

إدارة الصراع الثقافي ودورها في عملية اندماج المؤسسات الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية لحالة اندماج شركات متعددة الجنسيات

Cultural conflict management and its role in corporate merger process: A theoretical and applied study of the case of the merger of multinational companies

أ.د رشيدة عداد جامعة الجزائر 3 - الجزائر addad.rachida@univ-alger3.dz	ط.د أحمد حداد* جامعة الجزائر 3 - الجزائر haddad.ahmed@univ-alger3.dz
---	--

تاريخ القبول: 2022/05/08

تاريخ الاستلام: 2022/03/02

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على إشكالية الصراع الثقافي في عملية الاندماج بين المؤسسات، حيث حاولنا التعرف على المفاهيم، المقاربات النظرية المرتبطة بالتنوع الثقافي كعامل لبروز الصراع الثقافي، وكذا طرق إدارة هذا الصراع بهدف إنجاح عمليات الاندماج. وتم التوصل من خلال هذا البحث إلى الدور الهام الذي تلعبه إدارة التنوع الثقافي في الحد من الصراع المصاحب لعمليات الاندماج بين المؤسسات من خلال تبني استراتيجية تهدف إلى فهم الاختلافات في الثقافة وتحويلها إلى مصدر ثراء للمؤسسة بدلا من أن تكون مصدر صراع. الكلمات المفتاحية: اندماج المؤسسات؛ الصراع الثقافي؛ إدارة التنوع الثقافي؛ الاندماج الثقافي؛ الاستراتيجيات الثقافية.

Abstract

This research aims to highlight the problem of cultural conflict in the process of corporate, where we tried to identify the concepts, theoretical approaches related to cultural diversity as a factor in the emergence of cultural conflict and the ways to manage this conflict in order to make the merger process succeed. Through this research, we have found how the cultural diversity management is so important to reduce the conflict associated with mergers by adopting a strategy aimed at understanding differences in culture and turning them into a source of wealth instead of being a source of conflict. Keywords: corporate merger; cultural conflict; cultural diversity management; cultural integration, cultural strategies.

* المؤلف المرسل: حداد أحمد، الإيميل: ahmed.myr@outlook.com

مقدمة:

ساهمت العولمة والاندماج المتنامي للاقتصاديات الوطنية في خلق منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية على الحصة السوقية وفي توسيع نشاطها بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. نتيجة لذلك، أصبحت المؤسسات تجد صعوبة كبيرة للتموقع في الأسواق الدولية والبقاء دون الاستعانة بتحالفات، اتفاقات أو عمليات اندماج عابرة للحدود.

ولقد شهدت بداية الثمانينات زيادة مطردة في عمليات الاندماج بشتى أشكالها بين المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توسيع نشاطها بفضل عمليات التكامل بين هذه المؤسسات. غير أنه حسب الدراسات المقدمة في هذا المجال، فشلت أكثر من نصف هذه العمليات في تحقيق أهدافها وأغلبها لم يحقق القيمة المضافة المنتظرة بسبب إهمال البعد البشري والخصوصيات الثقافية في التحضير لعمليات الاندماج والتي إن رجعنا إلى البناء التاريخي للدول، نجدتها تتعارض مع تطبيق نموذج شمولي واحد للثقافة، إذ إن هذا البناء يؤكد نظرية النسبية الثقافية أو الخصوصية التي تنبع من السياق الاجتماعي السياسي والقانوني لكل مجتمع.

من هذا المنطلق، وبالنظر إلى تأثيرها الكبير على طرق الإدارة والتنظيم، تستدعي الاختلافات الثقافية بين المؤسسات الباحثة عن الاندماج قدرة على إدارة الصراع الثقافي قصد تفادي أي صدام من شأنه أن يتسبب في إفشال عملية الاندماج. وعلى هذا الأساس، يمكن أن نطرح الإشكالية الآتية: **كيف تؤثر إدارة الصراع الثقافي في عملية الاندماج بين المؤسسات الاقتصادية؟**

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة الصراع الثقافي في استراتيجية المؤسسة الرامية إلى تحقيق اندماج مع مؤسسة أخرى باعتباره أحد العوامل الرئيسية لإنجاح عملية الاندماج. **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات حول إدارة الصراع الثقافي في عمليات الاندماج، ومن ثم تحليلها وتفسيرها بهدف الوصول تحديد الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في انجاح هذه العملية.

وللإجابة عن إشكالية الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور:

1. الاختلاف الثقافي كمحرك للصدام في عمليات الاندماج بين المؤسسات
2. إدارة الصراع الثقافي كوسيلة لإنجاح عمليات الاندماج
3. نماذج عملية عن دور إدارة الصراع الثقافي في عمليات الاندماج

1. الاختلاف الثقافي كمحرك للصدام في عمليات الاندماج بين المؤسسات

إن حدوث اندماج بين مؤسستين مهما كان شكله يرافقه تحديات تفرضها اختلاف البيئة الداخلية و/أو الخارجية، وما تولده من صراعات والتي يعد الاختلاف الثقافي أحد تجلياتها وأحد المخاطر الرئيسية لأي عملية اندماج. وبذلك، سنسلط الضوء في الفرع الأول على مفهوم عملية الاندماج، ثم نتطرق في الفرع الثاني إلى طبيعة الصراع الثقافي وخصائصه.

1.1 مفهوم عملية الاندماج (fusion)

يعتبر الاندماج بين المؤسسات من بين الحلول التي ترجع إليها المؤسسات لاسيما العالمية قصد الحفاظ على مركزها في السوق، لكونه يجنبها مخاطر التراجع والانهيان نتيجة حدة المنافسة والتطور المتسارع للتقنية والتكنولوجيا التي تدفعها إلى البحث عن سبل للتكيف وتحقيق الميزة المفقودة داخليا أو خارجيا عن طريق اللجوء إلى التحالف أو الاندماج مع مؤسسات أخرى. على هذا الأساس، سنتناول في هذا الفرع تعريف الاندماج، أنماطه والأسباب المؤدية إليه.

