

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة - 02-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تسيير التنوع ودوره في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال

دراسة ميدانية بشركة "Ooredoo" لخدمات الهاتف النقال

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالبة:

القبويزي القائمة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	جامعة البليدة 02	أستاذ	ريتيمي الفضيل
مشرفاً ومقرراً	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر (أ)	درويش شريف
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 02	أستاذ	الهاشمي مقراني
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 02	أستاذ	بويحياوي عبد الكريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذ محاضر (أ)	شويمات كريم
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 02	أستاذة محاضرة (أ)	عشاوي وهيبة

السنة الجامعية: 2017/2016

تمت المناقشة يوم 25 أبريل 2017

الإشكالية:

تعيش منظمات الأعمال اليوم مرحلة اقتصاد المعارف ولعل أبرز سمات هذه المرحلة الانفتاح المتزايد للاقتصاديات واحتدام الصراع التنافسي لضمان البقاء والاستمرار في السوق إذ تعد المعارف موردا استراتيجيا لخلق القيمة المضافة والحصول على المزايا التنافسية، وباعتبارها مصدر المعارف الأول فقد بات الحصول عليها شغل المسربين الشاغل رغم اختلافها وتنوعها، هذا المسعى رسم ملامح تنوع واختلاف متباين من الموارد البشرية مما أدى بالمسيرين إلى ضرورة إدماج طرق ومناهج جديدة في التسيير في ظل المتغيرات الحديثة في عالم الإدارة والأعمال، وتشير المادة العاشرة من تقرير اليونسكو إلى تشجيع التنوع اللغوي في الفضاء الإلكتروني وتواصل تشجيع الجميع من خلال شبكة رقمية عالمية لجميع المعلومات تحت المجال العام، أما المادة الحادية عشر فتشجع على "مكافحة الفجوة الرقمية عن كئيب والتعاون مع المؤسسات المختصة في منظومة بعنوان - أنا الأمم المتحدة - لتعزيز الدول للوصول وتطوير تكنولوجيا جديدة، مما يساعد على تسهيل وتسيير وإتقان تكنولوجيا المعلومات لأن كل من حركة المنتجات الرقمية الثقافية داخلية النمو(ذاتية)، تمكن الحصول على موارد هذه الدول الرقمية التربوية والثقافية والعلمية المتاحة على الصعيد العالمي¹، حيث ينتج عن التقدم والتطوير التكنولوجي في الغالب وفرة أو فائض في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة أو الشركة، والتي تفرض على الإدارات العليا وإدارات الموارد البشرية سياسات خاصة للاستفادة من هذه الموارد البشرية أو وجود خطط للاستغناء عنها، ومن جهة أخرى يقدم التطور العلمي والتكنولوجي فرصا كبيرة لتطوير وريادة التكنولوجيا والمنظمات ، فتفعيل منظومة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يتم من خلال تبني سياسة لها واستراتيجية خاصة، هذه السياسة تؤدي إلى إيجاد نظام للإبداع يزيد من قدرة المنظمات على الاستمرار والبقاء وتحقيق تنمية المؤسسة والمجتمع على جميع الأصعدة. كما أن تبني سياسة لزيادة القدرات الإنتاجية والتمكين الوظيفي للقوى العاملة المتنوعة يساعد على اكتساب التكنولوجيا واستغلالها، وقد أدى اكتساب وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الكثير من منظمات الأعمال إلى التطور المستمر وخلق فرص جديدة أمام المنظمات لتحقيق الريادة والتميز؛

¹ Stenou, Katérina: Déclaration universelle sur la diversité culturelle Une vision Une plate-forme conceptuelle Une boîte à idées Un nouveau paradigme, Série Diversité culturelle N° 1, Document établi pour le Sommet mondial sur le développement durable, Johannesburg, 26 août - 4 septembre 2002, LM Graphie © UNESCO 2003, Publié en 2003 par l'UNESCO 7, Place de Fontenoy - Paris - France,p 7.

ولكن على الرغم من ذلك تبقى مواجهة تحدي التكنولوجيا حاسمة إذ أن الملايين من الرجال والنساء والأقليات يتركزون في المناصب والمستويات التحتية في التنظيم في ظل غياب انتماهم إلى عالم التكنولوجيا، ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية تسيير الموارد البشرية بكفاءة وتميز أصبحت ضرورة حتمية في ظل التغيرات الحاصلة لا سيما تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والتأثير المتبادل على القوى في ظل اشتداد التنافس والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات هذا ما جعلنا نطرح التساؤل التالي: ما هي الآليات التي يتطلبها تسيير مجموعة بشرية ذات خلفيات ثقافية ودينية وعرقية غير متجانسة للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟ أو بصيغة أدق هل يساهم تسيير التنوع في التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة Ooredoo لخدمات الهاتف النقال؟ وبناءً على هذا التساؤل أدرجنا التساؤلات الفرعية التالية:

1. تساؤلات الدراسة:

- ما المقصود بتسيير التنوع كمعطى تنظيمي وهل يساعد تكافؤ الفرص لتجنب التمييز بين العاملين داخل مكان العمل في إتقان التكنولوجيا والتمكن منها؟
- تقدير الفروق الفردية والاستفادة القصوى من المواهب المتنوعة هل يساعد على نقل التكنولوجيا المتطورة؟
- هل التسيير العادل للموارد البشرية المتنوعة يؤدي إلى تعزيز الابتكار الإلكتروني؟
- كيف يؤثر توحيد النظرة المستقبلية للعاملين من خلال تكوين هوية تنظيمية على ترويج خدمات الاتصال ورفي العلامة التجارية؟.

2. فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تسيير التنوع نمط تسييري للقوى العاملة المتنوعة ويساعد على التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة "Ooredoo" لخدمات الهاتف النقال.

الفرضيات الجزئية:

- 1) تكافؤ الفرص لتجنب التمييز بين العاملين داخل مكان العمل يساهم في إتقان التكنولوجيا والتمكن منها.

