

إدارة التنوع الثقافي... حتمية التصدي للاختلافات الثقافية بين المؤسسات

الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية

عقيلة صدوقي

— جامعة الجزائر 3 —

ملخص :

تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعا حيويا هو إدارة التنوع الثقافي وضبط العناصر المكونة له، لأنه عندما نتكلم عن التنوع الثقافي فإننا نتكلم عن الصدمة الثقافية وهو تلاقى بين ثقافتنا وثقافة الآخر، وأمام تعدد المخاطر المتعلقة بالتصادم الثقافي والتي تشكل تهديد فعلي على نجاح الاندماج والتحالف الاستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد هذا التصادم وذلك بمراجعته ومن ثم إدارته وهو ما يقودنا للتعرف على مميزات والمشاكل المتعلقة بالتنوع الثقافي.

الكلمات الدالة: التنوع الثقافي، إدارة التنوع الثقافي، الاختلافات الثقافية، التصادم الثقافي.

Résumé :

L'objet de cette recherche est de s'intéresser au concept de «la diversité culturelle ou le management interculturel» et d'appréhender les éléments qui composent, lorsque Parler d'interculturel c'est parler nécessairement de choc culturel, le choc culturels c'est la rencontre entre nous- mêmes et cet autre, et Devant les multiples risques qu'incarne le choc culturel et qui constituent une menace réelle à la réussite de la fusion et l'alliance stratégique, il devient alors impératif de cerner tout d'abord ce choc culturel grâce à son audit et de le gérer. Il convient donc d'en comprendre les avantages et les problèmes qui concernent la diversité culturelle.

Mots- clés : la diversité culturelle, management de la diversité culturelle, management interculturel, différenciation culturelle, le choc culturel.

مقدمة

تمثل ثقافة المؤسسة نتاج ما اكتسبه الأفراد والمدراء من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبعد انضمامهم إليها تضفي عليهم النسيج الثقافي الخاص بها من خصائص وقيم ورموز وقواعد... الخ. وهو ما يحدد شخصيتها ويميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

تتطلب ممارسة الأعمال التفاعل بين الأفراد والمؤسسات من بيئات ثقافية متباينة، وقد تمثل بعض العادات والمعتقدات أهمية لدى البعض بينما قد لا تعني أي شيء بالنسبة للبعض الآخر، بعبارة أخرى توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات والقيم، العادات والمعتقدات والدوافع وغير ذلك، مما يؤدي بالضرورة إلى قيام المؤسسة بدراسة الخصائص المميزة للبيئة الثقافية قبل الدخول في معاملات مع المؤسسة العاملة في هذه البيئة. وبعد هذا الأمر في غاية الأهمية عندما تريد المؤسسة نقل أعمالها إلى المستوى الدولي أو ترغب في بناء علاقات مع مؤسسات أخرى سواء كان اندماجاً أو تحالفاً.

إن الخيارات من نوع الاندماج أو التحالف (عموماً إستراتيجية النمو) تلزم على المؤسسة أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات كما أنه من الضروري حل النزاع المحتمل بين ثقافة المؤسسة القديمة ومفردات ثقافة المؤسسة الجديدة. ما يسمى بالتناقضات الثقافية أو التصادم الثقافي. Choc culturel.

هذا ما سنحاول تبيان في هذا الموضوع، بحيث يمكن التوفيق وإزالة الصراع بين الاختلافات الثقافية الموجودة بين المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية النمو. لأنه من الممكن أن يسفر عن عدم النجاح في حل النزاع بين الثقافات المتباعدة، عواقب خطيرة تفوق القيمة المراد الحصول عليها من جراء اختيار هذه الإستراتيجية. لذلك يبدو أن الإحساس بالاختلافات الثقافية أحد أهم عناصر النجاح. وهكذا فالغاية الأساسية من هذا الموضوع هي الإجابة عن الإشكالية التالية : كيف تستطيع المؤسسة أن تتصدى للاختلافات الثقافية الناجمة عن تبني إستراتيجية النمو، وتحويل التنوع الثقافي إلى مؤهل للنجاح ؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الدراسة النظرية لما يلي :

- 1- إستراتيجية النمو : مصدرا لتلاقي مختلف الثقافات ؛
- 2- تحليل البيئة متعددة الثقافات ؛
- 3- مستويات إدارة التنوع الثقافي ؛
- 4- إدارة التنوع الثقافي : نحو تسيير فعال للاختلافات الثقافية ؛
- 5- الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.

1. إستراتيجية النمو: مصدرا لتلاقي مختلف الثقافات

يعد موضوع ثقافة المؤسسة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والاستراتيجي، وما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع ثقافة المؤسسة هو اختلافها بين مؤسسة وأخرى. وتعددها ضمن نطاق المؤسسة الواحدة، وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن مؤسستين متحالفتين أو مدججتين.

يمكن أن تبني المؤسسة التوجه الاستراتيجي المناسب (التنوع، التدويل، الإبداع، تدعيم الموقف التنافسي) عن طريق النمو الداخلي، النمو الخارجي (الاندماجات-الاكتساب)، النمو المشترك (التحالفات والشركات).

لا يكون نمو المؤسسة صدفة وإنما نتيجة اختيارات واردة حازمة لذلك تجد المؤسسة أمامها عدة طرق لأجل تطورها ونموها: (J-M Ducreux et al., 2009 :89) يمكنها تعظيم الموقف الحالي بالرفع من حصتها السوقية ورسملة capitalisant مزاياها التنافسية الحالية، يمكنها أيضاً الدخول في مجالات قريبة بمد حقل نشاطاتها للحيازة على الفرص الجديدة، يمكنها تحديد موجات النمو المستقبلي الناتجة عن طريق توجهات mégatendances الطلب والعرض والتموضع من أجل الاستغلال الأمثل.

أ- النمو الداخلي :

يتطلب النمو الداخلي العمل الجاد والانضباط والقدرة الإدارية والمشاريع الحقيقية والأهم من ذلك كله : الوقت اللازم للمبادرات وتحقيق النتائج المتوقعة. (Mohamed gouali, 2009 : 25)

تقوم هذه الإستراتيجية على إنشاء قدرات جديدة بطريقة مستقلة، وبالتالي المؤسسات التي تبشر هذا النوع من الإستراتيجية في الأسواق التي لا تعتبر إستراتيجية من طرف المؤسسات المتنافسة المواجهة affrontement تكون ضعيفة والتساهل Tolérance (تجنب الدخول في احتكاك مع الفاعلين المتنافسين) يكون قوي. (Faouzi bensebaa, 2001, 40)

ب- النمو الخارجي :