1.1.1 تعريف عملية الاندماج

تعرف عملية الاندماج بين المؤسسات بأنها عبارة عن اتفاقات ذات طبيعة استراتيجية بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر والتي تختار بكل حرية واستقلالية قرار تقاسم مواردها الإنتاجية التكنولوجية والتجارية إلى غير ذلك من الموارد قصد تحقيق أهداف مشتركة. وبخلاف اتفاقات التعاون، فإن عمليات الاندماج تؤدي إلى اندماج الوحدات وبالتالي فقدان استقلالية أحد الفاعلين (BARMeyer & MAYRHOFER, 2002, p. 25).

ولا تنحصر عملية الاندماج بين المؤسسات الاقتصادية (fusion)، في جمع وتوحيد أصول هذه المؤسسات في مؤسسة واحدة جديدة، بل قد تتعدى ذلك إلى الاستحواذ (acquisition) حيث تقوم المؤسسة المستحوذة بفرض رقابة شبه مطلقة على مؤسسة أخرى (BARMeyer & MAYRHOFER, 2002, p. 25).

كما يعرف الاندماج بين المؤسسات الاقتصادية على أنه العملية التي عن طريقها تقرر عدة مؤسسات تقرر توحيد أصولها في مؤسسة واحدة (DETRIE, 1997, p. 185).

2.1.1 أنماط الاندماج بين المؤسسات

يمكن التعرف على أنماط الاندماج بين المؤسسات حسب معيار حجم المؤسسة ومستوى

النشاط

أ) حسب حجم المؤسسة: نميز نوعين من الاندماج: الاندماج المتساوي، والاندماج بالابتلاع.

- الاندماج المتساوي (**fusion égalitaire**): ويتمثل في دمج مؤسستين أو أكثر متقاربتين في الحجم في مؤسسة واحدة. ويتم التمييز بين صنفين من الاندماج المتساوي، الأول وهو نادر الحدوث، حيث يتم فيه توزيع رأس مال المؤسسة الجديدة مناصفة (50/50) بين المؤسسات المندمجة وبالتالي تكون سلطة القرار في أجهزة الإدارة والرقابة (مجلس الإدارة... الخ) موزعة بالتساوي. أما الصنف الثاني، تكون فيه القيمة السوقية للمؤسسات المعنية بعملية الاندماج متقاربة وليس بالضرورة أن يتم توزيع حصص رأس المال بشكل متساو وإنما يكفي وجود تقارب في توزيعها. ويعتبر هذا الصنف أكثر شيوعاً في عمليات الاندماج (Monin, Ben fathallah, & Vaara, 2005, p. 147).

- الاندماج بالشراء (**fusion par acquisition**): هو سيطرة مؤسسة ما ماليا وإداريا على نشاط مؤسسة أخرى بشراء حصة أو جميع الحصص من أسهم مؤسسة أخرى بما يسمح لها بالسيطرة على مجلس الإدارة. وغالبا ما يتم الشراء من طرف الشركات العملاقة ذات الرساميل الضخمة قصد الولوج إلى أسواق جديدة أو التحكم في منتج معين أو زيادة ميزتها التنافسية في السوق (صلاح، 2014، الصفحات 27-28). وعلى خلاف الاندماج المتساوي، يتم هذا النمط بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة، وتبقى المؤسسة المشتراة محافظة على كيانها وشخصيتها القانونية واسمها التجاري.

- الاندماج بالابتلاع (**fusion par absorption**): في هذا النمط، تقوم المؤسسة المستحوذ عليها بنقل جميع أصولها إلى الشركة الممتصة. وتسمح عملية الاستحواذ للمؤسسة الممتصة بتسريع نموها وتطوير أنشطتها وزيادة أرباحها، فهي وسيلة لتوسيع النمو الخارجي للمؤسسة. وتؤدي هذه العملية إلى زوال الشخصية القانونية للمؤسسة أو المؤسسات المستحوذ عليها (C'est quoi une Fusion-Acquisition ?, s.d.).

ب) حسب مستوى نشاط المؤسسة: وفق هذا المعيار، يمكن التمييز بين أربع (04) أنماط من الاندماج:

- الاندماج الأفقي: ويتمثل في اندماج مؤسسات تنشط وتتنافس في نفس مجال النشاط، ما يسمح بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وتقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية، غير أنه يؤدي أحيانا إلى وضعيات احتكارية في السوق، وبذلك، تعمل الدول على تنظيم عمليات الاندماج الأفقي لتفادي آثارها السلبية على قواعد المنافسة النزيهة (زهار و ابن منصور ، 2019، صفحة 30)؛

- الاندماج العمودي: ويتمثل في اندماج مؤسسات متكاملة ومترابطة من حيث الأنشطة الإنتاجية من المنبع إلى المصب وهذا قصد تحقيق علاقة المورد- المستهلك، وتأمين الموارد والسيطرة على توزيع المنتجات (زهار و ابن منصور ، 2019، صفحة 30)
- الاندماج المتنوع: يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة، غير مترابطة فيما بينها، ويسمح هذا النوع من الاندماج بزيادة الإنتاج وتوسيع حجم السوق للمؤسسات المندمجة (زهار و ابن منصور ، 2019، صفحة 30)؛
- الاندماج التجميعي: وهو يمثل اجتماع عدة مؤسسات التي تختلف منتجاتها أو خدماتها المعروضة في السوق بشكل تام. وتهدف هذه المؤسسات إلى تنويع منتجاتها في السوق (MEIER & SCHIER, 2009, pp. 14-15).

