degli studi di Trento, anno accademico 2010-2011.
2. -Caleb Rosado, " What Do We mean: by Managing Diversity", work force Diversity, Hyderabad India ICAFAI UNIVERSITY, vol3 1996.
3. Barbara Mazur, " Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2 November, 2010.
4. Parekh Rethinking Multiculturalism cultural Diversity and political Theory, and Simon Blackburn, The Oxford Dictionary of Philosophy (New York: Oxford University Press, 1996)
5. Kenan Malik, «Equal vs. Plural», <http://WWW.Kenanmlik.com>.
6. Vincent N. Parrillo, Understanding Race and Ethnic Relations, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston, MA: Pearson Education Inc, 2005).
7. Horace M. Kallen, Culture and Democracy in the United States, 2<sup>nd</sup> ed. (New Brunswick: Transaction publishers, 1998).
8. Howard G. Collaway, «Pragmatic Pluralism».
9. -Will Kymlicka, Liberalism Community and culture (Oxford: Oxford University Press, 1989).
10. -Gill Kirton, Annemarie Greene, The Dynamics of Managing Diversity a Critical Approach, Elsevier
11. [www.animaweb.org /Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr](http://www.animaweb.org/Uploads/bases/document/07-05-30-bilan-ide-meda-2006-fr).
12. Tajfel. H 2. La catégorisation sociale. in Serge Moscovici. France. édition 1. 1973.
13. Lift, S. Two routes to Managing Diversity: individual differences or social group characteristics." Employee Relations 19 (1), 1996.
14. Kandola R. Fullerton, J. Managing The Mosaic: Diversity in Action. Institute of Personnel and Development (IPD), London, 1994.
15. Miller David. Equality Management: Towards a Materialist Approach. Gender, Work and Organisation, London, 1996.
16. Darder and Torres, After Race : Racism after Multiculturalism.