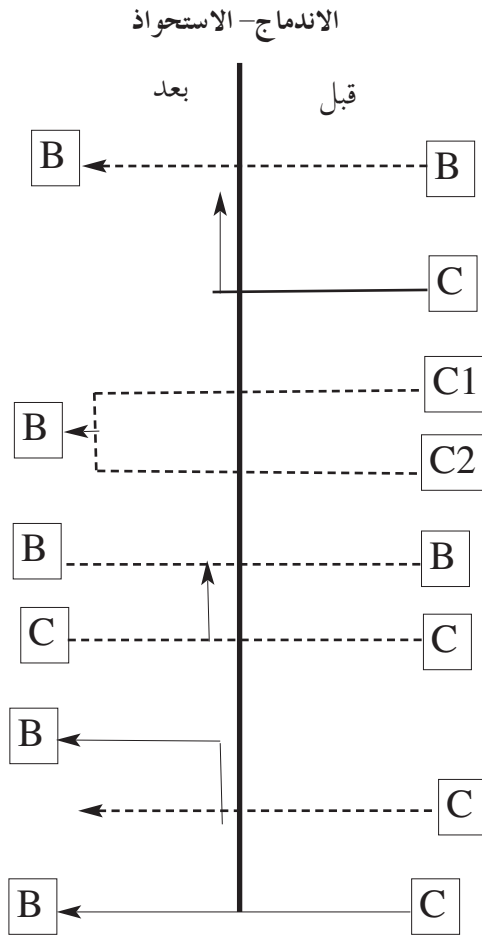
هناك عدة أسباب تدفع المؤسسات لمراقبة المؤسسات الأخرى منها: الحصول على حصة سوقية، شبكة توزيع، معارف، الدخول إلى أسواق أجنبية، الحصول على تشكيلة جديدة من المنتجات، أسباب اقتصادية، تجارية ومالية، بيئية، إستراتيجية، قانونية، تنظيمية، بشرية، زمنية. هذه الأسباب هي ما يدفعها إلى تبني إستراتيجية الاندماج- الاستحواذ. (Faouzi bensebaa, 2001, 41) لكن تبقى أسباب الإخفاقات في عمليتي الاندماج- الاستحواذ هي إلى حد كبير بسبب عدم فهم المبادرات الإستراتيجية والتشغيلية خلال عملية الاندماج. (Mo-hamed gouali, 2009 : 26)

يسمح النمو الخارجي عموماً بتحويل المؤسسة، تغيير بنيتها في حصصها السوقية وفي الموارد، فهو يجيب على الحاجة إلى التطوير السريع، ويسهل من الولوج إلى الأسواق. وبالتالي المواجهة بين الفاعلين في القطاع تكون ضعيفة والتساهل يكون قوي حينما تقوم المؤسسات بتبني هذه الإستراتيجية في الأسواق التي تعتبر غير إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المتنافسة. (Faouzi bensebaa, 2001, 41)

بشكل عام تظهر أنواع تحولات الأنشطة من خلال عمليتي الاندماج- الاستحواذ كالتالي :

1. الابتلاع : absorption كل أنشطة المؤسسة C تُبتلع من طرف المؤسسة B
2. الاندماجات : Fusion تزول C1 و C2 لتصبح B
3. نقل جزئي للأنشطة بين المؤسسات الموجودة: C تصرف جزء من أنشطتها لفائدة B
4. انفصال جزئي : C تنشق (تنقسم) إلى عدة أجزاء دون الزوال: واحد أو أكثر من هذه الأجزاء يصبح مؤسسة جديدة B (الانشقاق يصبح كلي إذا C اضمحلت لصالح عدة مؤسسات جديدة).
5. سهولة تغيير الممتلكات C تصبح B.

أنواع الاندماجات - الاستحواذات



B : المؤسسة المستفيدة
 c : المؤسسة المحوِّلة
 ← نقل الأنشطة

المصدر :

Matthieu bunel et al., types de fusions- acquisitions et évolution de l'emploi des entreprises restructurées, travail et emploi, N° 117, janvier-mars 2009, P57

ج- النمو المشترك :

من بين الشروط التي تسمح بالتعاون بين المؤسسات: التطوير، الإنتاج أو تسويق المنتج بحيث يتطلب كفاءات في مختلف المجالات وهذا يمكن أن يكون مكلفا جدا بالنسبة للمؤسسة التي تطور خبرة ضرورية وحيدة (يتطلب تطوير الخبرات استثمارات كبيرة لاكتساب المعلومة وفي مجال التكوين). فالتطوير، الإنتاج والتسويق الناجح يقوم على التنسيق بين مختلف مجالات الخبرة. عندما تبني المؤسسات التحالفات الاستراتيجية في الأسواق التي تعتبر غير إستراتيجية المواجهة بين فاعلي القطاع تكون ضعيفة والتساهل قوي. (Faouzi bensebaa, 2001, 42-43)

تعدد الصيغ التي يمكن أن تختار بينها الإدارة عندما تتجه لتبني إستراتيجية التحالف من بينها التحالف في المجال المالي، في المجال التسويقي، في المجال التكنولوجي ونجد أيضا المشروع المشترك joint-venture، التعاقد من الباطن sourcing (أحمد سيد مصطفى، 1997 : 4).

وفي دراستهما لأشكال التحالف الذي يقوم بين المؤسسات المتنافسة، ميّز كل من p. dussauge & b. garrette ما بين التحالف المتكامل، التحالف المشترك، وتحالف شبه التركيز : (Ben fadhel adnen, P3)

تحليل البيئة متعددة الثقافات :

لقد أظهرت التجربة الإفريقية للتنوع الثقافي حسب تفكير (Mutabazi evald, 193 : 2006) أن المشكل ليس في الاختلافات الثقافية ولكن في الطريقة التي تأخذ بها هذه الاختلافات الثقافية في إدارة المؤسسات. وهوما يظهره (Azze 1996 Newman et Nollen « 8 : 2007) dine tounés et khalil assala لا يوجد مناجمت مثالي... فالاختلافات في الثقافة الوطنية تدعو إلى اختلافات في الممارسات المناجيرية».

من بين الأبحاث التي درست إدارة التنوع الثقافي Hofstede 1980, Trompenaars Et (Annie côté, sidahmed soussi : 114) Hampden-Turner 2004, Adler 1994):

عرّف Hofstede الثقافة بأنها « تلك القيم، العادات، والسلوكيات المشتركة بين أفراد المجتمع » (Hoffman, 2007 : 29). ويضيف Hofstede أن ثقافة المؤسسة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع لها تأثير قوي على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، وعلى سلوك المؤسسات. نستدل على هذا بالأعمال التي قام بها Hofstede والتي شملت 60 دولة، تعمل فيها مؤسسات تابعة لمؤسسة متعددة الجنسيات. وتوصل إلى أن هناك أربعة خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المؤسسات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها. بمعنى أنه كلما اتسمت المجتمعات بهذه الخصائص فإن المؤسسات تنسم بنفس تلك السمات. تمثل تلك الخصائص في الفردية والجماعية، البعد الهرمي، حالة عدم التأكد، الثقافات المدعمة لقيم الرجل/المرأة. (Bollinger & Hofstede, 1987)

كما اهتم Trompenaars في كتابه «L'entreprise multiculturelle» بالاختلافات الثقافية على المستوى الوطني، وتوصل إلى أن كل ثقافة وطنية تتميز عن الثقافات الأخرى بالحلول الخاصة التي تنتج عن بعض المشاكل والتي جمعها في ثلاثة أصناف: (Retout, 2001 : 42-44)

الصف 1: العلاقات مع الآخرين les relations avec les autres

● الشمولية/ الخصوصية Universel/particulier : ما هو العنصر أكثر أهمية، القواعد والقوانين أم العلاقات.

