

كفاءات الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية  
دراسة حالة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr

Intercultural communication competencies within the framework of foreign partnership  
Case study EUROPACTOR/ALGERIE and SOMATEL LIEBHERR

حليمي إلهام<sup>1\*</sup>، طرفاني عتيقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، الجزائر (halimi.ilham@univ-alger3.dz)  
<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر (terfani69alg@gmail.com)

تاريخ الاستلام : 2019/12/18 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/10 ؛ تاريخ النشر : 2021/07/01

**ملخص :** تهدف هذه الدراسة إلى تتبع واقع ممارسات الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية لكل من مؤسسة Europactor/Algerie ومؤسسة Somatel Liebherr ، من خلال معرفة أهم مصادر سوء الفهم التي تخلق صعوبات أثناء الاتصال، وذلك بتبني الأبعاد التي قدمها (Edward Hall) في مقارنته والمتمثلة في اللغة والسياق والزمان والمكان، إضافة إلى معرفة أهم كفاءات الاتصال بين الثقافات التي يتحلى بها المديرين بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك وفق منهج وصفي تحليلي بأسلوب دراسة الحالة، حيث اعتمدنا على أداة المقابلة لجمع المعلومات والتي تم إجراؤها مع المديرين بالمؤسستين. وخلصت الدراسة إلى أن الاختلاف في استعمال اللغة اللفظية وغير اللفظية، والاختلاف في تفسير المكان وتقييم الزمان يكون له تأثير على سوء الفهم والتفسير في بداية الشراكة، لكن مع مرور الوقت وبالاحتكاك المستمر تخلق أرضية للتفاهم والاعتقاد ويصبح هناك احترام متبادل وتفسير صحيح للسلوكيات المختلفة، كما لاحظنا أن أفراد العينة يكتسبون بعض من كفاءات الاتصال بين الثقافات كالوعي الثقافي وبعض المهارات الشخصية خاصة لدى المسيرين، الذين أكدوا على ضرورة تسيير التحديات ولا رجوع عند انطلاق العمل في الشراكة سواء في الجانب التقني أو الثقافي.

**الكلمات المفتاح :** كفاءات الاتصال بين الثقافات، مقاربة Edward Hall ، شراكة أجنبية، مؤسسة Europactor/Algerie ، مؤسسة Somatel Liebherr .

تصنيف JEL : D21.D23.L14.L24.M14.

**Abstract:** This study aims to trace the reality of intercultural communication practices within the framework of the foreign partnership of EUROPACTOR / ALGERIE and SOMATEL LIEBHERR, by identifying the main sources of misunderstandings that create communication difficulties, by adopting the dimensions presented by Edward Hall in his approach. In terms of language, context, time and place, in addition to knowing the most important competencies of communication between the cultures of managers in the institutions under study, according to a descriptive analytical approach in the case study method, we relied on the interview tool to collect information that was conducted with managers in these institutions.

The study concluded that the difference in the use of verbal and non-verbal language, and the difference in the interpretation of space and the evaluation of time have an impact on misunderstanding and interpretation at the beginning of the partnership, but over time and constant friction creates a ground for understanding and habit and there becomes mutual respect and interpretation of different behaviors, as we have noted. The members of the sample acquire some of the competencies of communication between cultures, such as cultural awareness and some personal skills, especially for managers, and stressed the need to manage the challenges and no return when starting work in partnership, whether in the technical or cultural aspect.

**Keywords:** Intercultural communication competencies, The Edward HALL approach, Foreign partnership, EUROPACTOR / ALGERIE and SOMATEL LIEBHERR.

**Jel Classification Codes :** D21.D23.L14.L24.M14.

\* المؤلف المرسل.

## I - تمهيد :

تتميز بيئة الأعمال اليوم بسرعة التطور وتحرر الأسواق العالمية واشتداد المنافسة، تغير رغبات المستهلكين وزيادة المنتجات والخدمات المعقدة كلها أفرزتها العولمة، ما أجبر المنظمات على ضرورة مواكبة هذا التطور إذا ما أرادت الاستمرار وإلا فمصيورها الاندثار. من البدائل في بيئة الأعمال اليوم التعاون بين المؤسسات بدل التنافس، وتعتبر الشراكة من أهم استراتيجيات التعاون المعتمدة لتحقيق أهداف مشتركة وصولاً إلى تحقيق ميزة تعاونية، لكن ستواجه المؤسسات المتعاونة تحديات عديدة على عدة مستويات أهمها الجانب الثقافي، حيث تعتبر الاختلافات الثقافية أهم مصادر سوء الفهم في التعاون الدولي ما يمكن أن يقلل من كفاءة الشراكات.

تبنّت المؤسسات الجزائرية في سعيها لبلوغ شروط القدرة التنافسية للدخول إلى أسواق إقليمية وعالمية جديدة خيار الشراكة الأجنبية، إلا أنّها قد تواجه في ظل تبنّيها لهذا الخيار تحديات تتعلق بالاختلافات الثقافية بينها وبين شركائها، فالاختلافات الثقافية تؤثر بشكل كبير على إدراك الأفراد ما يؤثر بصورة مباشرة على فهمهم وتفسيرهم، حيث تتسبب في حدوث مشاكل أثناء عملية الاتصال، هذا ما يجبر المديرين على ضرورة إدارة الاختلافات الثقافية والتقليل من مشاكل سوء الفهم للحفاظ على استقرار الشراكة.

سنركز في هذه المقالة على تحديد مصادر سوء الفهم وكيفية تأثيرها على عملية الاتصال في كل من مؤسسة Europactore/Algerie و Somatel Liebherr، من خلال الاستعانة بنموذج Hall حول الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات، كما سنحاول معرفة أهم كفاءات الاتصال بين الثقافات التي تمكن المديرين بالمؤسسات محل الدراسة من التغلب على التحديات في بيئة عمل متنوعة ثقافياً من خلال إسقاط مجموعة أبعاد تمثل كفاءات الاتصال بين الثقافات وذلك وفق منهج وصفي تحليلي، في محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة: **ماهي الممارسات الواجب تطبيقها لإدارة الاتصال بين الثقافات بشكل أفضل في كل من مؤسسة Europactore/Algerie ومؤسسة Somatel Liebherr ؟**

اعتمدنا في هذه الورقة البحثية على أدوات مختلفة لجمع البيانات من كتب علمية إلكترونية أجنبية ومقالات متخصصة في موضوع الدراسة رسائل جامعية والانترنت.

### فرضيات الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على فرضية رئيسية:

تعتمد كل من مؤسسة Europactore/Algerie و Somatel Liebherr على مجموعة من كفاءات الاتصال بين الثقافات لإدارة الاختلافات الثقافية أثناء الاتصال مع شركائهم.

### الدراسات السابقة:

- Chi, D.L. (2006, December), intercultural communication, differences between western and asian perspective, Business Management, Centria University Of Applied Sciences.

Chi, D.L. (ديسمبر 2006)، الاتصال بين الثقافات، الاختلافات بين المنظور الغربي والآسيوي، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانتريا للعلوم التطبيقية، حيث ركزت هذه الرسالة على الاختلافات الثقافية في الاتصال بين الثقافات من المنظور الغربي والآسيوي، وكان الهدف منها هو إيجاد الاختلافات والتشابهات في الاتصال التجاري بين الثقافة الغربية والآسيوية، وأجريت دراسة الحالة لشركة دنماركية في اليابان ECCO، حيث تم جمع المعلومات من خلال مقابلات شبه منظمة أجريت مع ثلاثة عاملين، وخلصت الدراسة إلا أنه يوجد اختلافات في الاتصال بين الثقافات بين الثقافة الغربية والآسيوية من حيث أساليب عمل مختلفة، مستوى مختلف من اللغة، اختلاف في الاتصال غير اللفظي، هذه التحديات يمكن أن تخلق سوء الفهم، كما تضمنت طرق لتغلب على هذه التحديات كالتحلي بالصبر والملاحظة الجيدة وقبول الاختلافات والبحث عن أوجه التشابه لإنشاء أساس لاتصال فعال.