(2) تقدير الفروق الفردية والاستفادة القصوى من المواهب المتنوعة يساعد على نقل التكنولوجيا المتطورة.

(3) التسيير العادل للموارد البشرية المتنوعة يؤدي إلى تعزيز الابتكار الإلكتروني

(4) توحيد النظرة المستقبلية للعاملين من خلال تكوين هوية تنظيمية يؤثر على ترويج خدمات الاتصال ورفي العلامة التجارية.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع تسيير التنوع وإلقاء الضوء على مفاهيمه وأهدافه وعملياته واستراتيجياته.
- محاولة الربط بين أثر ودور تبني هذا المنهج التسييري الإداري الحديث في المؤسسات واستغلاله في اكتساب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنفاز إليها في المؤسسة الوطنية للاتصالات " Ooredoo " مما يمكنها من النمو والبقاء والتميز.

- إعطاء صورة عن واقع تسيير الموارد البشرية المتنوعة في المؤسسة ومدى الاستفادة التي يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا النهج التسييري.

- الوقوف الفعلي على مدى توافق الاختلافات والتباينات في المجموعات البشرية العقائدية والدينية والعرقية، ومدى تمشي تسييرها مع أساليب التسيير للتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة.

- محاولة تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمؤسسة "Ooredoo" للاتصالات فيما يخص موضوع الدراسة.

4- أهمية الدراسة :

إن أهمية " الدراسة " أي بحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي ستم دراستها وعلى قيمها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وما تم التوصل إليه من حقائق واستنتاجات يمكن الاستدلال بها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة، وتتبع أهمية دراستنا من أهمية الدور الذي يلعبه تسيير التنوع في المنظمات وتطويرها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- إلقاء الضوء على تسيير التنوع في الموارد البشرية باعتباره مجالاً واسعاً استدعى اهتمام الكثير من الباحثين في الآونة الأخيرة، كما أن هذا البحث يساهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال ولفت انتباه الباحثين المهتمين بجوانب ومجالات الدراسات التنظيمية وكذا الأبعاد والاستراتيجيات لهذا النمط التسييري.

5. أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع للنقاط التالية:

- طرح منظور تسيير التنوع كمنظور سوسيوتنظيمي وكفن أو نمط تسييري قد تتبعه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر.

- الاهتمام بالتركيبية البشرية المتنوعة في المنظمات والمجتمعات، فالموارد البشرية الأكثر تعليماً وتدريباً وتمكناً تستطيع توسيع نشاطها نحو إبداع وتطوير تكنولوجيات الاتصال.

- إن أغلب الدراسات في المنظمات الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات كانت تدور حول العمل الخارجي لها وتعاملاتها في البيئة الدولية التي تعمل فيها دون مراعاة البيئة الداخلية للسلوك التنظيمي للعاملين والتطرق الفعلي للبيئة الداخلية لهاته الشركات والتحديات التي تواجهها من موظفيها وكيفية التعامل مع كل هذا المزيج الهائل من القوى العاملة، خاصة وأنها تؤثر وتتعرض على قدرتها في تحقيق أهدافها ونقل التكنولوجيا المتطورة وإعادة تصنيعها في ظل التغيرات والمستجدات العالمية.

- مجال تخصصنا في الموارد البشرية والمتعلق بالممارسات التنظيمية داخل منظمات الأعمال، وعلى الأخص التي تضم قوى بشرية متنوعة ومتباينة، من هنا تولدت لدينا الرغبة في معرفة كيف يساهم تسيير التنوع في اكتساب ونقل التكنولوجيا ثم تطويرها والاستثمار فيها، والسبب الرئيسي في اختيارنا لهذا الموضوع هو اقتناعنا التام بأهمية تسيير التنوع في المشاريع الاقتصادية والتنموية مع اعتقادنا بأن الأخذ بهذا المنهج في تسيير الموارد البشرية يعتبر حلاً مبدئياً سيأتي بفائدة لهذه المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي الحاصل وبالتالي استمرار المؤسسة ونجاحها.

6. تحديد المفاهيم:

(1) المعنى اللغوي لكلمة التنوع :

التنوع: من النَّوعِ: كُلُّ ضَرْبٍ من الشيءِ، وكلُّ صِنْفٍ من كلِّ شيءٍ، وهو أَحْصُ من الجِنْسِ، والظَّلْبُ، وجُنُوحُ العُقَابِ لِلانْقِضاضِ، والنَّمَائِلُ. ومكانٌ مُنْتَوِعٌ: بعيدٌ.¹، ويقول جلا وعلا ﴿ وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ ﴾².

¹ الفيروز آبادي: القاموس المحيط، عمل مشترك لموقعي أم الكتاب و الدررلسنية info@omelketab.net

و dorar@gawab.com

² القرآن الكريم: سورة الروم، الآية 22.

(2) المعنى الاصطلاحي لكلمة التنوع:

(النوع) الصنف من كل شيء ويقال ما أدري على أي نوع هو وجه و (في اصطلاح المناطقة) كلي مقول على واحد أو على كثيرين متفقين في الحقائق في جواب ما هو و (في علم الأحياء) وحدة تصنيفية أقل من الجنس يتمثل في أفرادها نموذج مشترك محدود ثابت وراثي¹،

(3) التعريف الاجرائي للتنوع :

التنوع: Diversity هو الاختلافات الموجودة بين أعضاء المنظمة من حيث خصائص عديدة مثل العمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والمناطقى وغيره ...، وينطوي التنوع على قبول اختلاف الآخر واحترام هذه الاختلافات وعدم جعلها وسيلة للتمييز لأن الاختلافات بين الأفراد تؤثر على سلوكهم، مشاعرهم، تصرفاتهم وكذا طريقة أدائهم لأعمالهم، وأخذ هاته الاختلافات بعين الاعتبار يمكن المنظمات من تعظيم الاستفادة من إمكانيات وقدرات مواردها البشرية.