● الفردية/ الجماعية Individue/ groupe : هل العمل يكون في شكل فردي أم جماعي.

● الموضوعية/ اللا موضوعية Objectivité/ subjectivité : هل نظهر أحاسيسنا.

● درجة الالتزام المحدودية/ الانتشار Limité/ diffus : بعض الثقافات تفضل تعويض أو تغيير الأفراد بينما بعض الثقافات الأخرى فإن الأفراد ملزمون بالصرامة في العقد.

● تحقيق الأهداف/ المكانة الاجتماعية La réalisation/ la position sociale : بعض الثقافات تطلب الإجابة على السؤال «من أنت، Qui êtes-vous»، بينما في ثقافات أخرى فهم يطرحون السؤال «ما هو الشيء الذي تجيد فعله، Que savez-vous faire».

الصف 2 : التوجه الزمني l'attitude vis-à-vis du temps

تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين بما هو حادث في وقته. أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحومد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا.

الصف 3: التوجه البيئي l'attitude vis-à-vis de l'environnement

بعض الثقافات هدفها هو السيطرة على البيئة، بينما ثقافات أخرى تحاول تجنب أو تحاكي بيئتها.

وفي نفس الإطار اقترحت Nancy J. Adler ستة أبعاد تسمح بتمييز السلوكيات الثقافية الخاصة بالأفراد، هذه الأبعاد تحدد مختلف السلوكيات والمواقف المرتبطة بالعمل (Coté et Soussi, 115) : الخصائص الفردية، الارتباط بالبيئة، العلاقات مع الأفراد، النشاطات الأساسية، التوجهات المكانية، التوجهات الزمنية.

3- مستويات إدارة التنوع الثقافي :

تعتبر إدارة التنوع الثقافي كشكل من أشكال الإدارة القادرة على التعرف على وجود ثقافات مختلفة، إدماج القيم التي تضع تلك الثقافات في حركية مع مختلف وظائف المؤسسة، والمزج بين الخصائص الثقافية ومتطلبات الإستراتيجية العامة.

(Barmeyer et Mayrhofer, 2009 : 111)

يرجع أصل إدارة التنوع الثقافي إلى وجود تعاضد أو تآزر بين الثقافات التي تستطيع الوصول إلى إنماء وزيادة فعالية فرق العمل. ومع ذلك فإن العلاقات بين مختلف الثقافات داخل وخارج المؤسسات ليس من السهل إدارتها، فالتمييز الانتقائي، الخوف من الاختلاف، الآراء المسبقة كل هذه العناصر تشكل عراقيل أمام الانفتاح نحو الآخر. لذلك فإن التنوع الثقافي يعتبر كعنصر رئيسي في الإدارة بالنسبة للمؤسسات (Genoux Céline, 2012 :3)

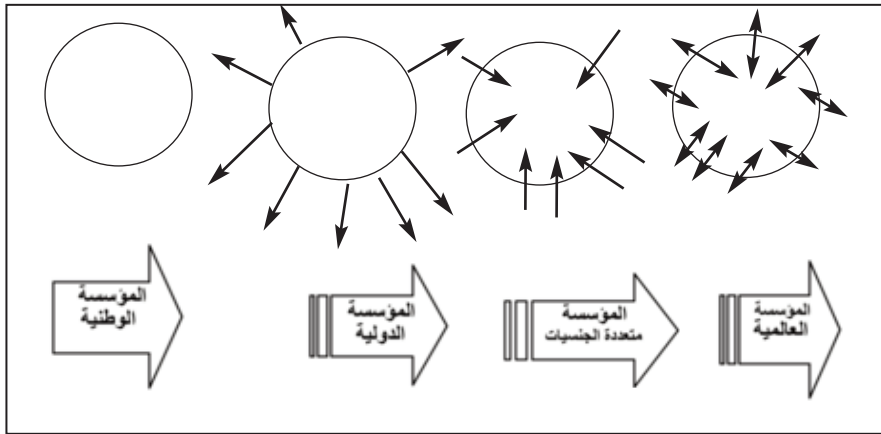
أ. إدارة التنوع الثقافي على مستوى المؤسسة: بينت Adler مراحل تطور التعددية الثقافية بحيث أن تأثير التنوع الثقافي على المؤسسة يكون حسب مراحل تدويل المؤسسة.

● المؤسسة الوطنية *Entreprise Nationale* : تكون الاختلافات الثقافية خاصة بدولة واحدة فقط ويتم هنا إدارة التنوع الثقافي على المستوى الوطني مثلا بلد ما يحتوي على 4 ثقافات وطنية.

● المؤسسة الدولية *Entreprise Internationale* : تركز إدارة التنوع الثقافي في هذه المؤسسة على العلاقات الخارجية مع الزبائن المحتملين والعاملين الأجانب. وبالتالي تكون إدارة التنوع الثقافي في هذه المؤسسة حسب البيئة الخارجية.

● المؤسسة متعددة الجنسيات *Entreprise Multinationale* : تكون إدارة التنوع الثقافي على المستوى الداخلي للمؤسسة (تتشكل المؤسسة من أفراد من مختلف البلدان، مثلا : التوظيف من مختلف الأجناس)

● المؤسسة العالمية *Entreprise Globale/ Mondiale* : تكون إدارة التنوع الثقافي حسب البيئة الداخلية والخارجية معا.



ب- إدارة التنوع الثقافي على مستوى المدراء:

تشكل إدارة الصراعات الثقافية أكبر رهان للمدراء في نشاطاتهم اليومية نتيجة تعقد العلاقات بين الأفراد من ثقافات مختلفة. لذلك يتمثل المفتاح الأساسي لنجاح إدارة التنوع الثقافي في : (12 : 2005, Gérard gabrielle)

- **البحث عن الثقة :** Quête de la confiance تعتبر الثقة بين الأفراد من ثقافات مختلفة شرط ضروري ومهم في نجاح العلاقة بين تلك الثقافات، تتحدد الثقة على مستوى احترام الفرد بحيث أن احترام الأفراد يركز على آداب السلوك بين الأفراد، وضوح وشفافية علاقات العمل بحيث تقوم على قواعد معلنة ومعروفة من قبل الجميع، معرفة الأفراد يركز على العدالة والإنصاف.
- **التحفيز :** Motiver يقوم تحفيز الأفراد من ثقافات متعددة على مجموعة من العوامل مثل المكافأة، معرفة وإرضاء رغبات الأفراد.

● إدارة الصراعات : a gestion des conflits يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للصراعات :

- صراعات الأهداف les conflits d'objectifs : عندما تكون أهداف الأفراد متفاوتة ؛
- الصراعات الإدراكية les conflits cognitifs : توضح التعارض على مستوى تشكيل الفرضيات من خلال التحليل المعطى من طرف مختلف الأفراد؛
- الصراعات العاطفية : les conflits affectifs عندما يكون الإحساس المعبر عنه من طرف الأفراد متعارض.

إذا ينتج عن الصراعات عموماً هدر للوقت، وضياح الطاقة والإنفاق على الموارد غير النافعة.