- BELGA, J.( 19 Juin 2017), La communication interculturelle au sein des organisations françaises implantées au Maroc Interaction entre cadres français et autochtones, These De Doctorat En Sciences De L'information Et De La Communication, Université Bordeaux Montaigne École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480), Laboratoire MICA (EA 4426).

Belga, J. (19 جوان 2017)، الاتصال بين الثقافات داخل المنظمات الفرنسية الموجودة بالمغرب، التفاعل بين المديرين التنفيذيين الفرنسيين والسكان الأصليين، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية الدكتوراه بجامعة بوردو مونتني العلوم الانسانية، (ED480)، مخبر MICA (EA4426)، فقد تناولت هذه الدراسة الوضع بين الثقافات للمديرين التنفيذيين الفرنسيين في السياق الثقافي المغربي، من خلال مسح ميداني يتكون من العديد من الشركات الفرنسية الموجودة بالمغرب وتعمل في قطاعات نشاط مختلفة، حيث حاولت معرفة كيف تكون الثقافة

حاجزا أو نقطة انطلاق للاتصال بين الثقافات في بيئة تنظيمية، وتم اجراء استبيان عبر الانترنت للسكان الأصليين وسلسلة من المقابلات مع المديرين التنفيذيين

الفرنسين، وخلصت الدراسة إلى إنشاء نموذج للاتصال بين الثقافات الغرض منه هو فك تشفير عدم الفهم في حالة الثقافات في بيئة تنظيمية حيث يتمثل في تحديد مصادر المشكلة والسماح للمديرين الفرنسيين بإجراء التدريب بين الثقافات قبل دمجهم في بيئة العمل.

➤ □ Tsukanova, D.(7 Décembre 2017), Quelles compétences en communication interculturelle développer pour l'expatriation professionnelle ? Étude de cas sur l'expatriation de France en Russie, de Russie en France, These De Doctorat En Sciences De L'information Et De La Communication, Université Bordeaux Montaigne, École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480

D, Tsukanova (7 ديسمبر 2017)، ماهي مهارات الاتصال بين الثقافات التي يجب تطويرها للهجرة المهنية؟ دراسة حالة المغتربين من فرنسا إلى روسيا، من روسيا إلى فرنسا، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة بوردو مونتيني، مدرسة مونتيني للدراسات الانسانية، (ED480).

ركزت الدراسة على تحديد الممارسات التي تساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الثقافات لاختيار وإعداد المديرين التنفيذيين للعمل الدولي خاصة في روسيا وفرنسا، حيث أجريت المقابلات الفردية شبه المنظمة، وخلصت الدراسة إلى تحديد قائمة بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على الكفاءة المهنية في الاتصال بين الثقافات، إضافة إلى تحديد الاستراتيجيات الرئيسية لنماذج التعلم بين الثقافات وذلك من خلال تطوير السمعة المهنية والشخصية للفرد، تعلم اللغات الأجنبية .

أثناء بحثنا في مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة، وجدنا أن دراستنا من الدراسات القلائل التي تناولت موضوع الاتصال بين الثقافات في ظل الشراكة الأجنبية بالمؤسسات الجزائرية وخاصة في قطاع الميكانيك، وهذا ما يختلف عن الدراسات السابقة، كما توصلت دراستنا إلى استنتاجات مختلفة لما تم التوصل إليه، من حيث تأثير الأبعاد الثقافية الأربعة على الاتصال بين الثقافات ومن حيث اكتساب كفاءات الاتصال بين الثقافات لعينة الدراسة، من ناحية أخرى تشابه دراستنا مع هذه الدراسات من حيث اعتماد أداة المقابلة لجمع المعلومات بصورة دقيقة وواضحة خاصة في البحوث النوعية.

### 1.I- الاختلافات الثقافية وإشكالية الاتصال

تتميز بيئة الأعمال اليوم بسرعة التطور وتححر الأسواق العالمية واشتداد المنافسة، تغير رغبات المستهلكين وزيادة المنتجات والخدمات المعقدة، كلها أفرزتها العولمة، ما أجبر المنظمات على ضرورة مواكبة هذا التطور إذا ما أرادت الاستمرار وإلا فمصيرها الاندثار. تسعى المنظمات اليوم إلى البحث عن بدائل استراتيجية وحلول تنظيمية مختلفة تمكنها من بلوغ شروط القدرة التنافسية، فأصبحنا اليوم نتحدث عن التعاون بين المنظمات بدل التنافس باعتباره البديل المفضل في البيئة المعولمة وذلك لتقاسم المخاطر واستغلال أوجه التآزر، وتعتبر الشراكة من استراتيجيات التعاون حيث تسعى المنظمات من خلالها إلى إيجاد قنوات توزيع لتصريف منتجاتها، التمكن من المعرفة والدراية بالسوق المحلية، البحث عن موارد جديدة (مادية بشرية) إذ أصبح من الصعب للمؤسسات خلق وتطوير وامتلاك الموارد المطلوبة، إضافة إلى اكتساب الخبرة والمعرفة، سرعة دخول أسواق جديدة وتكلفة أقل، كلها مزايا توفرها الشراكة بمختلف أنواعها وصيغها القانونية والاستراتيجية والتنظيمية. تسعى المؤسسات عند الدخول في شراكات إلى خلق ديناميكية حقيقية للتعلم من خلال تنسيق الأنشطة والاستفادة من التآزر، فاستراتيجية التعاون "عبارة عن علاقة ديناميكية ومتناقضة تهدف إلى وضع استراتيجيات المنافسة والتعاون في نفس الوقت مع نفس الشريك- الخصم".

الشراكة تعني العمل معا بشكل مشترك لتنفيذ مشروع مشترك<sup>1</sup>، كما أنها عبارة عن نشاط مكمل في إطار هدف مشترك مع مجموعة معينة<sup>2</sup> يضيف (Brousseau)<sup>3</sup> أن الشراكة هي تفضيل لنتيجة جماعية على مكسب فردي، والشراكة حسبه لا تقتصر على التبادل البسيط للمعلومات إنما تبني على فكرة العلاقات المتبادلة<sup>4</sup>، فمفهوم التفاعل أمر أساسي في الشراكة، كما ركزت العديد من التعاريف على عامل الزمن في الشراكة، حيث يجب أن يرم الاتفاق لفترات طويلة ما يجعل الشراكة خيارا استراتيجيا<sup>5</sup>، في ضوء ما سبق يمكن القول أن الشراكة هي اتفاق بين مجموعة من الجهات الفاعلة للجمع أو التكامل بين موارد ومعارف ومهارات مختلفة كجزء من مشروع مشترك لتحقيق هدف مشترك وفردي لفترات زمنية طويلة نسبيا مع تبادل لكل المسؤوليات.

رغم العديد من الفوائد التي يوفرها خيار الشراكة للمنظمات، إلا أن تحقيق ذلك مرهون بمدى تمكن الشركاء من التخطيط السليم والمسبق والتفاهم خاصة في الجانب الثقافي، حيث تؤكد العديد من الأبحاث والدراسات على وجود علاقة قوية بين الاختلافات الثقافية للشركاء واستقرار الشراكة فالدراية بالاختلافات في قيم ومعتقدات الثقافات الأخرى وما ينتج عنها من سلوكيات أمر مهم خاصة بالنسبة للمديرين في أنشطة الأعمال الدولية، تبادل المعلومات والتفاوض في هذا المستوى يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الاتصال مع أشخاص من ثقافات مختلفة،

وهذا الأخير بدوره ينطوي على تعقيدات عديدة بسبب سوء الفهم وسوء التفسير نظرا لأن الناس معتادون على معاييرهم الثقافية فيحكمون على الطرف الآخر سلبا أو إيجابا وفقا لهاته المعايير وهو ما نطلق عليه القوالب النمطية.