(1) التعريف الاصطلاحي لتسيير التنوع:

وعرفه كوكس COX: بأنه التمثيل في نظام اجتماعي واحد للأفراد من ذوي الانتماءات المختلفة². أما فلوري Fleury (1999): فأعتبره خليط من الناس مع مجموعة مختلفة من الهويات داخل نفس النظام الاجتماعي، أما طيب 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 العمل³، فتسيير التنوع يعني تسيير الأفراد في ظل مجموع الاختلافات الموجودة بينهم، وتجميع هذه الاختلافات الموجودة بينهم لخلق مناخ عمل ايجابي يساهم في تفعيل الأداء على مستوى المنظمة وتطويرها وضمان تنافسيتها واستمرارها⁴،

¹ إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، تحقيق مجمع اللغة العربية، منتدى الكتاب الالكتروني الإسلامي و مكتبة الكتاب

الالكتروني الإسلامي، ص 964 - 965 ، <http://adel-ebooks.mam9.com> , <http://b.m93b.com>

² Cox, Taylor: "Cultural Diversity" Theory Research and Practice", San francisco, Berretkohler , Publishers, 1993, p 11.

³ Mazur, Barbara: " Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2 November, 2010, p 8-10.

⁴ Zannad, Hédia et stone, pete : mesurer la diversité en entreprise :pour quoi et comment ?, revue management et avenir, vol 38, France, 2007, p159.

(2) التعريف الإجرائي لتسيير التنوع :

مما سبق يمكن إذا القول أن تسيير التنوع هو مقارنة طوعية مستمرة تتبناها المؤسسة بشكل اختياري وليست بموجب القانون لتسيير مواردها البشرية عبر سياسات وإجراءات وآليات مدروسة تهدف إلى تئمين المساهمات التي تقدمها القوى العاملة المتنوعة من حيث الجنس، العمر، العرق، الدين، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي في مكان العمل....إلخ، وإدارة مجموعات الأفراد المختلفة دون تمييز من قبل المؤسسة ومحاولة تعظيم هذه المساهمات بهدف خلق والحفاظ على بيئة عمل إيجابية تنطوي على "القبول والاحترام" أي قبول الآخر واحترام هذه الاختلافات وعدم جعلها وسيلة للتمييز لأن هذا الاختلاف يمكن المنظمة من الاستفادة من إمكانيات وقدرات مختلف مواردها البشرية وهذا سينعكس بالإيجاب على كل من نوعية وكيفية العمل وهو الهدف الأساسي من دراسة التنوع وتثمينه داخل كل منظمة.

(1) مفهوم التسيير لغة:

مصدر سَيَّرَ أَصْبَحَ قَادِرًا عَلَى تَسْيِيرِ أُمُورِهِ بِنَفْسِهِ: عَلَى تَدْبِيرِهَا، ويقول عز وجل في كتابه الكريم ﴿هُوَ الَّذِي يُسَيِّرُكُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ حَتَّى إِذَا كُنْتُمْ فِي الْفُلْكِ وَجَرَيْنَ بِهِمْ بِرِيحٍ طَبِيئَةٍ وَفَرِحُوا بِهَا جَاءَتْهَا رِيحٌ عَاصِفٌ وَجَاءَهُمُ الْمَوْجُ مِنْ كُلِّ مَكَانٍ وَظَنُّوا أَنَّهُمْ أُحِيطَ بِهِمْ دَعَوُا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ لَأَنَّ أَجْبِتْنَا مِنْ هَذِهِ لَنَكُونَنَّ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾¹.

(2) المعنى الاصطلاحي لكلمة التسيير:

اختلف العلماء في تعريف التسيير وضبط هذا المصطلح ويرجع السبب في ذلك إلى أن: علم التسيير تطبيقي أكثر منه نظري.

علم التسيير اجتماعي يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية، أي عدم التحديد والضبط، وعرف تايلور Taylor التسيير بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية².

(3) التعريف الإجرائي للتسيير:

التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المتبعة في تحديد مسار المنظمة دون أن تتناقض هذه الأخيرة وأهدافها، وتضم سلسلة من الإجراءات والأسس والقواعد التقنية التي يعتمدها المدير بهدف تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل الطاقات من خلال

¹ القرآن الكريم: سورة يونس، الآية 22.

² جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، مصر، دار الجامعات المصرية، 1970، ص 9-10.

وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية لتحقيق الأهداف التنظيمية بأسرع وقت وبأقل تكلفة، حيث تمكن من تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية.

(1) التعريف اللغوي لكلمة تكنولوجيا:

كلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وتقابلها كلمة "تقنية" والتي يمكننا أن نطلقها على كلمة "تكنولوجيا"، وكلمة "تكنولوجيا" مكونة من مقطعين هما: "تكنيك" والذي معناه "الطريق" أو "الوسيلة" و"لوجي" التي تعني العلم، ويكون معنى الكلمة كلها "علم الوسيلة" والذي بها يستطيع الإنسان أن يبلغ مراده¹

(2) التعريف الاصطلاحي لكلمة تكنولوجيا:

التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطرق التقنية لتحقيق غرض علمي، فضلا عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم².

(1) التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: تشمل التكنولوجيات المتعلقة بمعالجة وتبادل المعلومات من الهاتف الثابت أو النقال إلى الانترنت مرورا بالبطاقات الذكية، وأنظمة المحاضرات المرئية من خلال تطوير التطبيقات التكنولوجية أو إقامة علاقات مع منظمات لابتكار التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تضم التجهيزات وكل وسائل الاتصال المتعددة من منتج معين أو خدمة تمزج بفضل اللغة المعلوماتية أو الرقمية معطيات معينة كانت من قبل تستثمر منفصلة كالصوت والفيديو والصورة، والتقنيات كخدمات الهاتف الصوري أو تطبيقات الهاتف الفيديو المزود بذاكرة لخرن الصور وإرسالها ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق ونقل الصورة مع الصوت عبر العالم بسرعة هائلة نتيجة لتزاوج كل من الانترنت مع الاتصال، وأكثر تحديداً البيانات الرقمية والمزج الذي تم بين المعلوماتية والاتصالات السلكية واللاسلكية، والسمعي البصري، فهي مجموعة واسعة من خدمات المحمول تشمل البريد الصوتي والبيانات والوسائط المتعددة عبر استخدام تقنية الـ(G3) وكل خدمات الهاتف الجوال ومختلف خطوطه كالإنترنت عريض النطاق (برودباند)؛ خدمات البيانات الرقمية والألياف وخدمات

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب: استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني "دراسة تطبيقية ميدانية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2005، ص 82.