ج- إدارة التنوع الثقافي على مستوى الفرد: أي كيف تتطور قدراته في بيئة متعددة الثقافات. يفضل جميع المدراء تطوير الكفاءات من ثقافات متعددة والتي تتعلق باستقرارية الأفراد وسيورتهم. هذه السيورة تتعلق بـ:

- **الكفاءات اللغوية compétence linguistique :** تعتبر الكفاءات اللغوية ضرورية للاتصال، فهي مهمة لمحاولة فهم الآخر انطلاقاً من عناصر الحديث الفعلي مثل الصيغ المستعملة.
- **القدرة على الانفتاح والاستماع capacité d'ouverture et d'écoute :** يجب على المدير الاهتمام بممارسات وعادات الأفراد الآخرين (الجدد)، يجب الانفتاح على الثقافات الأخرى ومحاولة عدم السقوط في السلوك المكرر على نحواً يتغير تعزوه الصفات الفردية المميزة stéréotype والعرقية. ethnocentrisme يجب التعامل بوعي مع خصائصهم الثقافية وتصور الطريقة التي يتم بها توضيحها (الثقافة الأخرى) للآخرين.

● **التعامل مع الشك :** tolérance à l'incertitude على المدير إزالة الشك والغموض في العلاقات بين الأفراد، لذلك وجبت المرونة والانفتاح الذي يمكنه من إدارة المشاكل المرتبطة بالتنوع الثقافي، يجب أن يكون التكيف مع التغييرات والانفتاح على الأفكار الجديدة مرناً.

● **الخبرات البين ثقافية** *expériences interculturelles* : من الممكن لبعض الخبرات السابقة أن توصل المدير إلى زيادة قدرته في إدارة التنوع الثقافي، ومن أجل تحسين كفاءاته على الاتصال البين ثقافي. هناك العديد من القدرات الواجب تطويرها : قيادة وتوجيه الأفراد وفق الخطط الوظيفي أو الاجتماعي، التعلم لإدارة التغيير.

4- إدارة التنوع الثقافي : نحو تفسير فعال للاختلافات الثقافية

تؤدي التناقضات الثقافية في المؤسسة إلى مجموعة من المشاكل التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها. هذه المشاكل لها انعكاساتها على العمل والأفراد والمسؤولين داخل المؤسسة، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع (بوفلجة، 1992: 217) :

صعوبة الاندماج : إن قوة التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة يؤدي إلى صعوبة الاندماج وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف الثقافات المعاكسة. فكلما ازدادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة الاندماج وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.

سوء العلاقات الإنسانية : إن التناقض والاختلاف الموجود في طبيعة ثقافة الأفراد بالنسبة لطبيعة الثقافة لدى المسؤولين قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. وهو ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي عند الأفراد ونقص الحوافز والدوافع إلى الانجاز والامبالاة.

المواجهة : تؤدي التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة إلى صعوبة العمل في المؤسسة وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات وهو ما يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية كالانسحاب، والصراع والتخريب.

يمكن التخفيف من آثار إمكانية الوقوع في مشكل تناقض الثقافات واختلافها التي تعتبر ظواهر سلبية عن طريق مجموعة من التدخلات والإجراءات، يمكن حصرها في : (غيات بوفلجة، 1992: 220) :

■ **حصر العوامل الثقافية المؤثرة داخل المؤسسة** : قبل القيام بأي شيء لمعالجة الآثار السلبية لبعض القيم الثقافية، علينا التعرف على كل الجوانب الثقافية وإفرازاتها القيمية وذلك للتعرف على مدى مساهمتها لأهداف المؤسسة.

■ **تصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر في المؤسسة** : وبهذه الطريقة يمكن الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب تدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم علينا العمل على تعديلها وتكييفها .

■ **التعرف على الجذور الثقافية للمؤسسات الشريكة** : بهذه الطريقة يمكننا التعرف على الدوافع الثقافية لبعض أساليب الإدارة المستوردة غير المتماشية مع واقعنا، وبالتالي فهم أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا، وهكذا يتسنى لنا استبدال بعض أساليب الإدارة المستوردة بما يقابلها استناداً إلى الواقع الثقافي المحلي.

■ **إيجاد ثقافة خاصة بالمؤسسة :** يمكن بلورة ثقافة سليمة متمحورة حول أهداف المؤسسة، ويكون ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند الأفراد.

يمكن لهذه الإجراءات في حالة متابعتها من طرف أخصائيين في المؤسسة أن تساهم في التخفيض من التناقضات الثقافية داخل المؤسسات. كما يمكن أن تساهم في وضع أسس سليمة لثقافة مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء، وضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات.

ويضيف BEN FADHEL Adnen إلى أنه أمام تعدد المخاطر المتعلقة بالتصادم الثقافي والتي تشكل تهديد فعلي على نجاح الاندماج يجب قبل كل شيء تحديد هذا التصادم وذلك بمراجعته ومن ثم إدارته. (BEN FADHEL (Adnen: 9-10

✓ مراجعة الثقافة : L'audit Culturel

● **مرحلة الانتقاء (التحديد) : selection** من الضروري تحديد الصراعات، المخاطر، الفرص والتكاليف الناتجة عن عملية الاندماج. لذلك أكد الباحثين بخصوص هذا التأثير تركيز المؤسسة المستهدفة على المصفوفة وتقييم الفجوة الثقافية بين المؤسستين.

● **مرحلة الإعلان : Annonce** تكون المراجعة هنا أكثر فعالية بفضل الحديث الفعال لدى القادة وإطارات المؤسستين لتقديم تقييم ثقافي دقيق وتقليل تكاليف الحفرة الثقافية. fossé culturel.

● **مرحلة الانسجام الاجتماعي : integration** بعد الاندماج تأتي مرحلة الانسجام وحسب اتساع الفجوة الثقافية يقوم المدرء ببناء ثقافة جديدة.

لقد أكد نفس الباحثين أن المراجعة لا تنجح إلا إذا كانت أهدافها واضحة بحيث تستخدم مؤشرات أساسية مثل: نسبة الاحتفاظ بالكفاءات المحورية، أو نسبة الاستقالة حسب الصنف ومراتب الأقدمية... وهو ما يسمح باكتشاف الحلل الوظيفي في التصادم الثقافي مثل: الإحساس بالفشل، أعراض الانهزام / النصر، ردة الفعل الناتجة عن سلوك معين، الشعور بالقلق وصعوبة الاتصال.

✓ **تحويل التصادم الثقافي إلى تحالف ثقافي** al transformation du choc culturel en alliance culturelle :

بعد القيام بالمراجعة الثقافية والتي سمحت بالتخلص من الفجوة الثقافية، صار على الإدارة إدارتها لتحويلها بشكل صحيح إلى تحالف ثقافي. ولنجاح هذا التحول وجب توفر ثلاثة عوامل أساسية هي :

● **سرعة الانسجام : la rapidité de l'intégration** يعتبر معدل سرعة الانسجام كعامل أساسي في إدارة الفجوة الثقافية وبهذا المعنى يكون لها أثر كبير في التقليل من الحفرة الثقافية. وبالتالي إذا كان هذا المعدل ضعيف فإنه هناك احتمال أن تنتج الفجوة الثقافية تأثيرات سلبية

على استقرارية هذا الاندماج. وكما قال «Gosselin السرعة هي أحسن حليف للاندماج الناجح». يجب أن يرهن أفراد المؤسستين المندمجتين على قدرتهم على العمل بفعالية.