تواصل الأشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة أو ما يسمى بالاتصال بين الثقافات ينطوي على جزأين مهمين هما الاتصال والثقافة، حيث "البين" هي التي تبحث في العلاقة بين الناس من ثقافات وطنية مختلفة، أما تنظيم الاتصال في المؤسسات فهو يتمحور حول فكرة توصيل الرسالة، ويمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة (معلومات، عاطفة، تأثير)<sup>6</sup>، وبالتالي الاتصال هو عملية توصيل الرسالة تمر بخطوات تبدأ من فكرة المرسل وتنتهي بردود المتلقي عبر وسائل وتقنيات معينة، أما الثقافة فقد عرفها (Hofsted) بأنها "البرمجة الجماعية للعقل"<sup>7</sup>، كما قدم (Tomas) في كتابه "دليل الاتصال بين الثقافات في التعاون" تعريفا للثقافة بأنها "ظاهرة عالمية تخلق بيئة منظمة يمكن أن يعمل فيها السكان"، حيث تتجلى الثقافة في نظام توجيهي لبلد ما أو منظمة أو مجموعة ما يتكون من رموز محددة تشمل اللغة اللفظية وغير اللفظية، يوفر نظام التوجيه هذا الشعور بالانتماء والاندماج<sup>8</sup>، وبناء على ذلك فالثقافات بين الثقافات يعرف "أنه عملية رمزية وتفسيرية وسياقية يخلق فيها الأشخاص من ثقافات مختلفة معاني مشتركة"<sup>9</sup> ويقترح (Alexandre Toms) أن "الاتصال بين الثقافات يعني وساطة بين الثقافات المختلفة"<sup>10</sup>.

لتوضيح مسألة الاتصال بين الثقافات والتحديات التي قد تواجه العاملين في بيئة متعددة الثقافات ومعرفة المصادر التي تؤدي إلى سوء الفهم والتفسير أثناء الاتصال، سنعمد على نموذج Hall في تحليل الموضوع من خلال الأبعاد التي قدمها وذلك في العنصر الموالي.

### 1.1.I- الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات

يعتبر (Hall) مؤسس حقل الاتصال بين الثقافات، حيث بدأ تركيزه عليه من سنوات 1951 قدم خلالها نموذجه للاتصال بين الثقافات مع زميله (Tragar) في كتابه "اللغة الصامتة" سنة 1959، فقد أدرك أن الاتصال اللفظي لا يمثل سوى 20% من اتصالاتنا وأن 80% منه هو اتصال غير لفظي، وخلص إلى أن "الثقافة هي اتصال والاتصال هو ثقافة"<sup>11</sup>، أي أن جوهر عملية الاتصال تتحكم فيه الجوانب الثقافية وتحدد سلوكه. في نموذجه حدد (Hall) ثلاث أبعاد ثقافية وهي متغيرات خفية تسمى بالجوانب غير اللفظية للثقافة تؤثر في تشفير الرسائل المولدة عن عملية الاتصال سواء كان اتصال شفهي أو غير شفهي وهي:

- ثقافات السياق القوي (الغني) مقابل ثقافات السياق الضعيف (الفقر):

يقصد بالسياق مجموعة المعلومات والتفسيرات التي تعطي دلالات في مواقف معينة، حيث يأخذ السياق وزنا أكبر في العلاقات بين الأشخاص، في السياق القوي تتطلب الرسائل الكثير من التفسيرات والمعلومات حتى يتمكن المتفاعلون من فهم بعضهم البعض<sup>12</sup>، ويتميز الاتصال غير اللفظي بكثرة استخدام لغة الجسد، وينتشر هذا الاتصال في البلدان العربية واليابان، كما تعتبر الثقافة الصينية ثقافة عالية السياق حيث يميل اتصالهم إلى أن يكون غير مباشر وأكثر استخداما للوسطاء في الأعمال، أما السياق الضعيف فالرسائل تتطلب القليل من الشرح والمعلومات لفهم الرسالة، حيث يتم تسليم جميع المعلومات والرسائل عن طريق الاتصال اللفظي<sup>13</sup>.

في كل من الثقافات القوية وضعيفة السياق، تتبع جميع الرسائل الكلامية أثناء الاتصال بسلوك غير لفظي الذي يوفر خلفية مماثلة للكلمات الرقمية حيث يوفر كل من الصوت، الإيماءات والتواصل البصري والتباعد واللمس تعبيرات مماثلة عن المشاعر التي تعدل في السياق الضعيف أو تحل محل الرسالة الكلامية في السياق القوي<sup>14</sup>، يمكن القول أن الاختلافات في السياق سيكون لها تأثير على الوضع والعلاقة بين المتفاعلين، لذلك من المهم معرفة ثقافة بلد المحاور ومستوى السياق المتأثر به وخصوصا فهم جوانب الاتصال غير اللفظي، لأنه حتى في الثقافات ضعيفة السياق فهي تعتمد بنسبة أقل على اللغة اللفظية للمعنى الذي تم إنشاؤه أثناء التبادل.

- الثقافات المترامنة والثقافات المتجانسة:

أكد (Hall) على تأثير الثقافة على عامل الزمن وكيف تنظم الثقافات عامل الوقت، حيث يؤثر بنفس القدر في الاتصال مثل الكلمات والمفردات ويختلف باختلاف الثقافات فالوقت له معان مختلفة في كل بلد<sup>15</sup>، فميز بين مفهومين للزمن أحادي اللون ومتعدد الألوان، في المفهوم الأول وهي الثقافات المتجانسة أو المتعاقبة مثل (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، السويد...) الوقت متسلسل ومخطط بدقة، والتزامهم بالزمن قد يجعل من تغيير الأجدنة حسارة في المصادقية، حيث يشترك الأفراد من هذه الثقافات في نفس السلوك ومبادئ الإدارة وعادات العمل، أما الثقافات المترامنة فالوقت غير ثابت يمكن أن يمتد أو يتراجع وفقا لأشخاص معينين، كما يمكن تأجيل الاجتماعات والتأخير أمر عادي، تتميز به بلدان (افريقيا، آسيا والشعوب اللاتينية...)،<sup>16</sup> فمعرفة النهج الذي تتبعه مهم في العلاقات بين الثقافات حتى تتمكن من فهم بعضنا أكثر وبالتالي جعل عملية الاتصال أكثر فعالية.

العلاقة مع المكان:

يقصد بها المسافة بين الأشخاص أثناء الاتصال حيث تؤثر الاختلافات الثقافية على إدراك واستخدام المكان من طرف المتفاعلين، فرجل الأعمال الأمريكي مثلا لا يجد صعوبة في تقييم الأهمية النسبية لشخص آخر انطلاقا من ملاحظة حجم مكتبه بالنسبة للمكاتب المحيطة به، بينما الفرنسيون هم أكثر عرضة لإعطاء المساحة كشبكة من نقاط الربط، وعادة يتم العثور على المشرف الفرنسي وسط مرؤوسيه بحيث يستطيع السيطرة عليهم<sup>17</sup> وغيرها من الاختلافات التي تسيطر على أنماط سلوكنا دون وعي، ومنه ميز (Hall) بين أربعة أنواع من المسافات تختلف تبعا لشخصية الفرد والبيئة التي ينشط فيها، وفقا لطريقتين هما وضع مقرب ووضع بعيد هي: المسافة الحميمية، المسافة الشخصية، المسافة الاجتماعية، المسافة العامة<sup>18</sup>.