3.1.1 دوافع الاندماج

- تلجأ الشركات إلى سياسة الاندماج لأسباب متنوعة حسب ظروف كل مؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي (شعث، 2012، الصفحات 47-48):
- مزايا الحجم الكبير: يؤدي نشوء مؤسسة جديدة بالاندماج في كثير من الأحيان إلى خفض عدد الإدارات والعمليات التشغيلية المزدوجة، ومنه خفض الأعباء وتحسين الأداء المالي.
- التكامل: قد يهدف الاندماج إلى تحقيق التكامل بنوعيه الرأسي والأفقي، وهذا قصد تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات المندمجة تكون أكبر من القيمة المحققة فيما لو كانت المؤسسات تنشط بشكل منفصل والحصول على حجم أكبر (توسع) من أجل عقلنة الإنتاج وامتلاك الريادة في السوق.
- الاندماج بدافع المنافسة: قد تلجأ لشركات إلى الاندماج بهدف المنافسة أو البقاء والقدرة على الوقوف في مواجهة المؤسسات المسيطرة أو الأكبر حجماً.
- العولمة: أصبحت العولمة تشكل هاجساً بالنسبة للمؤسسات وحتى الدول، بحيث تدفعها إلى الاندماج لمواجهة المتغيرات الاقتصادية وإقامة التكتلات فيما بينها، لمواجهة أي تطور أو تغيير تشهده الساحة الاقتصادية على المستوى العالمي.
- الاندماج لإنقاذ للشركات المتعثرة: قد يتم اللجوء إلى الاندماج كحل للمؤسسات التي تعاني من أزمة أو ديون، فنتجه إلى البحث عن الاندماج مع مؤسسة أخرى ذات إمكانيات اقتصادية وإدارية أفضل للتعافي وتجاوز الظروف الصعبة التي تجتازها.
- الاندماج بدافع وطني: وهذا قصد حماية الاقتصاد الوطني والحفاظ على سمعته.

- الاندماج بدافع الاحتكار والرغبة في السيطرة: وهو السبب والدافع غير المشروع للاندماج لأنه يؤدي إلى الإضرار بالآخرين.

- تنويع وتعميق الإدارة: إن عمليات التملك والدمج توفر الفرصة لتنويع الإدارة في المؤسسات الجديدة الكبيرة الحجم وزيادة المعرفة بالثقافات العصرية وتنويع نطاق الإنتاجية العامة والاستفادة من تبادل الخبرات وتوسيع التجارب مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسات المندمجة.

2.1 إدارة الصراع الثقافي كرهان لنجاح عملية الاندماج

إن الرجوع إلى عمليات الاندماج وإن كان يسمح بالوصول إلى موارد جديدة للمؤسسة بشكل أسرع مقارنة بتوسع المؤسسة عن طريق النمو الداخلي، إلا أن ذلك يحمل في طياته عدة مخاطر وأي خطأ خلال العملية أو عدم الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية لكل مؤسسة يمكن أن يؤدي إلى مقاومة شديدة ويضاعف سوء التفاهم، مما يتطلب مجهودات جبارة لتصحيح الوضعية. وحتى نتمكن من الإحاطة بمفهوم الصراع أو الصدام الثقافي، ينبغي أن نعود إلى المقاربات الثقافية التي تناولت مسألة التنوع الثقافي.

1.2.1 المقاربات الثقافية:

لقد تناول العديد من الباحثين مسألة القيم الثقافية ودورها في تفسير سلوكيات العاملين في الوسط المهني، ورغم التطورات التي عرفتها المقاربات الثقافية، إلا أن أعمال كل من "جير هوفستد" و"فيليب ديريبان" (P.D'Iribarne & G.Hofstede) تبقى دائماً حاضرة في التنظير الخاص بالإدارة الثقافية على المستوى الدولي.

أ) مقارنة "جير هوفستد" (Geert HOFSTEDE)

لقد اهتم هوفستد" بالمسألة الثقافية بين سنتي 1967 و1970، ثم ما بين سنتي 1971 و1973 عن طريق الاستبيان الذي وضعه تحت تصرف 116.000 عمال تابعين الشركة متعددة الجنسيات إ.ب.م (IBM) المتواجدين عبر 72 دولة عبر العالم. في البداية اقترح أربعة (04) أبعاد للثقافة، وفي نهاية الثمانينات أضاف بعداً خامساً وهو "التوجه الزمني" حتى يأخذ بعين الاعتبار القيم التي تميز دولة الصين. وفي النهاية وفي سنة 2010، قام بإدراج بعد سادس ألا وهو " التسامح والصرامة. وتتمثل الأبعاد الستة التي وضعها "هوفستد" في (BOLLINGER & HOFSTEDE, 1987, p. 65):