• انتساب الأفراد l'adhésion du personnel : يعتبر عامل مهم لأفراد المؤسستين المندجيتين من ثقافتين مختلفتين، فكل فرد يمكنه أن يثري ثقافة الفرد الآخر.

• الاتصال الفعال la communication efficace : يلعب الاتصال دور مهم في نجاح الاندماج وهو ما بينه «Gosselin et Archambault انتشار خطط الاندماج، الحصول على التوقعات، تحدي المخاطر والضغوطات، واقتسام التجارب المشتركة، لكل هذا وجب الاتصال باستمرار والوقوف مع توقعات مختلف العناصر صاحبة العلاقة».

إن اجتماع هذه العوامل الثلاثة يساعد على نجاح الاندماج والذي يتحقق ببناء ثقافة جديدة. ومع ذلك يجب توضيح أن الثقافتين الجد متباعدتين يصعب تفريريهما وجمعهما. هذه الثقافة يجب أن تبنى لأجل خدمة الإستراتيجية، خدمة المؤسسة الجديدة.

إن مؤسسي المؤسسة يمتلكون من الناحية التاريخية أقوى البصمات في صياغة وتكوين ثقافتها، فهم الذين يحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة لتحقيق الأهداف، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقذوة، وبعد تكوين الثقافة تسعى المؤسسات إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها من خلال مجموعة من الممارسات (المرسي جمال الدين، 2006)

• ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية أولاً في عمليات الاختيار والتعيين بحيث يجب التركيز في عمليات الاختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم يتسق مع هيكل القيم السائدة في المؤسسة، أو على الأقل يتوافق مع الثقافة العامة لها، فعملية الاختيار ممكن أن تدعم الحفاظ على ثقافة المؤسسة من خلال استبعاد الأفراد الذين قد يهاجمون أو يعارضون أولاً يدعمون قيمها وأعرافها الرئيسية.

ثانياً: أنظمة تقييم الأداء وسياسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل، فبالرغم من أهمية القيم المعلنة، إلا أن السلوكيات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها.

ثالثاً: يلزم تثبيت الثقافة المطلوبة لدى الأفراد أن تهتم المؤسسة بتدريهم بعد تعيينهم، فالتدريب هونوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الأفراد الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الفرد على حقوقه وواجباته ومزايا عمله حتى يكون أقدر على العمل وعلى التماشي مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

• ممارسات الإدارة العليا

يمكن ترسيخ ثقافة المؤسسة كذلك عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة المؤسسة سواء من خلال الأقوال أو الأفعال، كما أنها تستهدف تحديد القيم التي يجب التخلّص منها والتي ليس لها علاقة بالاستراتيجية أو ربما تكون غير متسقة مع أهدافها وغاياتها. كما تضع إطاراً لنماذج التصرف في المواقف المختلفة.

• التطبيع الاجتماعي

يمكن ترسيخ ثقافة المؤسسة أيضاً عن طريق عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد Socialisation لدورها في تزويد الأفراد في المؤسسة بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤمن قدراً من الوعي والحكمة لإنجاز مهامهم بمستويات أداء مميزة.

وميز Pascale بين سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي في المؤسسة وهي: (السكارنه، 2009: 365)

– إخبار المتقدمين للعمل عن الجانب المضيء والمعتم في المؤسسة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة؛

– إخضاع الأفراد الجدد إلى فترة اختبار لجعلهم يقبلون بقيم ومعتقدات المؤسسة؛

– إكساب الأفراد الجدد خبرة مباشرة عن طريق قيادة الرئيس المباشر؛

– تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها الأفراد الجدد؛

– التزام الأفراد بقيم المؤسسة؛

– المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء كل منها. تشكل هذه المرحلة بمثابة إعادة تعزيز قيم المؤسسة في نفوس أفرادها؛

تزويد الأفراد بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للأفراد يعد أحد العوامل المهمة لنجاح عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم.

5- الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية

استنتج الباحثون أنه لا يمكن نقل تكنولوجياية التسيير والتنظيم بين الدول إلا في حالة تشابه القيم الثقافية والحضارية. وقد أمكن تحديد مجموعات من الدول التي يمكن أن تنقل بينها طرق التسيير والتنظيم، وذلك تبعاً لوحدة انتمائها الثقافي والحضاري. وهي شروط تتوفر في العالم العربي لوحدة اللغة والعقيدة والأهداف. إلا أنه في إطار هذه المجموعة يمكن تحديد مجموعات أخرى أكثر تجانساً، كما هو الحال بين دول المغرب العربي ودول المشرق العربي.

لذلك سنقوم من خلال هذا العنصر دراسة كل من الثقافة الجزائرية، الثقافة العربية، والغربية محاولين بذلك استنتاج أنه بالرغم من اختلاف الثقافة المجتمعية لكل مجموعة إلا أنه هناك شراكات بين مختلف المؤسسات، فالمهم هو التوافق بين ثقافة المؤسسات.

أ- ثقافة المؤسسات الجزائرية

أدى تطبيق أساليب التسيير الغربية في الدول النامية، إلى صعوبات في تسيير مؤسسات تلك الدول. وهوما دفع الباحثين والمسييرين إلى الاهتمام بالثقافة السائدة محليا، وإعادة النظر في مدى إمكانية تحويل طرق الإدارة والتسيير من بلد إلى آخر، ينتميان إلى حضارتين مختلفتين. أما سبب ذلك، فيعود إلى فشل تحويل أساليب التسيير الأمريكية في الحصول على النتائج المتوقعة من خلال تطبيقها في الدول النامية.

يرى «schippers» أن محاولة فرض تقنيات وسيرورات التسيير العصرية على تنظيمات الأعمال والحكومات في الدول النامية، لم يكن ناجحا في كل دول العالم. حيث أن النتيجة اختلفت بين النجاح البسيط إلى النتائج العكسية» (بوفلجة غيات، 2015: 49). يمكن إرجاع الفشل إلى الاختلاف في الثقافات بين الدول التي ظهرت وتطورت فيها تقنيات التسيير، والدول التي طبقت تلك التقنيات.

تتواجد المؤسسات الجزائرية كما هو الحال في غيرها من الدول العربية ودول العالم الثالث عموما، في مجتمعات نامية. إذ هناك انتشار الأمية وحداثة هجرة كثير من العمال من الوسط الريفي إلى المدن وضواحيها، والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية. كل ذلك أدى إلى ظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع. من ذلك الولاء للقبيلة، والميل إلى الكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام، وعدم التعود على العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره. كما أن هناك موقف ميال لعدم عمل المرأة، والشك في علاقات المرأة العاملة، وميل الكثير من أفراد المجتمع إلى القناعة والالتكالية والحمول عن العمل الجدي نتيجة طول مدة الاستعمار والتخلف التي عانى منها المجتمع الجزائري. وقد تمخض عن هذا المحيط مجموعة من القيم عند العمال داخل المؤسسات. (بوفلجة غيات، 2015: 29)

يعرف المجتمع الجزائري تعددا في اللغات ولهجات الاتصال، وهكذا نجد غالبية الإطارات تستعمل اللغة الفرنسية في تعاملاتها، سواء أثناء الاتصالات الرسمية، أو في تحرير الوثائق أو حتى في حديثها مع العمال البسطاء، وهي اللغة التي لا يتقنها عدد متزايد من العمال والإطارات المتوسطة، بل حتى بعض الإطارات الشابة حديثة التخرج من الجامعات.