² غسان قاسم داود اللامي: إدارة التكنولوجيا " مفاهيم ومداخل وتقنيات وتطبيقات عملية "، ط1، عمان - الأردن، دار المناهج ، 2007، ص 22.

الوسائط المتعددة لشبكة الجيل الثالث، وخدمة مكالمات الفيديو (G3) السمعية البصرية ويكون العمل على وسائل الاتصال المتعددة تفاعلي حيث يستطيع المستخدم الانتقال من خدمة إلى أخرى ويبحر عبر بناء متفرع بكل حرية، مع كون قواعدها الأساسية بسيطة- نص، صوت، صورة، فيديو-، والتطبيقات الكثيرة وكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحويلها ونشرها وتبادلها أي توصيلها بين الأفراد والمجتمعات وتسويق الخدمات وأحدث ابتكارات الاتصالات الهاتفية وفق عقد ترخيص مجسد في سند قانوني ومحدد بعدد من الممارسات فيما يتعلق بتعديل عملية الإنتاج وفي السوق المتاحة وفي المواد المستعملة وطرق تأمينها.

7. الدراسات السابقة والمثابفة: تمكنا من الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والمثابفة منها الأجنبية ومنها الجزائرية ونوجزها في ما يلي:

(1) الدراسة الأولى: دراسة بعنوان إدارة التعدد الثقافي داخل المنظمات الدولية "منظمة الصحة العالمية "أمودجا " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة دولية للطالبة " لفحل ليندة " جامعة الحاج لخضر باتنة 2012-2013.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن لمنظمة دولية كمنظمة الصحة العالمية - تحوي تركيبة ثقافية متنوعة- بناء نموذج إدارة فعال وسلوك تنظيمي مشترك يمكنها من استيعاب كل الاختلافات الثقافية من أجل بلوغ أهدافها ؟

ويتفرع عن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ما المقصود بالتعدد الثقافي ؟ ما أثر المتغيرات الثقافية على بيئة العمل الدولية ؟ هل إدارة التعدد الثقافي أداة إدارية أم استجابة تنظيمية للمستجدات المستحدثة أم استراتيجية منتهجة للتقليل من سلبياته والاستفادة من إيجابياته؟ ما العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الاختلافات الثقافية وموقف المنظمة منها؟ ما هي أهم الممارسات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية الدولية؟ هل التقاطع بين الثقافة الوطنية والتنظيمية داخل منظمة الصحة العالمية يشكل عائقا أمام تحقيقها لأهدافها؟ وما السبل المتبعة للتقليل من أثرها؟

فرضيات الدراسة: الأولى: يتأثر موظفو المنظمة الدولية سلبا أو إيجابا بطبيعة التركيبة الثقافية المتنوعة. الفرضية الثانية: تتوقف فعالية إدارة التعدد الثقافي كأداة إدارية واستجابة تنظيمية واستراتيجية تنتهجها المنظمات الدولية في تعاملها مع الاختلافات الثقافية.

الفرضية الثالثة: تتعدد الممارسات التنظيمية والاستراتيجية للمنظمة الدولية في تعاملها مع التباينات الثقافية ضمن بنيتها الداخلية بطبيعة الموقف الذي تتبناه المنظمة الدولية ومنها منظمة الصحة العالمية التي كان لها نهجها الخاص بشأن التعدد الثقافي.

الفرضية الرابعة: تعدد وجود الاختلافات الثقافية بين موظفي منظمة الصحة العالمية بقدر ما تنعكس سلبا وإيجابا على مستوى مخرجات المنظمة وبرامج ترجمتها والتزاماتها.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التعدد الثقافي ظاهرة طبيعية وميزة داخل المنظمة الدولية وموجود على كل المستويات، فتركيبها البنوية الداخلية والمتمثلة في جملة الموظفين الدوليين من مختلف الأديان والعادات والأعراف واللغات والخبرات والقدرات اللغوية وكذا النوع الاجتماعي للعمل ضمن بنية تنظيمية مشكلة بذلك بنية عمل غير متجانسة.

الاختلافات تولد جملة من الآثار السلبية والنتائج الايجابية على حد سواء وبدايتها تكون بالجانب السلبي المتمثل في:

- خلق جو من الاضطراب الإداري من خلال سيادة ظروف عدم اليقين والارتباك والإحباط.
- وضع حواجز أمام المشاركة الكاملة للأقليات والنساء.
- صعوبة الاتصال بين فرق العمل المختلفة ثقافيا داخل المنظمة.
- نقص الأداء وزيادة التكاليف من خلال عمليات التعب والدوران الوظيفي.
- وجود الممارسات اللاأخلاقية كالتمييز والتحيز وسيادة الصور النمطية والأحكام المسبقة والتفكك التنظيمي.

أما الايجابية فكانت كالتالي:

- تعزيز رأس المال البشري والتنظيمي من خلال قدرتها على جذب المواهب وذوي القدرات المعرفية من خلال الفرص التي تتيحها لهم لتجسيدها، كما أن التعدد يمكنهم من الاستفادة من بعضهم من خلال برامج التعليم ودورات التدريب.

- التعدد والتنوع يؤدي إلى طرح الأفكار ووجهات النظر والخبرات المتعددة تمكن المنظمة من اختيار أفضله والأمر يتعلق هنا بنوعية البدائل المطروحة وبالتالي على حل المشاكل الإدارية من خلال جو التنافس الناتج عن التعدد الثقافي.