لخص (Hall) أبعاد الثقافة الثلاثة نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول (1): الأبعاد الثقافية ل Hall

السياق الغني	السياق الفقير
اتصال ضمني	اتصال ظاهري
علاقات طويلة المدى	علاقات قصيرة المدى
اتفاق لفظي	اتفاق كتابي
الجوار الجسدي	المسافة الجسدية
مسافة جسدية ضعيفة بين الأشخاص في الحياة الاجتماعية	مسافة جسدية كبيرة بين الأشخاص في الحياة الاجتماعية
الزمن أحادي	الزمن المتعدد
الوقت المحلي	الوقت الخطي
الوقت اللامتناهي	الوقت مورد نادر يستحق التثمين
تخطيط مرن وارتجال	تخطيط جدي للأنشطة
القيام بعدة أنشطة	الفصل بين المهام
أولوية العلاقات الاجتماعية بدل المهام	أولوية المهام بدل العلاقات

المصدر: بجلاء نعمان (2018)، إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، (2)9، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر، ص53.

في ضوء ما تقدم، نستنتج أن (Hall) في مقارنته ركز بشكل كبير على تحليل الاتصال غير اللفظي الذي تتحكم فيه بشكل أساسي خلفياتنا الثقافية وبالتالي تؤثر على إدراكنا ومنه على سلوكنا، واعتبره مصدرا أساسيا لسوء الفهم والتفسير، لذلك من المهم معرفة ثقافة الطرف الآخر والدراية بالاختلافات بين الثقافات من حيث السياق والزمان والمكان خاصة بالنسبة للمسييرين في الأعمال الدولية أين يكون التفاعل كبير بين الثقافات.

### 2.1.I أهمية اللغة من خلال الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات

تعتبر اللغة في السياق متعدد الثقافات ذات أهمية كبيرة، وهي ضمنية في الأبعاد الثلاث لنموذج الاتصال بين الثقافات لHall، فكل ثقافة لها رمز خطاب خاص بها، واللغة انعكاس لثقافتنا وتعتبر تمثيل للإدراك والتفكير والسلوك الاجتماعي، لذلك قد تكون مصدرا لسوء الفهم، وعند الاتصال في بيئة عمل متعددة الثقافات يقع الاشكال بشكل كبير بسبب اللغة، وهنا لا نقصد باللغة معرفة الترجمة الحرفية لما يقوله الطرف الآخر فهذا لا يكفي لفهمه، وإنما معرفة ثقافة لغة المحاور.

في فرضية "الشكل القوي" التي طورها (Whorf) اللغة تحدد إلى حد كبير الطريقة التي نفهم بها واقعنا، وحسب اللغة والإدراك والفكر مترابطة هذا الاختلاف في الإدراك الذي ينعكس على اللغة سواء اللفظية وغير اللفظية في سياق العمل متعدد الثقافات يقودنا إلى سوء التفسير والفهم بين الفاعلين، يمكن القول أن (whorf) ركز على كيفية تأثير اللغة على التفكير البشري.

ولذلك فإن اللغة ليست مجرد أداة اتصال، بل مزيج من القيم والممارسات والإدراك والتمثيلات الاجتماعية، فمن المهم معرفة ثقافة المحاور وما تحتويه من معاني للتمكن من فهم تفكيره وطريقة إدراكه للأشياء وبالتالي إيجاد أساليب الاتصال المناسبة لتكون أكثر فعالية.

أوضحنا مما سبق تأثير الأبعاد الخفية التي جاء بها (Hall) على الاتصال بين الشركاء وكيف تتسبب في حدوث سوء الفهم والتفسير للسلوكيات المختلفة، وللتقليل من أثارها السلبية على العلاقة بين المؤسسات المتشاركة، لابد من تحلي المديرين وكذلك العمال بمجموعة من الكفاءات في بيئة متعددة الثقافات تمكنهم من التغلب على تحديات الاختلافات الثقافية وتوجيهها في الجانب الإيجابي للاستفادة من مزايا التآزر وهو ما سنتناوله في المحور الموالي.

## 2.I كفاءات الاتصال بين الثقافات

اكتساب الفرد العامل في سياق متعدد الثقافات لمجموعة من كفاءات الاتصال بين الثقافات يسهل من الفهم والتبادل الفعال للمعلومات أثناء الاتصال، حيث عرفها Deardorff بأنها "القدرة على التواصل بفعالية وبشكل مناسب في المواقف بين الثقافات القائمة على المعرفة والمهارات والمواقف بين الثقافات"، نلاحظ من خلال التعريف أن مفهوم الكفاءة بين الثقافات يقوم على ثلاث أبعاد أساسية هي المواقف والمعرفة والمهارات التحلي بهذه السمات يمكن الفرد من الانفتاح على الثقافات الأخرى وفهم وجهات النظر المختلفة. وضع الباحثون مجموعة من الأبعاد أو المهارات تسهل على المديرين أو الموظفين التعامل مع المشاكل الناتجة عن الاختلافات التي قد تعرقل من عملية الاتصال أثناء التفاعل من بينها:

● **التكيف الثقافي:** يمثل جوهر التواصل بين الثقافات في كيفية تكيف الناس مع الثقافات الأخرى، في فكرة التكيف الثقافي يجب التمييز بين مفهومي التكيف والاستيعاب، يقصد بالتكيف توسيع رؤية الفرد للعالم لتشمل قيم وسلوكيات المناسبة لثقافة المضيف، أما الاستيعاب فهي إعادة التوطين عن طريق استبدال النظرة الأصلية من قيم وسلوك إلى نظرة ثقافة المضيف، حيث في التكيف الثقافة تكون مضافة وليست بديلا وينتج عنها شخصية ثنائية الثقافة أو متعددة الثقافات<sup>19</sup>، أما فالاستيعاب فهو إيجاد بديل للثقافة الأصلية ينتج عنها شخصية جديدة<sup>20</sup>، وبالتالي ظاهرة التكيف الثقافي هي عملية معقدة للغاية وهي واحدة من الحدود الجديدة للاتصال بين الثقافات.

● **الوعي الثقافي:** من الضروري فهم الخلفيات الثقافية للآخرين، خاصة القائد يجب أن يكون له فهم أوسع للخلفيات الثقافية للأشخاص في منظمته، من خلال التوعية الثقافية وتطوير الفهم بعيدا عن الصور النمطية من أجل التفسير الجيد للسلوكيات وتجنب سوء الفهم، كما ينبغي تعديل التوقعات والتواصل والسلوك اعتماداً على السياق الثقافي.

بعد الإدراك الثقافي من خلال البحث عن أوجه التشابه بدلاً من الاختلافات وإيجاد الجوانب المشتركة بين الثقافات، إضافة إلى فهم السلوكيات في سياقات ثقافية مختلفة، كذلك التمكن من معرفة الأشياء التي ينبغي أو لا ينبغي للمرء القيام بها في ثقافة معينة، أساس لبناء التواصل وتعزيز التفاهم المتبادل، بالمقابل يحتاج تحقيق ذلك مزيداً من الصبر والوقت لبناء علاقات مع أشخاص من ثقافات مختلفة والوصول إلى المستوى العميق من الثقافة (القيم)، وبالتالي يمكن تعريف الوعي الثقافي بأنه "حساسية لأوجه التشابه والاختلاف الموجودة بين ثقافتين مختلفتين واستخدام هذه الحساسية في التواصل الفعال مع أعضاء مجموعة ثقافية أخرى"<sup>21</sup>.

يؤكد سليمان وشيل (2009) بأن الطريقة الوحيدة للتفاعل بنجاح مع أشخاص من ثقافة أخرى، هي معرفة وفهم ما يكمن في الثقافة غير المرئية (القيم والمعتقدات) وذلك لاستخدام تلك المعرفة للتنبؤ بطريقة تواصل الناس في مجموعة متنوعة ثقافياً، حيث يجب أن يستكمل الوعي الثقافي بالمعرفة الثقافية التي تعني "التعرف على الخصائص الثقافية والقيم وأنظمة المعتقدات المختارة لأفراد مجموعة عرقية أخرى".