وهكذا يؤدي موضوع لغة الاتصال إلى كثير من المشاكل والصعوبات وإلى سوء التفاهم، وانتشار التصنيف الفكري والمذهبي بين العمال وإطارات المؤسسات وفق اللغة المستعملة. فهناك نظية في تصنيف الأفراد وخلفيات وأفكار مسبقة، وهوما يؤدي إلى صعوبات في العلاقات بين الفئتين، رغم أن كثير من الافتراضات والأفكار المسبقة غير

صحيحة، وليس لها علاقة بالكفاءات. ما يزيد الطين بلة، انتشار لهجات أخرى متعددة في مختلف مناطق الوطن، يستعملها العمال في الاتصال داخل المؤسسات، وقد لا يفهمونها كما هي، وهو ما يؤثر سلبا على سيولة وفعالية الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية.

تتأثر الاتصالات في المجتمع الجزائري بالطابع الثقافي للمجتمع. فهي تتميز بحرارة العلاقات الإنسانية، والميل إلى أفراد المنطقة أو القبيلة، والاعتماد على الشفهي، وتعدد لغات الاتصال (بوفلجة غيات، 2015: 61)

كما تعد الطريقة المفضلة لدى الأجراء 63 ٪ متمثلة في التفاوض حول إيجاد الحلول في إطار مناقشة صريحة ومباشرة مع الرئيس. ويرتكز هذا النموذج في حل الخلافات أساسا على الثقافة الشفهية، العلاقة المباشرة والمقابلة وجها لوجه... يخالف هذا النموذج اختلافا متباينا النموذج الفعال حاليا» وهذا حسب ما أبرزته الجماعة الكندية (بشير محمد، 2007: 116)

لقد ذكرت الجماعة الكندية فضائل هذا النوع من الاتصال بخصوص المجتمع الجزائري عامة والمؤسسة خاصة حين قالت: «... يتميز المجتمع بالثقافة الشفهية، يتحقق التحمس لشغل إيصال التوجيهات والتقدير بطريقة أفضل حين يتخذ قناة الاتصال الشفهي بدلا من الاتصال المكتوب» (ب. محمد، 2007: 113).

رغم أهمية موضوع الاتصالات، إلا أنه لم يُعطَ حقه في المؤسسات الجزائرية. إذ هناك تفاعل بين الثقافة المحلية والممارسات التسييرية السائدة، وهو ما يؤدي إلى بروز مجموعة من الانعكاسات والصعوبات والتي تظهر من خلال: (بوفلجة غيات، 2015: 63)

- استرسال كثير من المسيرين والعمال في الحديث دون ضوابط، وأن الأفكار البسيطة التي يقدمونها لا تناسب الوقت الطويل الذي تستغرقه مداخلاتهم؛
- عدم وضوح الأفكار التي يقدمونها وكأنهم يتكلمون دون أن يقولوا شيئا؛
- كثرة الاجتماعات وطولها وتكرارها دون أن تتمخض عن نتائج ملموسة؛
- ضعف القدرة على الإصغاء إلى الغير بعناية واحترام، بل أن كل فرد يريد أن يتكلم الأول، وهو ما يعيق عملية الحوار؛
- عدم قبول الكثيرين بالرأي الآخر، فيعتبرون أنهم دائما على حقّ وأن غيرهم على خطأ، خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول وعامل بسيط.

وهي مظاهر تحتاج إلى عناية خاصة، من أجل العمل على تجنبها ومحاربتها باعتماد مختلف السبل، من ذلك تدريب المسيرين على الطرق السليمة في الاتصالات.

ورثت الجزائر بعد استقلالها نمطا غربيا في تسيير المؤسسات، ثم تحولت إلى تطبيق نمط اشتراكي، ثم عادت أخيرا إلى التفتح على العالم من خلال اقتصاد السوق. في حين بقيت قيم واتجاهات المسيرين والعمال، على حالها ولم تباير التغير في أسلوب التسيير.

يعتبر التسيير الاشتراكي للمؤسسات مرحلة من مراحل تطور تسيير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتسيير الاقتصاد الجزائري عموماً. رغم أن هذا الأسلوب قد تجاوزته الأحداث في ظل التفتح على اقتصاد السوق وخصوصية الكثير من المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع العام، واعتماد النجاح الاقتصادية كمفهوم أساسي في اقتصاد الجزائر، إلا أن التسيير الاشتراكي بالجزائر ترك أثراً عميقة على قيم العمال واتجاهاتهم نحو العمل.

أبرزت القيم الثقافية والممارسات السلبية التي اكتسبها العامل الجزائري في هذه الفترة، مجموعة من الانعكاسات السلوكية تتمثل أهم مظاهرها التخلف والتغيب عن العمل، ارتفاع مستوى حوادث العمل، صراعات العمل، ضعف الرضا المهني. (بوفلجة غيات، 2015: 25)

رغم أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات أصبح من الماضي، إلا أن العامل الجزائري لا زال يعاني من بعض القيم والممارسات السلبية التي اكتسبها في تلك الفترة. وهو ما يتطلب جهوداً مضيئة لتصحيح الأخطاء ومفاهيم العمل، والممارسات المهنية في المجتمع الجزائري.

لقد عاين «سعيد شيخي» مسألة الهوية في المؤسسة الجزائرية، أوضح أن العمل «يحتل شيئاً فشيئاً مكانة هامشية إذ يفقد كل المسيرين والدولة الموارد الثقافية التي تؤهلهم توجيه كل مجالات الحياة الاجتماعية نحو العمل... وإذا كان الحال على هذه الكيفية فذلك يرجع إلى أن الشعبية حاصرت «كل إمكانية لانبعث طبقات اجتماعية أخرى قادرة على أن تكون موجه حقيقي لتغيير تاريخي» (ب. محمد، 2007: 81)

ب- ثقافة المؤسسات العربية :

هناك اختلاف بين القيم الثقافية للعمال في الوطن العربي، من منطقة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى. ومع ذلك، نجد أنهم يتشابهون في كثير من الجوانب الثقافية والسلوكية. فغالبية العمال والمديرين بالدول العربية يدينون بالإسلام، وما يمثله ذلك من ثقافة ونظرة للعمل، ومدى الانضباط بالوقت، والموقف من عمل المرأة وموضع الاختلاط بين الجنسين في مواقع العمل، والنظرة للمسؤول، ومدى تقبل الذكور للعمل تحت إمرة امرأة مسؤولة، وطريقة اختيار المسؤولين للقادة. كما يتميز العامل العربي بطبيعة ولائه، أهوللدولة أم للقبيلة أم لدينه ومذهبه، أم للمؤسسة التي يشتغل بها العامل. كما يتأثر الأفراد بمشاكلهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والصعوبات المحيطة التي يعانون منها خارج المؤسسات، وكلها عوامل يطغى عليها البعد الثقافي وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم نحو العمل، مما يؤثر على مستوى رضاهم وجودة إنتاجهم، وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