- إن التعدد يؤمن ما يسمى بالمرونة التنظيمية فيما بين موظفي المنظمة الدولية.

- اعتماد سياسة إدماج النوع من خلال زيادة توظيف النساء.

وأخيرا التعدد الثقافي هو قيمة إضافية داخل المنظمات الدولية إذا تمكنت هذه الأخيرة من اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة منه للوصول إلى الشرعية من خلال الاعتراف بالاختلافات كأمر طبيعي وكميزة تنظيمية تمكن المنظمة الدولية من الاستفادة من إيجابياته .

(2) الدراسة الثانية: بعنوان التنوع الثقافي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على الصعيد العالمي "دراسة استكشافية المعلومات والإدارة للباحث "بنينا شاشاف Pnina Shachaf " قدمها سنة 2008 وكانت عبارة عن دراسة استكشافية على فرق الظاهرية، هذه الدراسة من جامعة "إنديانا" عن مدرسة علوم المكتبات والمعلومات بمدينة "بلومنجتون" بأمريكا الشمالية؛ حيث ركزت الدراسة على آثار التنوع الثقافي وتكنولوجيا المعلومات على فعالية الفريق حيث تمت المقابلات مع 41 عضوا من الفرق الأعضاء من تسعة بلدان وقد تم تحليل نتائج الشركة واقترحت النتائج أن التنوع كان إيجابيا التأثير على صنع القرار وله تأثير سلبي على الاتصالات.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخفف من الأثر السلبي على التواصل بين الثقافات وتدعم الأثر الإيجابي في عملية صنع القرار، فالتكنولوجيا كانت فعالة للثقافات رغم التشويش اللغوي وصعوبة الفهم، وشملت لاتصالات بين الأفراد (البريد الإلكتروني، عقد المؤتمرات جنبا إلى جنب مع الاجتماعات الالكترونية) فالتكنولوجيا تسهل التواصل وتبادل المعلومات بين الفرق الأعضاء إذ تتوسط العلاقة بين التنوع الثقافي وفعالية الفريق، كما استنتج الباحث أن التنوع الثقافي يؤثر على اختيار وسائل الاتصال التي يتم العمل بها.

تعدد ثقافات القوى العاملة واستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وتغيير النماذج التنظيمية يزيد من مشاركة العاملين.

تغيير طبيعة الشركات المتعددة الجنسيات واحدة من التطورات الهامة في التصميم التنظيمي وهو إدخال هياكل الفريق القائم.

يمكن للمنظمات الجمع بين أفضل الخبرات المتاحة للحصول على أداء المهام بغض النظر عن الموقع الجغرافي، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعطي المنظمات الوصول إلى مجموعة أكبر من المهارات، والتي يمكن أن تقلل من الوقت اللازم لتطوير الفريق وزيادة الأداء التنظيمي وبالتالي زيادة الاتصالات الجانبية ومشاركة الموظفين.

8. المداخل النظرية للدراسة: لعل من أهم المداخل النظرية نذكر:

1) منظور هوفستد Hofstede: تعد دراسته من أولى الدراسات في مجال فهم كيف أن القيم الثقافية تعد الأساس لسلوك الموظفين داخل المنظمة وقد قام بالاعتماد على بحث أجراه على أكثر من 116000 شخص في 50 بلداً إلى اقتراح أربعة أبعاد هي:

أ- البعد الأول تباين القوة: ويمثل مستوى قبول المجتمع للتوزيع غير المتكافئ للقوة في المؤسسات ففي موقع العمل يبدو طبيعياً عدم تكافؤ القوة من خلال العلاقات الهرمية بين الرئيس والتابعين وما مدى قبول التابعين للقوة غير المتكافئة الذي يتحدد اجتماعياً.

ب- البعد الثاني تجنب عدم اليقين: يشير إلى مدى شعور الأفراد في المجتمع بالتهديد في حالات الغموض، ففي محيط الأعمال يتم وضع قواعد وإجراءات رسمية لتوفير ضمان أكثر واستقراراً وظيفياً أكبر، وينعكس هذا البعد على المديرين من خلال الميل نحو اتخاذ قرارات قليلة المخاطرة، كما أن العاملين نادراً ما يظهرون سلوكاً عدوانياً اتجاه بعضهم¹.

ج- البعد الثالث الفردية مقابل الجماعية: وهو ميل الأفراد إلى الاعتناء بأنفسهم وعائلاتهم فقط، وإهمال متطلبات المجتمع، ففي المجتمعات ذات الطبيعة الجماعية تقوم تطبيقات استخدام العاملين وترقيتهم على أساس الروح الأبوية وليس على أساس قدرات الإنجاز أو القدرات الشخصية التي تبدو ذات قيمة في المجتمعات ذات الطبيعة الفردية

د- البعد الرابع الذكورة مقابل الأنوثة: يشير إلى درجة قيم الرجولة التقليدية في المنظمة كفرض أو إثبات الشخصية وحب المادة، والافتقار إلى الاهتمام بالآخرين التي تسود في المجتمع الذكوري، بالمقابل تؤكد الأنوثة على قيم الاهتمام بالآخرين من أجل العلاقات ومن أجل نوعية الحياة، ففي المجتمعات ذات قيم الرجولة العالية مثل: اليابان والنمسا من المتوقع عموماً أن النساء يبقين في المنزل لتربية العائلة، وفي المنظمات يمكن أن نجد ضغطاً وظيفياً مهيناً كما أن مصالح المنظمة تتجاوز عموماً الحياة الخاصة للمستخدمين².

¹ Hofstede Geert: Culture and Organizations, Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 1997, p 57.

² Nekane Basabe. María, Ros : " Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance", Cultural Dimensions And Social Correlates, N° 1,2005 ,pp193-196.