● **المهارات الشخصية:** الفرد العامل في بيئة متعددة الثقافات يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات تمكنه من تسهيل وتحسين عملية التواصل مع أفراد من ثقافات مختلفة سواء كانوا مديريين أو عاملين، فالمدير يجب أن يكون لديه القدرة على التكيف مع بيئة العمل ما من شأنه تسهيل الحياة اليومية مع مختلف المتعاونين معه، كل هذه العناصر يجب أن تدرج في ذهن المدير الذي يريد العمل في السياق المتعدد الثقافات ما يسمح بإنشاء اتصال فعال.

العمل في سياق متعدد الثقافات هو التعلم مدى الحياة نحو تكامل جيد، يجب أن تكون لديك القدرة والاستعداد للتعلم أو ما يعرف (بالدافع)، تجاوز الصور النمطية كلها مفاتيح تسمح للأفراد داخل المنظمة بالتوجه نحو الآخرين واكتشاف ثقافتهم<sup>22</sup>، إضافة إلى التحلي بالسمات مثل: الانفتاح، المرونة في التفكير، التوقعات الواقعية، التعاطف، الثقة بالنفس، ثنائية اللغة، المرونة في مواجهة الضغوط، التسامح مع الغموض هذه كلها شروط مسبقة للتكامل الثقافي للفرد<sup>23</sup>، من جهة أخرى تعد المهارات العلائقية مهمة، حيث تعتبر مفتاح نجاح أي مدير يرغب في الاندماج في سياق متعدد الثقافات، تتمثل هذه المهارات في القدرة على إقامة علاقة ودية مبنية على ثقة معينة، التعامل الفعال مع النظم الاجتماعية المختلفة وفهم مشاعر شخص آخر بدقة والتعاطف مع الآخرين والتعامل بفعالية مع العادات الاجتماعية المختلفة<sup>24</sup>.

في الأخير نستنتج أن كفاءات الاتصال بين الثقافات تعني القدرة على إدراك مخاطر سوء الفهم بسبب الاختلافات الثقافية وتأثيرها في تفسير الكلام والسلوك ولغة الجسد (اللغة غير اللفظية)، والتحلي بمهارات الاتصال في سياق ثقافي متعدد يمكن الأفراد من نقل المعلومات بشكل صحيح وبسهولة.

## II – طريقة وأدوات إجراء الدراسة التطبيقية :

من أجل استكمال موضوع البحث، كان لابد من معرفة واقع المؤسسة الجزائرية المبرمة لاتفاقيات الشراكة وكيفية إدارة مسيرتها للاختلافات الثقافية بينهم وبين شركائهم.

تمت الدراسة في كل من مؤسسة Europactor/Algerie وهي مؤسسة مختلطة أنشئت عن طريق الشراكة مع Aecomhel SI منتج إسباني للضغوطات وألات أخرى للعلامة Europactor max-com منذ 2013 وهي مشروع مشترك ل L'epe Sofar Spa فرع تابع ل Enmtpl للمجمع الميكانيكي (AGM)، بأغلبية ل L'epe Sofar ب60% و 40% البقية المملوكة من قبل Aecomhel SI<sup>25</sup> كما تمت الدراسة بمؤسسة Somatel Liebherr وهي شركة مساهمة مملوكة بنسبة 51% من طرف l'epe-Somatel وهي شركة تابعة ل'epe – Enmtpl والتي أنشئت عن طريق شراكة مع مجمع Groupe Liebherr الألماني الرائد عالميا في مجال الصناعة الميكانيكية والذي يمتلك نسبة 49% في إطار مشروع مشترك تم إنشاؤه منذ عام 2012<sup>26</sup>.

تم جمع بيانات الجزء التطبيقي باستخدام أداة المقابلة شبه المنظمة وذلك للتمكن من جمع أهم المعلومات، والحصول على شروحات وتفسيرات أكثر والتحقيق في المعاني التي قد تكون غامضة.

بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie، أجريت المقابلات مع مجموعة من الأفراد بالمؤسسة بين إطارات وعمال، حيث يجدر بالذكر أن المدير العام للمؤسسة لديه خبرة تقارب 15 سنة في بيئة عمل متعددة الثقافات، هذا ما ساعدنا في الحصول على إجابات وتفسيرات شاملة فيما يخص موضوع الدراسة، كما تم اختيار إجراء المقابلة مع المهندسين بالمؤسسة بسبب أن الاحتكاك الأكبر بين الشركاء يكون بين المهندسين أثناء العمل، أما بالنسبة لمؤسسة Somatel Liebherr فقد تم إجراء مقابلة مع مدير تقني وهو إطار مسير أيضا ولديه خبرة ما يقارب 20 سنة في العمل مع الأجانب، كما تمت المقابلات بمكاتب المدراء وفي قاعة الاجتماعات مع العمال، حيث كانوا متعاونين ومتفهمين لأهمية المقابلة وتمت إضافة معلومات أنية من مواقف تحدث أثناء إجراء المقابلة تساعد في التفسير أكثر، هذا وقسمت أسئلة المقابلة وفق المحورين النظريين، حيث تم بناء أسئلة المحور الأول من خلال التطرق إلى الأبعاد الأربعة الخاصة بمصادر سوء الفهم بين الشركاء، وأسئلة المحور الثاني تم بناؤها بالتطرق إلى الأبعاد الخاصة بكفاءات الاتصال بين الثقافات.

### III- النتائج ومناقشتها :

من خلال تتبع واقع ممارسات الاتصال بين الثقافات بتطبيق نموذج Hall في كل من مؤسسة Europactor/Algerie ومؤسسة Somatel Liebherr، سنقوم بتحليل مدى تأثير الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات التي جاء بها النموذج على الاتصال بين الشركاء من خلال المقابلات التي أجريت بالمؤسستين.

#### III.1 تحليل نموذج الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات للمؤسسات الدراسة

سنقوم بتحليل الأبعاد الأربعة للنموذج كل على حدى للوصول إلى اعتماد أو نفي الفرضية المعتمدة في الدراسة، في ظل محاولتنا للإجابة على الإشكالية المطروحة حول موضوع الدراسة من خلال:

- **اللغة:** يؤدي الاختلاف في اللغة إلى مشاكل فالاتصال، فعدم معرفة لغة المحاور يخلق إشكالات في التواصل، فمثلا مدير مؤسسة Europactor/Algerie في بداية العمل لم يكن يتقن اللغة الإسبانية والشريك الإسباني لا يتكلم اللغة الفرنسية ولا العربية كانوا يستعملون الابعاءات ( la gesticulation ) خاصة في الجانب التقني لفهم بعضهم البعض، لكن مع مرور الوقت تمكنوا من إيجاد أرضية للتفاهم وإيصال المعلومات، أما بالنسبة لمؤسسة Somatel Liebherr فيقومون بإحضار مترجم في الاجتماعات واللقاءات، كما أن التواصل يكون أكثر سهولة عندما يتعلق الأمر بالجمال التقني، لأن لغة المهنة ( le mitier ) هي نفسها ويمكن توصيل المعنى عن طريق استعمال الإشارات ( الأيدي خاصة) بالنسبة للمدراء يعتبرون أن لغة الإشارة هي الحل الأمثل للتواصل في المجال التقني ولديها نتائج جيدة، لكن على مستوى العمال يوجد إشكال في عدم الفهم، فمثلا عندما يتم إجراء الصيانة يتم إحضار عامل أجنبي، هنا يصبح استعمال لغة الإشارة للتواصل غير مفيد ولا يتم إيصال الفكرة عن طريقها ويقع مشكل في الاتصال، ورغم ذلك ومع مرور الوقت استطاعوا إيجاد تفاهم بينهم وأصبحوا يفهمون طريقة تفكير شريكهم الأجنبي والأجانب أيضا أصبحوا يفهمون عقلية العامل الجزائري، وهذا بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie توجد نقاط مشتركة بين الثقافة الجزائرية والإسبانية، مثال "الرفزة" حيث لديهم العديد من السلوكيات والطباع التي تشبه عقلية الفرد الجزائري.