ج- ثقافة المؤسسات الغربية :

درس Iribarne تأثير الخصائص الثقافية المحلية على أساليب المناجمنت وطبيعة علاقات العمل. ركز في ذلك على مجموعة وثائق نظرية متعددة الاختصاصات التي تجمع أصناف التحليل العرقي والتاريخي والتي سمحت بإعطاء شبكة من التفسيرات للثقافات الوطنية

والسلوكيات الاجتماعية والفردية. تحصل مقارنة الاختلافات الثقافية حسب iribarne 1998 في 3 جوانب أساسية (Şerbănescu sorina, 2004 : 826)

- العرقية «ethnocentrisme» «esprit de clocher» روح التكبر والترف
- تعددية الإدارات : polycentrisme تقريب مختلف الثقافات دون فصل
- التعددية الثقافية : multiculturalisme / interculturalisme المشاركة والتفاعلات الاجتماعية

تعتبر أعمال (yvan barel, 2006 : 54) iribarne نقطة الانطلاق بالنسبة لمشاكل المناجمت ومشاكل التنظيم في 3 فروع فرنسية متعددة الجنسيات، وبالتالي تحديد 3 أنواع من التصور الوطني logique nationale المتحكم في طريقة التصرف: الشرف l'honneur في فرنسا، الاتفاق والإجماع le consensus في البلدان غير متقدمة، التبادل والعقد le contrat في الو.م.أ.

في كتابه (Bodolica virginia, spraggon martin, la logique de l'honneur 2007 : 11-12) بين d'iribarn مختلف الدلالات في طريقة هذه الفروع في التسيير معتمدا على المعطيات الموجودة على أرض الواقع وعلى تصوراته على ضوء تاريخ الدول. واستنتج مناهج ثقافية logiques culturelles تقوم على متضادات أساسية مثلة في كل مجتمع مدرّوس.

1. في فرنسا : يقوم تسيير المصنع على منهج الشرف logique de l'honneur وذلك بالتمييز بين (النبيل والحقير)، الإحساس بالواجب والرغبة في الحرية هي بعض أساسيات المجتمع الفرنسي. تتطلب الممارسات الإدارية التكيف مع خصائصه الوطنية (خصائص المصنع) يتميز هذا التكيف باحترام هوية الجماعات، العلاقات الإيجابية بين الأفراد، معرفة الواجبات وغايات المهنة.

2. في الو.م.أ يعمل هذا الفرع حسب منهج التبادل والعقد contrat (مقيد، fair، free) ويتضمن الحق في التصرف بحرية في الالتزام بمسؤولياته في إطار احترام مضمون الاتفاق. القيم التي يمتاز بها المجتمع الأمريكي: الديمقراطية، النزاهة، نمط الحياة الذي يمتاز بالتبادلات الحرة والعدل بين النظراء، توليد طريقة تسيير خاصة والتي تقوم على مراقبة أساسية لضمان احترام صارم للقواعد المشروطة من طرف جميع الأعضاء بافتراض تحديد واضح لمسؤوليات كل واحد واحترام خط الهرمية.

3. بينما الخطوط الأساسية التي يمتاز بها المجتمع الهولندي تتمثل في: الاستقلالية وروح التفاهم، السيادة وقوة تأكيد الفرد، الاستشارة والتداول السياسي، كل هذه العناصر تدخل ضمن المنهج القاعدي الذي يضم عمل الفروع في الدول النامية وليكن البحث عن التوافق من طرف التسويات المتبادلة.

كما استمر d'iribarne مدافعا على الفكرة نفسها في نقاش نظري حاد، دار بينه وبين جماعة «إيكس» التي تبنت مقاربة مخالفة في شرح الاختلافات المتباينة بين المجتمع الفرنسي والمجتمع الألماني. إذ انتقدت هذه الأخيرة الفرضية الجوهرية لـ d'iribarne الداعية إلى أن «اختلاف أشكال العلاقة الاجتماعية التي تربط المجتمعات الوطنية موجودة في السير الداخلي للمؤسسات. كما أن هناك فرضية أخرى، أكثر منهجية مرافقة للأولى مفادها أن وجود تطابق بين أشكال العلاقة الاجتماعية الملاحظة داخل المؤسسات والمجتمع الكلي الذي تنتمي إليه»، في الوقت الذي يرفض d'iribarne هذا الانتقاد معارضا جوهر فرضيتهم المتمثلة في «بالنسبة لنا، تؤسس العلاقات الاجتماعية الخصوصية لمجتمع ما العلاقات التربوية، التنظيمية، الصناعية، الأيديولوجية وليس العكس» (ب. محمد، 2007: 23).

يلاحظ في المؤسسات المعاصرة خصوصا المناجمنت أن لها مرجعيات عامة ولكن ثقافتها الوطنية تختلف. كل واحد يبرر ممارساته في عدة أصناف تحمل الشمولية. تظهر صعوبات الاتصال بين ثقافي الناتج عن هذا في التعاون الفرنسي-السويدي بحيث أن الفرنسيين يتبنون المقاربة الأوتوقراطية والسويديين يتبنون المقاربة الديمقراطية وهوما بينه philipe d'iribarne من خلال مجموعة من التضادات بينهما (القرارات، السلطة، القرارات...). للحصول على أحسن اتصال يجب التمييز والتفصيل في العنصرين التاليين: (Philippe d'iribarne, 2002 : 2-8)

- المرجعية: لها معنى شامل ضمن مفردات نظرية abstraite (ديمقراطي، مستقل...)
- تتحدد خصوصيات الثقافة في استرجاع هذه المفردات من خلال المبادئ التي تظهر في السلوكيات.

أحد جوانب التسيير في المجتمعات العصرية هو الديمقراطية الصناعية. إذ أن المشاركة في صنع القرار أصبح مودة في الغرب. كما أصبحت من الأولويات التي يدافع عنها المسؤولون النقابيون، من أجل تحسين مستويات رضا العمال وأداء المؤسسات. أما في الدول النامية، فلم تعط الديمقراطية الصناعية نفس النتائج. وقد أكد child أن أساليب الإشراف المختلفة تكون فعالة مع عمال من مواقع ثقافية مختلفة حيث اختلاف الاتجاهات نحو العمل والسلطة شيء بديهي. (بوفلجة غيات، 2015: 50)

تساعد الأساليب المفتوحة في التسيير - من وجهة النظر الغربية - (بوفلجة غيات، 2015: 54) على تحسين العلاقات، وتسهيل الاتصالات، وتخفيض الصراعات، ورفع مستوى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والافتخار بالعمل فيها. أما النموذج التسلسلي في التسيير، فينظر إليه على أنه يؤدي إلى الصراع، وانخفاض الرضا المهني وزيادة المشاكل داخل المؤسسات.