إن الأبعاد القيمية الثقافية الأربعة التي اقترحها لا تعمل على انفراد بل أنها معتمدة على بعضها ومتفاعلة فيما بينها-ولذلك أبعاد Hofstede هوفستد تبدو معقدة- في تأثيراتها على اتجاهات العمل وسلوكياته، فمثلاً في دراسة أجريت عام 2000 على موظفي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في أستراليا وفنلندا واليونان وإندونيسيا والمكسيك والنرويج والسويد تم الوصول إلى أن أصحاب المشاريع الريادية في المجتمعات التي تتميز بالرجولية والفردية يبدون ذوق إدراك أوطاً لاستراتيجيات التعاون بالموازنة مع نظرائهم من مجتمعات تتميز بالأنثوية والجماعية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

01. مجالات الدراسة:

أ - المجال التاريخي : الوطنية للاتصالات "أوريدو" الجزائر:

- قطر "Ooredoo" المؤسسة الأم: أوريدو Ooredoo المعروفة سابقاً باسم "اتصالات قطر" هي مشغل الاتصالات الرائد ل Ooredoo إحدى أكبر شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في العالم، Ooredoo قطر هي أكبر مشغل اتصالات في دولة قطر، حيث تخدم قاعدة عملاء تتجاوز مليونين ونصف المليون مشتركاً من الأفراد وشركات الأعمال الذين يستفيدون من خدمات الهاتف الجوال، الإنترنت عريض النطاق (برودباند)، خدمات البيانات الرقمية والألياف ويقع المقر الرئيسي للشركة في العاصمة القطرية الدوحة، ويرجع تاريخ Ooredoo قطر- في دولة قطر إلى العام 1984 حين تم تركيب أول موزع هاتفي مكون من خمسين خطّ في مدينة الدوحة وتأسست Ooredoo قطر بمقتضى أحكام القانون رقم 13 لسنة 1987، وفي العام 1994 قامت Ooredoo قطر بإدخال خدمات الهاتف الجوال عبر شبكة "جي إس إم (GSM)" أعقبها بإطلاق خدمات الإنترنت بعد عامين فقط وفي العام 2006 قامت الشركة بتدشين الخدمات الهاتفية عبر الإنترنت بروتوكول، ثم الإنترنت الجوال، وخدمات الوسائط المتعددة لشبكة الجيل الثالث، وفي العام 2010 واصلت ترقية خدماتها من خلال تدشين خدمة تحويل الأموال المصرفية عبر الجوال وترقية شبكتها إلى الجيل الثالث وبحلول العام 2011 واصلت نشر شبكة الألياف المتطورة في جميع أرجاء البلاد، وفي العام 2012 استعدت لتدشين باقة الإنترنت عريض النطاق (برودباند) فائقة السرعة للجيل الرابع بتقنية (4 LTE G) بسرعة تنزيل بيانات تصل إلى 100 ميغابايت في الثانية إضافة إلى خدمات التلفزيون فائقة الوضوح (HD) والتلفزيون بخاصية التحكم في البث وكذلك عروض الأفلام حسب الطلب.

02. المنهج المستخدم في الدراسة: بحكم طبيعة عمل المؤسسة التي نحن بصدد دراستها - أوريدو - اكتسى المنهج الوصفي التحليلي الطابع المطابق لدراستنا لذلك فإن هذه الدراسة اقتضت منا استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنقوم بوصف الواقع التنظيمي لمؤسسة أوريدو " وواقع تسيير الموارد البشرية المتنوعة في هذه المؤسسة وعلاقة ذلك بالتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولما كانت هناك إمكانية لدراسة الموضوع الواحد بمناهج مختلفة حيث يسمح ذلك بتعدد الأدوات والمقاييس والغوص أكثر في موضوع الدراسة كان موضوعنا يتطلب منهجا آخر وهو منهج تحليل المحتوى (المضمون)، وقد قمنا بإجراء مقابلات موجهة ثم عالجناها بالوصف والتحليل كما حاولنا الكشف عن العلاقة بينها وبين بعضها البعض بأساليب تعتمد على التخمين العقلي والاستنتاجات الانطباعية متبعين في ذلك أسلوب التحليل الكيفي (الموضوعاتي) في معالجة مضمون المقابلات.

03. العينة وطرق اختيارها: تعتبر العينة القصدية (العمدية) في نظر الباحثة الأنسب طريقة لاختيار مجتمع البحث ويعود سبب اعتماد الباحثة على العينة القصدية إلى عدة اعتبارات فرضتها طبيعة موضوع الدراسة - التسيير من وظيفة الاطارات- ، وبما أن مجتمع البحث صغيرا فلا يتعدى 100 إطار فقد أتيح للباحثة إمكانية إجراء مسح شامل للجميع، وقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب القصدي في اختيارها للعينة أي اختيار الاطارات بطريقة قصدية نظرا لممارستهم الوظائف التسييرية، فكان عددهم "100" عامل وهو مجموع المجتمع الأصلي حيث وزعت عليهم الاستثمارات إلا أنه تم سحب 98 استمارة وبقي 02 لم نستطع سحبهم لظروف إدارية فكان حجم عينتنا يقدر ب98 مفردة، أما عن المقابلات فقد تم تحديد رؤساء المصالح لإجراء المقابلات معهم وكان عدد المصالح حوالي 14 مصلحة على مستوى مؤسسة "أوريدو" لكنة للأسف تم إجراء 07 مقابلات فقط.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

طبيعة مجتمع البحث (البيانات السوسولوجية العامة): أسفرت نتائج دراستنا على المعطيات التالية:

أغلب أفراد عينة البحث يحملون الجنسية الجزائرية، وبناءً على ما تقدم تم التوصل إلى جملة من

الخصائص التي تمتاز بها العينة نذكر منها:

تنوع عينة البحث من حيث النوع الاجتماعي (ذكور وإناث)

سيطرة عنصر الشباب على عينة البحث.

معظم المبحوثين من حملة الشهادات الجامعية.