من زاوية أخرى يوجد اختلاف في استعمال اللغة غير اللفظية، لكن في أغلب الأحيان يتمكنون من تفسيرها بشكل صحيح ولا يوجد إشكال في ذلك، وهذا راجع إلى أن المؤسسة الإسبانية الشريكة هي مؤسسة عائلية صغيرة بحيث يتعاملون مع عدد قليل من الموظفين، لذلك تمكنوا من فهم طريقة تفكيرهم وكيفية التعامل معهم، مؤسسة Somatel Liebherr وعلى مستوى الإدارة هناك احتكاك كبير بين الإدارتين مع مرور الوقت أصبح هناك فهم بينهم، ويرجع السبب أيضا للعلاقات الطويلة مع الشريك الألماني منذ الثمانينات فأصبحوا يعرفون طريقة تفكير المسير

والعامل الجزائري بصفة عامة، أما بالنسبة لمسافة السلطة فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالمرؤوس في المؤسسات الأجنبية الشريكة لديه احترام كبير جدا لرئيسه عكس العامل الجزائري الذي لا يحترم رئيسه في العمل، وفقدان الانضباط والاحترام داخل العمل ينهي كل شيء ويؤثر بشكل سلبي على العمل والأداء، وهذا ما تم استغرابه كثيرا من الشركاء الأجانب لعدم احترام العامل الجزائري لرئيسه واعتبروه أمر سلبي جدا ويتسبب في عدم إنجاز العمل المطلوب في وقته.

● **السياق:** بالنسبة لوضع الأهداف وتحقيقها يسعى الشريك الأجنبي لفعل كل شيء للوصول إلى هدفه، حتى إنهم يريدون تعلم اللغة العربية لتسهيل تبادل المعلومات وفهم طريقة عمل الشريك الجزائري، أما بالنسبة لتبادل المعلومات لا يوجد إشكال وهناك أريحية في التعامل مع الشريك ولا وجود للاختلاف في هذا الجانب، هذا بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie ، أما مؤسسة Somatel Liebherr لم يحدث إشكال عند وضع الأهداف حيث تكون على مستوى مجلس الإدارة سواء على المدى البعيد أو على المدى القصير ويتم الاتفاق على إنتاج سنة، بالنسبة لهم عندما يتم الاتفاق على كل النقاط في البداية لا يكون هناك إشكال أثناء سير الشراكة، من ناحية الاستعداد القانوني فيعتبر مهم وقد تم الاتفاق على جميع التفاصيل ووضعها في عقد الشراكة ووضع حدود لكل شيء مسبقا، أي أنه لا يوجد اختلاف في تقييم الجانب القانوني، في كلى المؤسسات ومع الشركاء الأجانب كما تم تحديد كل المراحل في حال وقوع النزاع .

من جهة أخرى هناك اختلاف كبير في تحمل المسؤولية بين العامل الجزائري والأجنبي، فعقلية العامل الجزائري سواء كان مسير أو موظف تغلب عليها ما يسمى "عقلية البايك" أي لا يهتم سير العمل، تأجيل المهام إلى وقت لاحق، وهذا ما أدهش المسيرين الإسبان، ويتساءلون كيف لمسير شركة لا يهتم لأداء الشركة حتى وإن كانت عمومية ولمصير عدد كبير من العائلات التي تعمل داخلها، هم يتمتعون بحس كبير للمسؤولية، في سياق ذلك أعطى المدير بمؤسسة Europactor/Algerie الموظفين صلاحيات لاتخاذ القرارات حتى يدرهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، في مؤسسة Somatel Liebherr وحسب وجهة نظر المدير فالمسؤولية عند الشريك الأجنبي تكون سهلة لأنهم يطبقون القانون لا يوجد إشكال، على عكس المؤسسة الجزائرية تكون المسؤولية صعبة جدا بسبب عدم انضباط الموظفين وإنجاز العمل في وقته وبالحدودة المطلوبة، في جانب العلاقات هناك اختلاف في تحديدها، حيث يقيم العمال الجزائريون روابط عميقة بينهم بسبب التعاطف ومحاولة فهم الآخر، عكس الشريك الأجنبي تكون الروابط رسمية ومحدودة، في مؤسسة Europactor/Algerie وفي بداية العمل مثلا كان المهندس الإسباني لا يقول للعاملين معه حتى كلمة صباح الخير، وينظر إليهم دائما بمستوى أقل منه ويحملهم حتى أخطأه هذا ما خلق عدة إشكالات أثناء العمل، لكن مع مرور الوقت استطاعوا إيجاد تفاهم بينهم، لكن العلاقات بينهم لم تتجاوز حدودها المهنية، أما مؤسسة Somatel Liebherr فيفضلون بين العلاقات المهنية والشخصية وهذا أمر واضح، كما يؤكدون أيضا على أن إقامة علاقات ودية مع الشريك تساعد في تسهيل الفهم أكثر بينهم كما تمكنوا حتى من إقامة علاقات عائلية خاصة في بداية الشراكة حيث الاحتكاك كبير ما عزز فهم بعضهم البعض.

● **المكان:** هناك اختلاف في إدراك واستخدام المكان بين المتفاعلين في كل ثقافة، حيث المسافة الجسدية في السياق الغني تكون ضعيفة في الحياة الاجتماعية وأثناء الحديث تكون المسافة قريبة بين المتحاورين وهو ما تتميز به الثقافة الجزائرية، على عكس الشريك الأجنبي حيث تكون المسافة بين الأشخاص كبيرة، لكن بالاعتقاد والتفاهم لا يشكل ذلك حاجزا للتواصل، كما تم وضع مخطط بمؤسسة Europactor/Algerie يقرب المسافات بين المكاتب وبالتالي يسهل من الاتصال ويمكن المديرين من عملية الرقابة والسيطرة أكثر، لكن في مؤسسة Somatel Liebherr لا يزال هناك حواجز بين المديرين والمرؤوسين وهذا راجع إلى طريقة التسيير بالأساليب الإدارية القديمة.

● **الزمان:** هناك اختلاف كبير بين كلتا الثقافتين الجزائرية والإسبانية في استخدام الوقت، بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie حيث الشريك الإسباني لديهم احترام كبير للوقت بحيث يستطيعون التضحية بأمر كثيرة من أجل إنجاز العمل في وقته، فمثلا المهندس الإسباني الذي يعمل معهم يقوم بتأخير وجبة الغداء حتى يتم عمله الذي بدأ فيه أو عندما يجد نفسه أنجز جزءا كبيرا منه، على العكس العامل الجزائري يجب أن يتناول وجبة الغداء في وقتها، ويعلل ذلك الموظفون بأنهم ملزمون بوقت محدد للغداء هذا قانون المؤسسة إذا لم يقوموا باستغلاله ينتهي وقت الغداء، هذا ما يخلق

أحيانا إشكالا أثناء العمل، كما أن العامل الجزائري كثير التسويف، تتردد الكثير من العبارات "كل عطلة فيها خير" وغيرها من العبارات التي تدل بأن عامل الوقت في ثقافتنا ليس له أهمية كبيرة، من زاوية أخرى يحدث أحيانا التأخير في بعض الإجراءات الخارجة عن نطاق المؤسسة بسبب دخول أطراف أخرى مثل البنوك، الضمان الاجتماعي وغيرها، كما يسعى المدير بالمؤسسة ويؤكد أن انضباط العمال هو الوسيلة الوحيدة التي تسهل المراقبة بأريحية وهو في مكتبه، من جهة أخرى يتأخر المسيرون بمؤسسة Somatel Liebherr بتسليم الأعمال في وقتها والسبب راجع أيضا بتأخر الدفع والتأخر في تسليم القطع الميكانيكية وغيرها من الأسباب الأخرى، على عكس شريكهم الألماني فهم منضبطون جدا في العمل وهذا الاختلاف في تقييم عامل الزمن خلق العديد من الإشكالات، لكنهم تمكنوا من تجاوزه بسبب أن الشريك الألماني أصبح

يعرف جيدا ويعلم أن المؤسسة الجزائرية ستتأخر في تسليم الأعمال، فالملاحظ أن كل من الشريكين يحاولون دائما التكيف مع لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تقع.