- البعد السلمي «la distance hiérarchique»: وهو يمثل تصور المرؤوس أو التابع لسلطة رئيسه الإداري أو بعبارة أخرى، يمثل تصور درجة اللامساواة في السلطة بين من يملك السلطة وبين من تمارس عليه، والتي يمكن اعتبارها طبيعية بين الأفراد الموجودين في مستويات هرمية مختلفة.
- التصرف تجاه الخطر وعدم التأكد «l'attitude à l'égard du risque et l'incertitude»: هو البعد الثقافي الذي تقاس به الدرجة المقبولة لدى المؤسسة في دعم المخاطرة والسماح بحالة عدم التأكد.
- الفردانية مقابل الجماعية: «l'individualisme/collectivisme»: وهي التي تسمح بمعرفة هل المؤسسة تفضل الانجازات الفردية أم تتجه نحو تثمين العمل الجماعي.
- الذكورية/الأنثوية: «la masculinité/féminité»: وهي تقيم إذا ما كانت المؤسسة تدعم النموذج الذكوري التقليدي (الإنجاز السلطة، القوة. الخ) أو النموذج الأنثوي التقليدي (الإنصات، العلاقات الإنسانية.. الخ). فحسب "هوفستد"، يدفع المجتمع الذي يكون لديه مؤشر ذكورية مرتفع الناس إلى البحث عن النجاح والطموح، وتتكون لدى أفرادها سلوكيات خاصة جدا تقترب إلى السلوك الذكوري. بينما الثقافات ذات البعد الأنثوي، لا تؤمن كثيرا بالإنجازات الخارجية، وتفضل نوعية الحياة مثل: مساعدة الآخرين والتعاطف مع المحتاجين.... الخ (BAREL, 2006, p. 55).
- التوجه الزمني (من المدى الطويل إلى المدى القصير): فالثقافات المتوجهة إلى المدى القصير تثمن المنهج التقليدي، وتأخذ وقتا أطول لخلق العلاقات. وعلى خلاف ذلك، فإن التوجه إلى المدى الطويل، ينظر إلى الزمن نظرة خطية، ويقدر المستقبل أكثر من الحاضر والماضي، والمجتمعات التي تؤمن بهذا التوجه تبحث عن تحقيق الأهداف وتعطي قيمة للمكافآت.
- التسامح/الصرامة: هذا البعد يقيم المدى الذي يمكن فيه للأفراد إرضاء حاجياتهم الأساسية مثل السعادة، التسلية. الخ. فالمجتمعات المتميزة بالصرامة، يسودها الاعتقاد بأن الرضى يكون منظم عن طريق معايير اجتماعية محددة. بينما تسمح المجتمعات المتسامحة بإشباع رغبات المتعة واللهو (BOLLINGER & HOFSTED, 1987, p. 82).
- ورغم رواج مقارنة جير هوفستد، إلا أنها قبلت ببعض الانتقادات تتلخص فيما يلي (بكاي، 2016، الصفحات 112-113):
- تأكيد بعض الدراسات وجود اختلافات ثقافية داخل الدولة يضع على المحك مدى صلاحية استخدام الدول كوحدة للمقارنة بين الثقافات؛

- صعوبة تحديد عناصر الثقافة الوطنية بالاعتماد على نتائج دراسة ميدانية مطبقة على مؤسسة واحدة (مؤسسة IBM)؛

- قدم نتائج دراسة هوفستيد 1980 ومدى صلاحيتها مقارنة بالوقت الحالي؛

- قلة الأبعاد التي قدمها هوفستيد، حيث وصلت حالياً إلى (06) أبعاد في أحدث نموذج، على أساس أن الثقافة لا يمكن حصرها في عدد معين من الأبعاد.

(ب) مقارنة "مالينوسكي" (MALINOWSKI)

هي مقارنة وظيفية ترى أن مظاهر الثقافة لأي مجتمع في الماضي أو الحاضر تخدم هدف الحفاظ على هذا المجتمع على المدى الطويل. هذه الوظيفية تعتمد على الحاجات السبع للإنسان الغذاء، التكاثر، الرفاهية، الأمن، الراحة، الحركة والنمو. فالحاجات الفردية يتم إشباعها من طرف المؤسسات الثقافية والاجتماعية التي تعتبر الاستجابة لهذه الحاجات بمثابة وظيفتها الأساسية. وبتعبير آخر، فإن كل مؤسسة اجتماعية يناط بها تحقيق حاجة معينة، ونفس الأمر ينطبق على أي عنصر ثقافي، حيث أنه من وجهة نظر هذه المقاربة، تساهم المعتقدات والممارسات الثقافية في السير الحسن للمجتمع وتوفر في نفس الوقت مزايا بيولوجية ونفسية بالنسبة للأفراد (KALHI & MDARBI, 2019, pp. 31-32).

تعرضت هذه المقاربة لانتقادات لا سيما من طرف عالم الاجتماع "روبرت مرتو" (Robert Merton)، الذي يرى أنه لا يمكن تعميم مقاربة تم وضعها من خلالها دراسة فقط المجتمعات الصناعية وأن الظاهرة الاجتماعية لا يمكن تناولها من جانب كلي، ولكل مجموعة داخل المجتمع وظيفة. كما يرى ميرتون أنه يمكن لعدة مجموعات أن تؤدي نفس الوظيفة وليس بالضرورة أن يناط بكل مجموعة تحقيق وظيفة أو تلبية حاجة معينة (Bello, 2020, p. 35).

(ت) مقارنة "إدوارد هال" (Edward T. HALL)

تهدف أعمال "إدوارد هال" إلى وضع المفاهيم الضرورية لتفسير رسائل ثقافة أخرى. فحسبه، تملي الثقافة سلوكيات الأفراد وتبرمج حركاتهم، وكذا ردود أفعالهم وعواطفهم، وركز على المكانة التي تحوزها المؤسسات الثقافية في المجتمعات، حيث يرى أن العلاقات بين الأفراد، المجموعات والدول تنظم عن طريق الثقافة التي تلعب دور انتقائي بين الإنسان وبيئته الخارجية وتحدد له مجالات الانتباه ومجالات التجاهل.