معظم المبحوثين جزائريون إلى جانب الجنسيات المختلفة، وهذه الخصائص لدليل كاف على وجود تنوع في الموارد البشرية في مؤسسة "أوريدو"

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه كلما تكافأت الفرص لتجنب التمييز بين العاملين داخل مكان العمل كلما زاد انقائهم للتكنولوجيا والتمكن منها، حيث اثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة "أوريدو" تتبنى سياسة تسييريه لإدارة القوى المتنوعة ويمثل التنوع الاجتماعي بنسبة 42.85% مجالات التنوع الأكثر وضوحاً، وفي النهاية نخلص إلى أن هناك إجماع على أن تكافؤ الفرص لتجنب التمييز داخل مكان العمل يساهم في اتقان التكنولوجيا والتمكن منها في مؤسسة "أوريدو" لصناعة خدمات الهاتف النقال وعليه نستطيع القول أن هذه الفرضية قد تحققت ويمكننا قبولها.

الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية بمدى مساهمة تقدير الفروق الفردية للاستفادة القصوى من المواهب المتنوعة في نقل التكنولوجيا المتطورة على مستوى مؤسسة "أوريدو" عموماً يمكن القول وعلى ضوء ما سبق أن التنظيم المعتمد داخل المؤسسة المعنية يركز على الترحيب بالأفكار مهما كان مصدرها وذلك حسب النسب المسجلة والتي نذكر منها 48.43 المسجلة في الجدول (21)، وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق يثبت تحقق صحة الفرضية التي "محتواها تقدير الفروق الفردية للاستفادة القصوى من المواهب المتنوعة يساعد على نقل التكنولوجيا المتطورة" وعليه نستطيع قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تفيد الفرضية الفرعية الثالثة في أنه كلما كانت هناك عدالة في تسيير الموارد البشرية المتنوعة سواء ما ارتبط بالاستراتيجيات القبلية كالتوظيف والاختيار أو ما ارتبط بالممارسات البعدية التي تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية كالترقية والتدريب كلما أدى ذلك إلى تعزيز الابتكار الإلكتروني وبناءً على ما تقدم فإننا نجد أن توفير بيئة عادلة وإيجابية يساعد على توليد الأفكار وابتكار التطبيقات بنسبة 75.51% ويترجم ذلك في الجداول (29) (30،32) بنسبة 58.16% وفي الجداول (31،32) وتحقق العديد من المؤشرات النسب 73.46% و63.26% الموضحة في الجداول (33،34)، كل هذه المؤشرات السابقة تساعد على الاستقرار الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف التنظيم وعليه فإنه ومن خلال كل ما سبق وانطلاقاً من البيانات السابقة ومن الاشارات التي نجدها في الدراسات السابقة ومن الاطار النظري

للموضوع يمكننا اثبات تحقيق صحة الفرضية الثالثة في أن التسيير العادل للموارد البشرية يساعد على الابتكار الإلكتروني وهذا ما جعلنا نقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توضح الفرضية الرابعة أنه كلما كانت النظرة المستقبلية للعاملين موحدة من خلال تكوين الهوية المؤسساتية (التنظيمية) كلما أدى ذلك إلى ترويج خدمات الاتصال ورتقي العلامة التجارية، وعلى ضوء القراءة الاحصائية يتبين لنا أن أغلب العاملين يُرجحون نمو المؤسسة وترويجها للخدمات الاتصالية إلى الاعتراف بالغير والترحيب بالرؤى المستقبلية وذلك ما يُظهره الجدول (45) بنسبة 71.42%، ويُرجعون استمرار مؤسساتهم إلى جملة من العوامل أهمها تعزيز إدارة الحياة الوظيفية بالنسبة للنساء والأقليات حيث ساعد ذلك "أوريدو" على تحسين خدمات الاتصال، وانطلاقاً مما تناولته الأطر النظرية للدراسة يمكننا القول أن هذه المعطيات قد أدت إلى تحقيق ما تطمح إليه مؤسسة "أوريدو" كترويج خدمات الاتصال ورتقي العلامة التجارية وبنائها من خلال الترحيب بالرؤى المستقبلية وتعزيز إدارة الحياة الوظيفية لتمكين العاملين من هندسة فضاءات الاتصال، وعليه يمكننا القول أن الفرضية التي مفادها "توحيد النظرة المستقبلية للعاملين من خلال تكوين الهوية المؤسساتية (التنظيمية) يؤثر على ترويج خدمات الاتصال ورتقي العلامة التجارية" هي فرضية محققة وصادقة إلى أبعد الحدود ومن ثم نستطيع قبولها.

النتيجة العامة:

على ضوء ما تقدم من قراءة احصائية وتحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات لمعرفة مدى تحقق صحتها، وانطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية السابقة وبما أن الكل يسير كما لو أن تسيير التنوع يؤدي إلى التحكم في التحكم في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فإن الفرضية العامة والتي محتواها تسيير التنوع نمط تسييري للقوى العاملة المتنوعة يساعد على التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة "أوريدو" لصناعة خدمات الهاتف النقال هي فرضية محققة وصادقة ويمكن تعميمها على كل المؤسسات متعددة ومتنوعة العمالة والمؤسسات العالمية لكن مع الأخذ بالاحتياطات المنهجية اللازمة في التطبيق على مثل هذه الحالات؛ وعليه فإن التوجه الاستراتيجي الذي تشهده البيئة التكنولوجية الجزائرية يفرض على كل المؤسسات اتباع أساليب متطورة في تسيير الموارد البشرية وهذا لا ينفى وجود هذا النمط التسييري "تسيير التنوع" هو موجود لكن ليس بالقدر الكافي الذي تُستخدَم فيه سياسات وأساليب متطورة للرتقي بعالم الاتصالات والولوج إلى المنافسات العالمية وهذا ما أكدت عليه إجابات بعض المبحوثين.