### III.2 تحليل كفاءات الاتصال بين الثقافات لمؤسسات الدراسة

سنقوم بتحليل الأبعاد التي اعتمدها في الجانب النظري بعد إسقاطها على واقع المؤسسات محل الدراسة من خلال المقابلات التي أجريت لمعرفة مدى تحلي عينة الدراسة وتبينها لكفاءات الاتصال بين الثقافات للتقليل من أثار الاختلافات الثقافية على العلاقة بين الشركاء من خلال:

#### • الوعي الثقافي:

بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie هناك وعي لدى بعض الموظفين بالاختلافات الثقافية مع الشريك الأجنبي، و الوعي ليس ثقافيا فقط بل يتعلق بشخصية العامل وبطبيعته ويدخل في تركيبته، يحدث سوء الفهم أحيانا بسبب عدم فهم بعض نقاط العمل لكن بالاحترام المتبادل وبالتفاهم يتم السيطرة عليه، أما بالنسبة لما يتعلق بممارسات الشركاء سواء الدينية أو عاداتهم اليومية فهذا أمر شخصي ولا يمكن التدخل في ذلك وقد أعطى المدير مثلا على شرب الخمر حيث لا يمكن أن يفرض على شريكه الأجنبي عدم تناوله أثناء اللقاءات أو الاجتماعات وفي المقابل لا يفرض عليه أيضا تناوله أو دفع ثمنه خلال مأدبة غداء أو عشاء، نفس الوضع بمؤسسة Somatel Liebherr، كما أنه في حالة تنقلهم إلى مقر المؤسسة الأجنبية لا يشترطون عليهم أكل لحم غير المذبوح وهم يفهمون ذلك ولا يوجد إشكال لأنه يوجد احترام متبادل بينهم، كما أنهم يحترمون ديانة وعادات شركائهم ولا يوجد إشكال في ذلك ويحاولون دائما إيجاد حلول للتواصل من كلا الجانبين.

#### • المهارات الشخصية:

هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة أنه يجب على المسير أن يتميز ببعض الصفات تمكنه من إدارة العمل في بيئة مختلفة ثقافيا، فمثلا مدير مؤسسة Europactor/Algerie تمكن من فهم عقلية شريكهم الإسباني واعتبره ميزة بالنسبة له وتعلم حتى لغتهم ليسهل من عملية التواصل وهذا راجع إلى خبرته في العمل مع الأجانب حيث سمحت له بإيجاد حلول عديدة للمشاكل التي يقعون فيها مع شركائهم من ناحية الاتصال ومن نواحي مختلفة، كما حرص على إنشاء فريق ذو كفاءة للوصول إلى عامل واعى بالمسؤولية، لاحظنا خلال وجودنا بالمؤسسة وأثناء إجراء المقابلة ومن حديث المدير مع أحد المسيرين بالمؤسسة الإسبانية الكثير من الودية في الحديث مع لدرجة أن المسير الإسباني لا يريد تناول وجبة الغداء إلا مع مدير المؤسسة وهذا راجع للتفاهم الكبير بينهم والثقة المتبادلة والودية في التعامل.

#### • التكيف الثقافي:

الموظفون من الشباب في الجزائر أصبح لديهم تقبل للأخر وأصبحوا منفتحين على ثقافات أخرى ولديهم قابلية وقدرة على تقبل الأخر وبالنسبة للمدير في مؤسسة Somatel Liebherr التكوين بين الثقافات مهم جدا خاصة للمسيرين ويعتبر السفر من أهم وسائل التكوين. استنادا إلى ما تم التوصل إليه من خلال مناقشة وتحليل المقابلات التي أجريت بالمؤسسات محل الدراسة، وفي ظل فرضية الدراسة "تعتمد كل من مؤسسة Europactor/Algerie ومؤسسة Somatel Liebherr على مجموعة من كفاءات الاتصال بين الثقافات لإدارة الاختلافات الثقافية أثناء الاتصال مع شركائهم"، تم تأكيد فرضية الدراسة وهي فرضية صحيحة فعينة الدراسة كان لديها وعي بالاختلافات الثقافية مع شركائهم الأجانب وبالاحترام المتبادل والتفاهم يتم السيطرة على سوء الفهم، كما كان المدراء يتميزون بصفات تمكنهم من العمل في بيئة متنوعة ثقافيا، وهذا راجع إلى خبرتهم الطويلة في العمل مع الأجانب والتي مكنتهم من إيجاد الحلول للعديد من المشاكل التي يتعرضون لها، ما يفسر قدرتهم على التكيف الثقافي مع ثقافات مختلفة عن ثقافتهم ومحاولة فهم السلوكيات المختلفة أثناء تواصلهم مع شركائهم، كما وجدنا تباينا في تأثير الأبعاد الخفية للاتصال بين الثقافات لنموذج Hall على الاتصال بين الشركاء، فاللغة غير اللفظية لم تشكل عائقا أثناء عملية الاتصال بسبب الاعتياد والفهم مع مرور الوقت كذلك لم يكن هناك اختلاف في وضع الأهداف حيث يتفق عليها في عقد الشراكة، أيضا الجانب القانوني لم يختلف في أهميته بالنسبة لكل الشركاء وتم الاتفاق على جميع التفاصيل وسنحدد ذلك أكثر في نتائج الدراسة.

### IV- الخلاصة :

من خلال ما تم طرحه في الجانب النظري، يمكن القول أن الاختلاف في استعمال اللغة اللفظية وغير اللفظية، والاختلاف في تفسير المكان وتقييم الزمان يكون له تأثير على سوء الفهم والتفسير وإدراك الشركاء، إلا أن وجود الوعي الثقافي والتحلي ببعض المهارات الشخصية خاصة لدى المسيرين والتي قد تكسب أيضا من خلال التكوين بين الثقافات وتعتبر ككفاءات اتصال بين الثقافات تساهم في تسهيل التواصل بفعالية. حسب المديرين بالمؤسسات محل الدراسة، فإنه في إطار الشراكة يسعى الشركاء دائما إلى تحقيق أهدافهم فيحاولون إيجاد حلول وتجاوز كل العقبات بما فيها الاختلافات الثقافية بينهم، حيث يجب تسيير هاته التحديات ولا رجوع عند انطلاق العمل في الشراكة سواء في الجانب التقني أو الثقافي، وانطلاقا مما تم مناقشته في الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نبرزها في العنصر التالي:

## 1.IV نتائج الدراسة

استنادا إلى الجانب التطبيقي للدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- يخلق الاختلاف في اللغة مشاكل في الاتصال، وتعتبر لغة الإشارة الحل الأمثل لإيصال المعلومات وفهمها وهذا إذا تعلق الموضوع بالجانب التقني؛
- يوجد اختلاف في استعمال اللغة غير اللفظية لكن في الغالب يتم تفسيرها بشكل صحيح وهذا راجع للتفاهم المتبادل بين الشركاء الذي تم التوصل إليه بعد مرور الوقت على إنشاء الشراكة؛
- لم تحدث مشاكل عند وضع الأهداف مادامت تخدم مصالح كلا الشريكين ويتم الاتفاق عليها في بداية الشراكة؛
- الجانب القانوني مهم عند إقامة الشراكات وقد تم الاتفاق على كل التفاصيل ووضعها في عقد الشراكة؛
- إقامة علاقات ودية مع الشريك يساعد في تسهيل الفهم و التواصل؛
- هناك اختلاف في تقييم الوقت بين الموظفين الجزائريين وشركائهم الأجانب ما يخلق مشاكل أثناء العمل؛
- هناك وعي لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة بالاختلافات الثقافية مع شركائهم وبالاحترام المتبادل والتفاهم يتم السيطرة على مشاكل سوء الفهم؛
- يجب أن يتميز المدير بصفات تمكنه من إدارة العمل في بيئة مختلفة ثقافيا؛
- التكوين بين الثقافات مهم خاصة بالنسبة للمسيرين ويعتبر السفر من أهم وسائل التكوين بين الثقافات.