وحسب "هال" فإن مسيري المؤسسات الاقتصادية على المستوى العالمي ينبغي أن يأخذوا بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية ومسارات الاتصال التي تسود في الثقافات الفردانية أو الجماعية. لهذا الغرض، قام "هال" بتحديد بعدين تقليديين للثقافة: **اللغة الصامتة والبعد الخفي** بتفسير هذا البعد من خلال المحاور الآتية (GEROME & ALAIN, 2014, pp. 378-384):

- التمييز بين الثقافات ذات السياق العالي أو المنخفض: السياق هو مجموع المعلومات التي تسمح بإعطاء الأفراد تفسيراً لوضعية معينة. فالثقافات ذات السياق العالي تمتاز بالاتصال غير الرسمي الذاتي وغير الشفهي بينما الثقافات ذات السياق المنخفض، فتمتاز بالاتصال الموضوعي والرسمي (على سبيل المثال المجتمع الياباني في مقابل المجتمع الأمريكي)؛

- العلاقة مع الزمن أحادي التزامن أو متعدد التزامن: يرى أن مفهوم الوقت أو الزمن مثل الفضاء يعتمد على الثقافة. ففي الدول أحادية التزامن، يعتبر الوقت مورداً ثميناً وعلى هذا الأساس، يتم التخطيط للأنشطة بشكل دقيق ومفصل، بحيث أن أي مهمة يتم ربطها بجدول زمني ثابت. بينما في الدول متعددة التزامن (إفريقيا وآسيا)، فإن الوقت مطاط وغير ثابت، بحيث يمكن أن يطول أو يقصر حسب الأفراد المعنيين.

- العلاقة مع الفضاء (la proxémique): يرى أن طريقة استعمال تصور الفضاء الذي حولنا تشكل أحد محددات الهوية. وعليه، فإن النظرية القريبة تحلل المسافة الفيزيائية بين الأفراد أثناء تفاعلهم أو تواصلهم، وذلك لأن عملية التواصل تتجاوز إطار تبادل الكلمات إلى الرسائل غير الشفهية.

جدول رقم (01): أبعاد الثقافة حسب Edward T. HALL

البيئة الغنية	البيئة الفقيرة
- الاتصال الصريح	- الاتصال الضمني
- العلاقات قصيرة الأمد	- العلاقات طويلة الأمد
- الاتفاقات تكون مكتوبة	- الاتفاقات الشفهية
البعد الفيزيائي	القرب الفيزيائي
- مسافة فيزيائية كبيرة بين الأفراد في الحياة الاجتماعية	- مسافة فيزيائية صغيرة بين الأفراد في الحياة الاجتماعية
وحدوية التزامن (Monochrome)	تعددية التزامن (Polychrone)

- خطية الزمن	- الزمن دوراني
- الوقت هو مورد نادر، ينبغي تثمينه	- الوقت غير محدد
- التخطيط المحكم للأنشطة	- التخطيط المرن والتلقائية
- الفصل بين الأنشطة	- القيام بعدة أنشطة في نفس الوقت
- أسبقية المهام على العلاقات	- أسبقية العلاقات الاجتماعية على المهام
	المسندة

المصدر: (KALHI & MDARBI, 2019, p. 34)

تعرض النموذج الذي اقترحه إدوارد تي هال إلى عدة انتقادات أبرزها أنه نمطي ولا يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الدقيقة، لكون الملاحظات التي جمعها إدوار هال حول سلوك الأفراد من ثقافات مختلفة لا يمكن أن تطبق على كل فرد (Born, s.d.).

أيضا، يعاب على هذه المقاربة التعميم المفرط وعدم وجود أساس تجريبي متين، فضلا عن قدم المفاهيم المقدمة، باعتبار أن نهج تصنيف الثقافات الوطنية حسب السياق العالي والمنخفض قد يصبح غير صالح في زمن العولمة (Rygl, G. Kittler, & Mackinnon, 2011, p. 67).
(ث) مقارنة "فيليب ديريبان" (P.D'Iribarne)

"فيليب ديريبان" هو باحث فرنسي قام بتحليل تأثير الثقافات الوطنية على تسيير المنظمات، وتركزت أعماله حول مشاكل الإدارة والتنظيم حيث أجرى دراسات ميدانية داخل ثلاث فروع لمؤسسة فرنسية متعددة الجنسيات، خلصت إلى وضع نموذج التعددية الثقافية يعرف بنموذج التقاليد الوطنية التاريخية".

ويفسر ديريبان الاختلافات بين الدول بالنظر إلى تطور الإدارة ضمن سياق تاريخي، حيث أن التقاليد الوطنية التي تتبع من التاريخ السياسي والديني، تتخذ نفس الشكل من الضبط على المستويات المختلفة لمؤسسات المجتمع (الدولة، المؤسسة، العائلة...الخ). وبذلك، فهو يرى أن فعالية التسيير مرهونة بوجود إدارة للتنوع الثقافي التي تأخذ بعين الاعتبار تقاليد كل بلد وخصوصية ثقافته، كما يرى أن الثقافة تؤثر على الممارسات الإدارية بشكل يدفع إلى تكييف هذه الممارسات مع السياق المحلي. ووفقا للدراسات الميدانية التي قام بها "ديريبان" في ثلاث دول (فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا)، وضع هذا الأخير ثلاثة (03) نماذج للتنظيم والعلاقات التراتبية المنحدرة من التقاليد الثقافية والتاريخية الوطنية وهي كالآتي (KALHI & MDARBI, 2019, p. 38) :

- منطق الشرف «*logique de l'honneur*»: وهو الغالب في النموذج الإداري الفرنسي الذي يقوم على تقاليد المجتمع الفرنسي منذ العصور الوسطى المبنية على التراتبية (طبقة النبلاء، البرجوازية، العبيد). ووفقا لهذا النموذج، فإن كل مستوى داخل التنظيم أو المؤسسة، يعطي حقوق وواجبات ومسؤوليات لكل فرد فيه؛

- منطق العقد «*logique de contrat*»: وهو يسود في المجتمعات الأمريكية، ووفقا لهذا المنطق، فإن المجتمع هو أفراد متساويين ومرتبطين بعلاقات تعاقدية مبنية على التراضي الحر، كما أن القواعد التراتبية محددة ويمكن للرئيس الإداري متابعة عمل المرؤوسين ورفع تقارير عن العمل؛

- منطق الموضوعية والإجماع «*logique d'objectivité et de consensus*»: يسود هذا المنطق في هولندا، وهو يتميز بالإنصات الجيد والنقاش المنتظم داخل التنظيم، بحيث تعطى أهمية كبيرة لأفكار جميع أعضاء المنظمة رغم تحديد المستويات التراتبية.