مقترحات وتوصيات: حاولت الباحثة استقراء بعض المقترحات التي من شأنها المساهمة في تفعيل العمل المؤسساتي ونذكر منها:

- مؤسسة "Ooredoo" بطبيعتها مؤسسة متعددة الجنسيات ضمن المجتمع الجزائري المتعدد الأعراق والأجناس والثقافات وجب عليها تبني تسيير التنوع وتدريب العاملين المستمر على الشمول باعتباره النهج المتبع في الحياة المجتمعية التي تنظر إلى التعددية الثقافية والتنوع بكل أبعاده كقيمة أساسية وجزءاً لا يتجزأ من نسيج ثقافتنا الجزائرية.

على مؤسسة "Ooredoo" أن تحافظ على المهارات والتقنيين وعمال المعرفة وتحفزهم للاستفادة من طاقاتهم وكسب ولأهم باعتبارهم مصدراً لإنتاج المعرفة ومورداً هاماً لتدعيم مركزها التنافسي.

- على مدراء ومسيري المؤسسات إدماج أفكار وطرق تسيير التنوع في فلسفة ادارة الموارد البشرية لتحقيق التعامل بموضوعية وكفاءة مع مختلف العاملين.

- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة وخاصة تسيير التنوع باعتباره موضوعاً حديثاً لم يلقى حقه من الدراسة، فليس هناك دراسات حول تسيير التنوع في المؤسسات الجزائرية.

- يجب على المؤسسات الجزائرية محاولة الاستفادة من نظيرتها الأجنبية العاملة في الجزائر خاصة فيما يتعلق بأساليب التسيير الحديثة ونقل التكنولوجيا، إذ يمكن لمسيريها الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تبني أنماط التسيير لاستغلالها والعمل بها من جهة ولتنمية مهاراتهم في الإدارة والتسيير من جهة ثانية، إلا أنه من الضروري تعديلها وتكييفها حسب البيئة حتى تتماشى مع خصائص المجتمع الجزائري وتتكيف مع ثقافات الأفراد، عن طريق دراسة الواقع والاستعانة به عند تبني طرق التسيير الحديثة وبناء ثقافة تنظيمية خاصة ببيئتها الداخلية لارتباط أنماط التسيير بقيم المجتمع المتواجدة فيه وثقافته وانهمايته الحضارية.

خاتمة:

من خلال عرضنا المتواضع لتسيير التنوع والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة Ooredoo وبنظرة نقدية واحدة لواقع الموارد البشرية تنتهي بنا إلى القول بأن نجاح الوطنية للاتصالات "Ooredoo" والمؤسسات عموماً يتوقف على ادراكها لطبيعة التحولات التي غيرت من واقع الاعمال ولموقعها التنافسي والعديد من العوامل التي يتمثل أحدها في وجود عمالة مؤهلة تساعد على تحقيق الأهداف، أما الثاني فيتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أن بقاء المنظمات واستمراريتها يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها اليوم، حيث تنتج أجزاء من خدماتها في بلد لتقوم بتجميعها وبيعها

في بلد آخر، وتقاس قوة المؤسسة وقدرتها على زيادة الأداء بنوعية القوى العاملة إذ أصبح ينظر لها كوسيلة للتنمية وغايتها في أن واحد من خلال الانتقال من الطابع الهرمي إلى الطابع الشبكي التفاعلي والانتقال من المجتمع العادي إلى مجتمع المعلومات الرقمي، وقد ظهرت تكنولوجيا المعلومات كاستجابة لهذا الموقف وأصبحت الشبكات اليوم تمثل عنصرا أساسيا في حياتنا اليومية، ولإدارتها والنفاز إليها وجب تبادل المعارف والأفكار بين العاملين للاستفادة من المهارات والابداعات والابتكارات.

قائمة المراجع:

1. القرآن الكريم.
 2. أبادي الفيروز: القاموس المحيط، عمل مشترك لموقعي أم الكتاب و الدررالسنية
dorar@gawab.com و info@omelketab.net
 3. إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
 4. أظفي جوهرة و وردة سعیدی : مداخلة بعنوان دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة التنوع " دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر بقالمة"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية " التنوع ، الأخلاقيات والإنصاف" نظرة حول ممارسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية يومي 25-26/02/2014 قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2014.
 5. أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية " تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006/2004.
 6. التايب عائشة: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة ، ط1 ، جميع حقوق الطبع والنشر والترجمة محفوظة لمنظمة المرأة العربية ، القاهرة - مصر، 2011.
1. Annie Cornet, Philippe Warland , Brigitte Hudlot , Dirk De Meirleir , Michel Vanderkam ; L'entreprise & la diversité Quelles mises en pratique ?, Une collaboration du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et Business & Society Belgium, avec le co-financement de la DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances de la Commission Européenne, Novembre 2006.
 2. Ashley M. Guidroz and all, « Workplace Diversity: Is National or Organizational Culture Predominant? », THE LINKAGE LEADER, USA, 2009.

3. Aurore Haas , Sakura Shimada :Cahier de recherche n°1(Re)définir la diversité :de la représentativité à la gestion de l'altérité,Université Paris-Dauphine, Juillet 2010.
4. Badiâ Safi-Eddine: Gestion de la diversité au Maroc et représentations, quelques résultats exploratoires.
5. Bahaudin G. Mujtaba: Workforce Diversity Management challenges, competencies and strategies, Published by: Dr.Bahaudin G. Mujtaba Nova Southeastern University, 3301 College Avenue, United States of America, 2007.
6. Barbara Mazur:" Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2 November, 2010.
7. BENDER Anne-Françoise, PIGEYRE Frédérique , IAE Gustave Eiffel: Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion, LISE-CNAM Paris UMR 5262, 82 boulevard de Sébastopol, 75003 Paris, Université Paris EST.
8. Caleb Rosado :What Do WeMean By "Managing Diversity" ? Sumatireddy ,editor ,WorkForce Diversity ,Vol.3 ; Concepts and Cases ,Hyderabad , India ,ICAFI University , 1997.
9. Carl Shapro and Hab Varian, Information rules: A strategic guide to the network economy, MIT press, 2000, New York, USA, P45.....