ولتوضيح الثقافة الأجنبية نستعين بالجدول التالي :

البلد	الخصائص الثقافية
الأمريكيون	لا يميلون لإضاعة الوقت . فهم عمليين ومباشرون وعينهم دائما على الساعة وعلى السطر الأخير من العقد
الألمان	يصبون جل اهتمامهم على إتمام الصفقات . لكنهم يبدون اهتماما واضحا بالألقاب ويحبون سماعها
الانجليز	أيضا غير عاطفيين ولكنهم على استعداد لقضاء مزيد من الوقت للتفاوض عندما يتوقعون نتائج أفضل . فهم أكثر دبلوماسية ، لكنهم يتضيقون من الأسئلة الشخصية.
الفرنسيون	عندما يقولون نعم فهم يعنون ربما ، أما لا فتعني دعنا نبدأ المفاوضات
الروس	عندما يقولون « إن الأمر لن يكون مريحا لنا » فهم يعنون « إن ما تقوله مستحيل »
الآسيويون	يهتمون بالعلاقات ، ويتقنون بمن يتفاوضون معه أكثر من ثقتهم بالعقد ويعتبرون الاتفاق بداية وليس نهاية المطاف . وفي بعض البلاد الآسيوية يمكن إلغاء بسهولة مع تغير الظروف . فاليابانيون مثلا لا يحبون قول «لا» . وعندما يقولون « إن الأمر سوف يكون صعبا » ، فهم يعنون « لا بالتأكيد »
الشرق أوسطيون	هم أقل اهتماما بالوقت ، وأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية . ويعتبرون العقد مجرد بداية للمفاوضات .

المصدر: فريق ملتقى البحث العلمي، إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة، www.rss-
crs.info ص 133، 1429هـ

خاتمة

لقد بدأ الاهتمام بالمتغيرات الثقافية في تحليل البيئة نتيجة تأثيرها الذي يظهر على الأفراد الذين تحصل عليهم المؤسسة من المجتمع، فالمؤسسة تسعى لاستقطاب أولئك الأفراد الذين تتوافق قيمهم الخاصة مع قيم المؤسسة، وكذا التغير في ثقافة الزبون الذي يمكن أن يغير من الطريقة التي يفكر بها وأسلوب حياته وطريقة إنفاقه لأمواله والمنتجات التي يرغب في الحصول عليها، ما يترتب على ذلك تغيير في الاستراتيجيات التي تقررها المؤسسة للتعامل مع هذا النوع من الزبائن. أي أنه قبل البدء في عملية صياغة الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تكون مطلعة على طريقة تفكير زبائنهم في مختلف المجتمعات حول منتجات معينة وكيف يتم استخدامها من قبلهم. بالإضافة إلى ظهور بعض المؤسسات الراغبة في العمل والاستثمار خارج موطنها الأصلي، فالقيم والقواعد داخل المجتمع المحلي لا شك وأنها تختلف عن تلك الموجودة في المجتمعات الخارجية.

يمكننا أن نرجع الاختلافات في أسلوب الإدارة بين مؤسستين اختارتا إستراتيجية النمو إلى الاختلافات الثقافية. ومن أجل تقليص احتمالات نشوب الصراعات الناجمة عن هذه الاختلافات، يجب أن تبحث هذه المؤسسات عن الحلول لهذه الصراعات والتناقضات. والتي ستكون بمثابة عائق أمام تحقيق التوافق مع نوع الإستراتيجية التي تبنتها المؤسسة لذلك تسعى الإدارة العليا في سبيل المحافظة على الثقافة السائدة والتأكيد عليها، أو بناء ثقافة جديدة بحيث تساند الاستراتيجيات الجديدة المقترحة.

حسب ما كتب حول إدارة الاختلافات الثقافية أظهر العامل الثقافي عدة مشاكل مثل عدم القدرة على الاندماج بين المؤسستين، تعقد العلاقات، ظهور ثقافات فرعية داخل المؤسسة مقارنة بالمازيا التي يمنحها للمؤسسة كالميزة التنافسية، تطوير الكفاءات الخاصة، التأقلم مع الأسواق الجديدة فهو غالبا مصدر للصعوبات داخل المؤسسة، وهو ما يطر بأداء بعض المؤسسات.

لكن لا يجب أن نسلم بفكرة أن الاختلافات الثقافية ترفع من مستوى التباين والتنافر خاصة على المستوى الادراكي ومستوى القيم بل يجب إدارة هذا التباين من خلال ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على الثقافة المشتركة ومن خلال مديرية الموارد البشرية.

قائمة المراجع :

1. أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، دورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997 ص 4.
2. السكارنه بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
3. المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
4. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر «بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية»، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
5. بوفلجة غيات، تناقض القيم داخل التنظيم، أعمال الملتقى الدولي بعنوان الثقافة والتسيير، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
6. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
7. فريق ملتقى البحث العلمي، إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة، www.rsscrrs.info ص 133، 1429هـ.
8. هل شارلز، جونز جاريت، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. Annie côté, sid ahmed soussi, la diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants, cahiers de crises-collection hors-série-n°HS0601
10. Azzedine tounés et khalil assala, influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens, 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat- Sherbrooke- canada, octobre 2007.
11. Barel yvan, fusion-acquisition internationales : le choc des cultures, Revue Française de Gestion, n° 218, 2/2006.
12. Barmeyer christoph, mayrhofer ulrike, management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan, management et avenir, n° 22, 2/2009.
13. Ben fadhel adnen, la culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions, _____.
14. Bodolica virginia, spraggon martin, approches d'études des entreprises multiculturelles portée, limites et applicabilité dans différents contextes nationaux, XVI ème conférence internationale de management stratégique , 6-9 juin 2007, Montréal.
15. Bollinger D, Hofsted G, Les différences culturelles dans le management «Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Les éditions d'organisation, Paris, 1987.

16. Faouzi bensebaa, Impact des sphères d'influence sur comportement concurrentiel des firmes, finance contrôle stratégie, volume 4, N° 2, juin 2001.
 17. Genoux céline et autre, comment manager la diversité ?, institut du management de la diversité, formation du 19 mars 2012 à l'IUT Lumière lyon 2.
 18. Hoffman R-C, The Strategic Planing Process and Performance Relations-hip : Does Culture Matter ?, Journal of Business Strategies Vol 24, N° 1, Spring 2007.
 19. j-m ducreux et al., le grand livre de la stratégie, Eyrolles éditions d'organisation, 2009
 20. Le Roy F, Yami Saïd, Les stratégies de coopération, Revue Française de Gestion, n°176, 2007.
 21. Matthieu bunel et al., types de fusions- acquisitions et évolution de l'emploi des entreprises restructurées, travail et emploi, N° 117, janvier-mars 2009, P57
 22. Mohamed gouali, fusions- acquisitions les trois règles du succès, groupe eyrolles, éditions d'organisation, 2009
 23. Mutabazi evald, face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique, management et avenir, n° 10, 4/2006.
 24. Philippe d'iribarne, entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise, communication et organisation, 22, 2002.
 25. Retout J-P, « Culture d'entreprise et stratégie : facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision », thèse pour obtenir le grade de docteur de science de gestion, université paris1, 2001.
- Șerbănescu sorina, traduction Edouard glissant, gestion des stereotypes culturels dans les entreprises multinationales, le monde 2, 31 décembre 2004.