وكخلاصة، يرى "ديريبارن" بوجود لقاء بين الثقافة الشمولية والثقافة المحلية، فالثقافة الشمولية لا تستطيع أن تلغي الخصوصيات الثقافية، لأن القيم كبناء اجتماعي هي مزج واندماج بين ما هو معولم وبين ما هو خصوصي (GUILLAIN, 1989, pp. 524-525).

واجهت مقارنة ديريبارن العديد من الانتقادات أبرزها (Essid, 2014, pp. 47-48):

- حسب "جون بيار ديبيوي" 2000 (Jean-Pierre Dupuis)، عدم وجود اتساق نظري في المقارنة وذلك يتجلى في التناقض بين مفهوم المنطوق الوطني القائم على المراجع القصوى من جهة وبين فكرة الكليات الشاملة الموجودة في جميع الثقافات من جهة أخرى. فضلا عن عدم التعمق في دراسة الثقافات الأخرى إلى جانب الحالة الفرنسية (الكامبيرون، المكسيكيين الولايات.م.أ...الخ) وإهمال وجود تباينات ثقافية داخل الوطن والمجتمع الواحد.

- على المستوى المنهجي، تم انتقاد هذه المقاربة -"علالي" Allali (2001) و"بربيشون" Barbichon (1990) - من حيث أن تعميم نتائج ديريبارن يتطلب دراسة العديد من المؤسسات المحلية الأخرى من نفس الثقافة وليس مؤسسة فرعية واحدة فرنسية موجودة في الخارج في تحليله لمنطق الشرف.

- وجود نوع من الحتمية في نموذج ديريبارن تبحث عن بنية عميقة كقوام لطرق التنظيم والتعايش داخل المجتمع بشكل مستدام، متجاهلا التغيرات التي تحصل في المجتمعات مع مرور الزمن ووجود عدة مواقع ثقافية في نفس المجتمع الواحد.

2.2. طبيعة الصراع الثقافي الناتج عن عمليات الاندماج:

إن الاختلافات الثقافية تمثل أحد المشاكل الكبرى التي تعيق سير عمليات الاندماج. فالوحدات المجتمعة يمكن أن تكون لديها أنماط تسيير وطرق عمل مختلفة جدا تؤدي إلى استحالة التوافق والتفاهم حول توزيع المهام داخل المؤسسة الجديدة. وبتزايد الصراع الثقافي خاصة عندما تكون المؤسسات تنتمي إلى جنسيات مختلفة أو تنتمي إلى قطاعات اقتصادية مختلفة. وهذا المشكل لا يظهر بوضوح عند بداية عملية الاندماج لأن دوافع الاندماج تكون في هذه المرحلة استراتيجية ومالية، وإنما تبدأ في الظهور عادة اندماج المؤسستين.

فالمشاكل الثقافية تنشأ من صعوبة إلغاء ثقافة المؤسسة المستهدفة بعملية الاندماج. فالنظام الثقافي المتكون من المعتقدات والأفكار والرموز والقيم الذي يفرض نفسه على العاملين ينبع من ثقافة المؤسسة القديمة. حيث أن الافراد الذين ينتمون إلى المؤسسة يشعرون بالظلم والعقوبة جراء عملية الاندماج (BENNANI, 2006, pp. 106-107). وفي هذا الصدد، يقترح "ماير" و"شاير" (Meier & Shier) شبكة حول طبيعة الخطر الذي يمكن أن يحدث حسب طبيعة ثقافة المؤسسة المبادرة بالاندماج والمؤسسة المستهدفة وهذا حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (02)

طبيعة الاخطار الناتجة عن الصراع الثقافي

نوع الصراع بين ثقافة المؤسستين	طبيعة الخطر
ثقافة سلمية/ثقافة تساهمية	توزيع السلطة
ثقافة مركزية/ثقافة لامركزية	طريقة التسيير - الاستقلالية الممنوحة للوحدات
ثقافة محافظة/ثقافة مقاولاتية	أهمية المعلومات - الابداع و الابتكار - معايير الأداء
ثقافة اجرائية/ثقافة غير رسمية	وسائل وآليات الرقابة والتنسيق
ثقافة تسييرية/ثقافة منتهزة للفرص	أفق سياسة النمو - معايير الأداء - التسيير الاستراتيجي

المصدر: (BENNANI, 2006, p. 108)

2. إدارة الصراع الثقافي كوسيلة لإنجاح عمليات الاندماج

تطرح مسألة إدارة الصراع الثقافي بإلحاح في مسائل الإدارة الدولية للموارد البشرية بصفة عامة، وبصفة خاصة في عمليات الاندماج بين المؤسسات العابرة للحدود والتي تتباين فيها الثقافات الوطنية والتنظيمية وما ينجر عنه من صدام ثقافي يعيق عملية الاندماج وقد يؤدي إلى فشله في

حال لم يتم الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية وإدارتها بالشكل الذي يسمح بخلق اندماج سوسيو-ثقافي داخل البيئة الجديدة للكيان المتولد عن عملية الاندماج. وعليه، سيتم التطرق إلى إدارة التنوع الثقافي كمصدر للصراع، وخصوصيته في عملية الاندماج بين المؤسسات وكذا شروط نجاح الاندماج في الجانب السوسيوثقافي.