## 2.IV المقترحات

يمكن تقديم بعض التوصيات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية للمؤسسات الجزائرية التي تبنت خيار الشراكة الأجنبية في استراتيجيتها، وذلك بالتركيز على التدريب والتكوين بين الثقافات سواء للمديرين وحتى العاملين من أجل اكتساب كفاءات الاتصال بين الثقافات للتغلب على تحديات الاختلافات الثقافية أثناء الاتصال، إضافة إلى إرساء ثقافة تنظيمية عالمية مبنية على التكيف الثقافي للعمل في بيئة متعددة الثقافات، بالإضافة إلى ما تم تناوله في موضوع البحث من بعض جوانب الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية، هناك جوانب أخرى ممكن أن تكون محل اهتمام دراسات مستقبلية، كالتدريب بين الثقافات للحصول على كفاءات الاتصال بين الثقافات، إضافة إلى القيادة بين الثقافات التي لم نتطرق إليها في بحثنا، كما يجب إجراء دراسات ميدانية أخرى على المؤسسات الجزائرية في قطاعات مختلفة التي تبنت خيار الشراكة الأجنبية بهدف فهم والتعمق أكثر في موضوع الاتصال بين الثقافات.

- ملاحق :

### أسئلة المقابلة

#### الخور الأول: الاختلافات الثقافية واشكالية الاتصال

هل يدرك المديرون والموظفون في كل من مؤسسة Europactore/Algerie و Somatel Liebherr بالاختلافات الثقافية بينهم وبين شركائهم؟ وكيف يتعاملون معها؟ من حيث:  
أولا: اللغة

- هل عدم اتقان أو الاتقان الجزئي للغة أجنبية يخلق مشاكل أثناء الاتصال مع الشريك؟
- كيف يؤثر الاختلاف في الاتصال غير اللفظي على عملية الاتصال؟ (الاختلاف في استعمال حركات الجسم، اليماءات، اللمس، تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، الاتصال بالعين...)
- كيف تؤثر الخلفية الثقافية للشخص المحاور في تفسير الاتصال غير اللفظي؟
- مسافة السلطة (بين المديرين والمرؤوسين) تختلف من ثقافة لأخرى، كيف يؤثر الاختلاف في تفسيرها على الاتصال؟

ثانيا: السياق contexte

تعتبر الثقافة الجزائرية ثقافة ذات سياق عالي أي تتميز بكثرة استخدام الاتصال غير اللفظي أو اللغة غير اللفظية ( لغة الجسد) و الاتصال غير الرسمي، كيف يؤثر الاختلاف بين الثقافة الجزائرية والثقافات الأجنبية للشركاء على الاتصال؟ من حيث:  
- وضع الأهداف وتحقيقها؟

- التعامل مع تبادل المعلومات؟
- الاستعداد القانوني؟
- العلاقات مع الاخر؟
- المسؤولية؟

ثالثا: المكان

يقصد به المسافة بين الأشخاص أثناء الاتصال

- كيف تؤثر الثقافة في تفسير المسافة بين المتحاورين أثناء الاتصال؟
- كيف يفسر المديرين بكل من مؤسسة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr استخدام المسافة أو المكان (espace) أثناء الاتصال مع شركائهم؟

رابعاً: الزمان

الوقت له معان مختلفة في ثقافة كل بلد.

- كيف يؤثر الاختلاف بين الثقافات في استخدام الوقت على الاتصال؟
- هل يتم القيام بالأعمال في وقتها المخطط له؟
- هل يتم احترام مختلف المواعيد في وقتها؟
- كيف يتم التعامل مع عامل الوقت بمؤسستكم؟

المحور الثاني: الكفاءات بين الثقافات

ماهي المهارات الواجب توفرها في المدير العامل في سياق (بيئة) متعدد الثقافات؟

أولاً: الوعي الثقافي

- هل يدرك العاملون بمؤسسة Europactore/Algerie ومؤسسة Somatel Liebherr أوجه التشابه والاختلاف بينهم وبين شركائهم؟

- المراجع :

<sup>1</sup> Corinne, S. (2002). Dynamique de la construction de coopérations transversales Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF. 4. Centre de Recherche DMSP-Université paris 9 Dauphine, France.

<sup>2</sup> Fonquernie, S. D. (24-25-26-Mai 2000). Processus de cooperation dans l'organisation: construction d'une grille de lecture appliquée au cas d'une équipe projet. 9 conférence internationale de management stratégique-"perspectives en management stratégique", (p. 2). montpellier.

<sup>3</sup> Brousseau, E. (1996, janury). Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises. GDR d'Économie Industrielle, p01.

<sup>4</sup> Ibid,p

<sup>5</sup> G.B.Richardson. (1972, september). the organisation of industry. the economie journal, 82(327),p883.

<sup>6</sup> Anthea Bull, S. L.-M. (2004-2005, octobre). communication interculturelle: gestion necessaire ou preoccupation superflue? MBA management des ressources humaines, universite paris dauphine, France,p38.

<sup>7</sup> Chi, D. L. (2006, December). intercultural communication, differences between western and asian perspective. 6. Business Management Centria University Of Applied Sciences,p6.

<sup>8</sup> Witte,L.(2016-2017), Les enjeux de la communication interculturelle au sein des entreprises françaises installées à Dubaï : Une étude littéraire et qualitative,thèse en Communication Interculturelle,Université d'Utrecht,p18.

<sup>9</sup> Ibid,p9.

<sup>10</sup> Belga, J. (2017, juin 17). la communication interculturelle au sein des organisation françaises implantées au maroc interaction entre cadres français et autochtones. thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université bordeaux montaigne, France,p132.

<sup>11</sup> Everett M Rogers, W. B. (2002). Edward hall and the history of intercultural communication: the united states and japan. Keio communication review(24), p10.

<sup>12</sup> Anthea Bull,ibid,p48.

<sup>13</sup> chi, D. L,ibid,pp12-13.

<sup>14</sup> Milton, B,ibid,p10.

<sup>15</sup> Hall, E. T. (1960, Mai). The Silent Language in Overseas Business. Retrieved 03 10, 2019, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1960/05/the-silent-language-in-overseas-business>.

<sup>16</sup> Anthea Bull,ibid,p47.

<sup>17</sup> Hall, E. T,ibid.

<sup>18</sup> Belga, J,ibid,pp135-136.

<sup>19</sup> Matsumoto,D,and al,(2013). Cross-Cultural Competence: Theory, Research, and Application, Journal of Cross-Cultural Psychology, 44(6),p844.

<sup>20</sup> Milton, B,ibid,p14.

<sup>21</sup> Leinonen, N.-M. (2015). Intercultural Communication From Managerial Perspective, Challenges and ways to overcome them. thesis Degree programme in International Trade, Lahti University of Applied Sciences,p18.

<sup>22</sup> Belga, J,ibid,pp135-136.

<sup>23</sup> Dima-Laza, S. R. (2012, june). Amultidisciplinary Approach Intercultural Communication. The Public Administration and Social Policies Review, 1(8), p49.

<sup>24</sup> Matveev, A. V. (2002, june). The Perception Intercultural Communication Competence By American and Russian Managers With Experience on Multicultural Teams. PhD thesis for the Degree of Doctor of Philosophy Presented to the Faculty of the College of Communication,Ohio University,p55.

<sup>25</sup> <http://www.enmtp.com/sofare-2/>

<sup>26</sup> <http://www.enmtp.com/somatel-liebherr-2/>

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

حليمي إلهام وطرفاني عتيقة (2021)، كفاءات الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية دراسة حالة Somatel Liebherr و Europactore/Algerie ، مجلة المؤسسة، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 41-52.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

**Entreprise Review** is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.