1.2 إدارة الصراع الثقافي في عمليات الاندماج

لقد تطور مفهوم إدارة التنوع الثقافي في الولايات المتحدة في نهاية عقد السبعينات على أساس الإدارة الدولية والإدارة المقارنة. فالدراسات التي قام بها "هوفستد" ساهمت إلى حد كبير في انتشار هذا المفهوم في علوم التسيير. فعلى عكس الإدارة الدولية التي تأخذ بعين الاعتبار كل النشاطات الوظيفية للمؤسسة والإدارة المقارنة التي تميز بين خصوصيات الإدارة في الأنظمة المقارنة تركز إدارة التنوع الثقافي على السلوك التنظيمي والموارد البشرية. فهو يهتم أساسا بتأثير الثقافة (الوطنية والتنظيمية) على المعتقدات، تصورات وأعمال الفاعلين. فالثقافة هي نظام من الرموز والتوجيهات خاصة بمجموعة معينة على أساس القيم الخاصة التي تترجم إلى سلوكيات.

هذا النظام يتم تعلمه خلال عملية التنشئة ضمن سياق معين، فالثقافة الوطنية التي تعكس القيم، الأفكار والسلوكيات لمجتمع ما تلعب دور أساسيا في ذلك رغم الخطاب الشمولي للعولمة. فيما يخص الإدارة، فإن النظام الثقافي يعطي للأفراد قدرات تصورية (cognitives) وطرق خاصة لحل المشاكل. ونتيجة لذلك، فإن زملاء العمل (collaborateurs) الذي ينحدرون من دول أخرى يكون لديهم القدرة على إيجاد حلول مغايرة لنفس المشكلة. فالبحث في إدارة التنوع الثقافي يتعلق بدراسة التفاعلات بين الفاعلين القادمين من نظم مختلفة. فهي تهتم بالأحداث الحساسة "les incidents critiques" التي تعود إلى الاختلافات الثقافية، وهذه الأحداث تنتج غالبا عن وضعيات الاتصال والتعاون التي تتباعد فيها توقعات (attentes) وسلوكيات الفاعلين وتؤدي إلى صراعات بين الثقافات (BARMAYER & MAYRHOFER, 2002, pp. 26-27)

إن الرهانات المرتبطة بإدارة الصراع الثقافي كبيرة جدا في إدارة عمليات الاندماج الدولية، لكونها تتطلب تدخل متعاونين من عدة دول. رغم ذلك، فإنه غالبا ما يتم سوء تقدير الاختلافات الثقافية، والتي تؤدي إلى صراع أو سوء تفاهم. فالعامل الثقافي يلعب دورا حاسما لكون تجمع المؤسسات هو أولا وقبل كل شيء تقارب بين الأفراد. فالفرد البشري هو الذي ينشئ، يطبق ويخرق القواعد الموضوعة في المؤسسة والتي تعتبر مصدر حياة لها، ولسيرها وكذا تحقيق الأرباح. فالأفكار

والاستراتيجيات والمعتقدات والقرارات التي تتحول إلى نشاطات هي التي تقود إلى نجاح أو فشل المؤسسة. فمنذ عقود، تهتم الدراسات المتعلقة بالتقارب خارج الحدود بمسألة التقارب «conception de convergence» كمحدد لاستراتيجية التحالف بين المؤسسات. فالاستراتيجية التي تنطلق من فرضية التقارب تدعو إلى بث وانسجام النظم المختلفة والاختلافات بين التنظيمات والفاعلين عندما تكون ضئيلة تؤدي إلى التقارب بواسطة إيجاد ثقافة مشتركة واتفاق لسير المؤسسة الجديدة. بالمقابل، فإن المقاربة الاستراتيجية المبنية وفق مفهوم التباعد «conception de divergence»، تأخذ بعين الاعتبار التعددية الثقافية واستقرار خصوصيات النظم. وحسب هذه المقاربة، تبقى التعددية الثقافية موجودة حتى في حالة تعميق عملية التدويل. مما يستدعي تسيير التنوع الثقافي (BARMAYER & MAYRHOFER, 2002, p. 26).

ويخص التباعد والتقارب في عمليات الاندماج الدولية ثلاثة مجالات: التنظيم، ثقافة المؤسسة

وتسيير الموارد البشرية حسب ما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (03): التقارب والتباعد في إدارة التنوع الثقافي

تباعد	تقارب	
بقاء أو زيادة الاختلافات	زوال الاختلافات	المسلمات
غياب الانسجام الثقافي	انسجام ثقافي	النتائج
المبالغة في تقدير الثقافة يمكن أن يشكل عنصرا أساسيا لفهم المشكلات المعترضة.	إنكار الثقافة يمكن أن يولد سوء تفاهم أو صراعات	الخطر
طرق الإدارة تتأثر بشدة بالثقافة الأصلية وتلاقي مقاومة عند تطبيقها في سياق آخر	شمولية طرق الإدارة وقابليتها للتحويل والتطبيق في سياقات مختلفة	الإدارة
تقاوم الثقافات التغيير. ونتيجة لذلك، ينبغي القيام بتكييفات أو إيجاد اتفاقات بين الثقافات المتعددة.	تتمازج الثقافات وتنتشر، وبذلك تطبق الثقافة المؤثرة	عمليات الاندماج

المصدر: (BARMAYER & MAYRHOFER, 2002, p. 27)

2.2 الاستراتيجيات الثقافية المطبقة في عمليات الاندماج الثقافي وشروط نجاحه

سنتطرق في هذا الفرع إلى مختلف الاستراتيجيات المطبقة في عملية الاندماج الثقافي وكذا

الشروط المساعدة على نجاحه.

1.2.2 الاستراتيجيات الثقافية المطبقة في عمليات الاندماج الثقافي

خلال المرحلة الأولى التي تسبق عملية التفاوض وإمضاء صفقة الاندماج بين مؤسستين، يكون لدى المسيرين إمكانية إدراج العوامل الثقافية في تقدير رهانات التقارب. وفي المرحلة الثانية، أي في بداية عملية الاندماج، يتم وضع استراتيجية وصياغة مشروع اندماج يأخذ بعين الاعتبار الصعوبات المتوقعة المتعرف عليها خلال المرحلة الأولى. أما في المرحلة الثالثة، يتم خلالها وضع حيز التنفيذ لخطة الاندماج الثقافي وكذا التعديلات السوسيوثقافية والتنظيمية. وفي الأخير، يتم تقييم عملية الاندماج والفروقات وتصحيحها حتى يتمكن المسيرون من تقدير نوعية العملية والنتائج المحققة.

فإدارة التنوع الثقافي تتدخل عبر كل المراحل سالفة الذكر، غير أن درجة التدخل تكون حسب مستوى الاندماج بين المؤسسات. ففي حالة الإبقاء على هوية المؤسسات المندمجة، تكمن المهمة الرئيسية للمسيرين في بلوغ الأهداف الاستراتيجية والمالية دون الرجوع إلى الاندماج الثقافي. أما في حالة وجود اندماج بهوية جديدة للمؤسسة، فهنا ينبغي تحويل الاختلافات الثقافية إلى محرك للتقارب، أي تحويل التهديدات الثقافية إلى عوامل نجاح بالنسبة للمؤسسة. ويعتبر التسيير الرسمي للاختلافات الثقافية عبر مخطط عمل وفق استراتيجية المؤسسة عملية تسهل وتحسن شروط التقارب (COISNE, 2012, pp. 15-18).

في الجدول الآتي، نبين قائمة سوابق الاندماج، التي تسمح بدراسة الطريقة التي يقوم بها المسيرون وضع حيز التنفيذ لتسيير رسمي للاختلافات الثقافية.

جدول رقم (04): سوابق الاندماج الثقافي الناجح

الاندماج السوسيوثقافي	الاندماج التنظيمي
قيادة واضحة ومنسجمة لتطوير رؤية مشتركة	تحديد الهيكل التنظيمية والمسؤوليات الإدارية
تعيين فرق الاندماج الثقافي المناسبة	تحديد الأهداف وخطط العمل المتعلقة بالاندماج
التحديد المبكر والواضح لتدفقات المعلومة	اصطفاف وعقلنة النظم والإجراءات
إدارة حالة عدم التأكد	التعرف على العاملين المفتاحيين والحفاظ عليهم
بناء الثقة واحترام الكرامة عن طريق تنمية التعاون والالتزام	تشكيل الكفاءات التنظيمية، وتقسيم الموارد وتحويل المعارف

ترقية ودعم التعلم	تسيير التغيير الثقافي الذي يتضمن بناء هوية جديدة وإدخال سلوكيات ايجابية عن طريق التشارك في الأنشطة واتخاذ القرار.
-------------------	---

المصدر: (COISNE, 2012, p. 18)

2.3.2 شروط إنجاح الاندماج السوسيو-ثقافي

هناك فكرة سائدة أن التقارب الثقافي يعتبر عاملا مسهلا لعملية الاندماج. غير أنه يلاحظ أن عمليات الاندماج التي تتم داخل نفس الدولة أو داخل نفس القطاع غالبا ما تفشل مقارنة بعمليات الاندماج التي تكون بين مؤسسات متباعدة الثقافات (دولة أو قطاع نشاط مختلف). وهذه الملاحظة تبني على فرضيتين:

- الصعوبات المرتبطة بالاختلافات الثقافية غالبا ما يتم إيلائها الاهتمام المطلوب عند القيام بعمليات الاندماج عندما تكون الثقافات متباعدة؛
 - الاختلافات الثقافية هي مصدر للثراء.
- (أ) الاعتراف بوجود الاختلافات الثقافية

تسهل الهوية الثقافية الوعي بضرورة وضع النشاطات الوقائية. ومثال ذلك اندماج شركة رونو الفرنسية مع مؤسسة فولفو السويدية سنة 1993 والتي كان مصيرها الفشل بسبب تصور سابق خاطئ بوجود تقارب ثقافي بينهما على أساس الانتماء المشترك إلى الفضاء الأوروبي. وذلك ما بينه "هوفستد" في كون الاختلافات الثقافية والبعد الجغرافي ليسا مترابطين بالضرورة وبتطبيق المعايير التي جاء بها في مقارنته فإن فرنسا والسويد لا يتقاطعان سوى في معيار واحد ألا وهو معيار الفردانية/الجماعية لكونهما يشجعان على المبادرة والتنمية والنجاح الشخصي. فالبعد الثقافي بينهما يضاهاي ذلك الموجود بين فرنسا واليابان حتى وإن كانت الاختلافات الثقافية ليست نفسها. هذا التقليل من تقدير الاختلاف الثقافي أدى إلى فشل عملية الاندماج، وهذا على عكس العملية التي تمت بين رونو ونيسان والتي تم التحضير والتخطيط لها جيدا من حيث توعية الإطارات حول الخصوصيات الثقافية بإنشاء أفواج عمل مكلفة بدراسة الجوانب الثقافية لعملية الاندماج.

(ب) فهم الاختلافات على أنها مصدر لإثراء المؤسسة

فالمؤسسات كما الأفراد تحتاج للتغاضض (synergie)، والذي لا يكون إلا عن طريق التكامل وبوجود مقاربات وممارسات مختلفة وهو ما لوحظ في عملية اندماج شركة رونو ونيسان

اللذان تتمايزان بخصوصيات مختلفة على المستوى التقني، التسييري، التنظيمي والإداري. فعلى المستوى التقني، تتميز شركة نيسان بالكمال، الموثوقية الميكانيكية لكن بتصميم عادي، في حين تتميز شركة رينو بخبرة عالية في مجال التصميم والقدرة على إنتاج نماذج مبتكرة. أما على مستوى التسيير، تتميز شركة رينو بنمط تنموي على المدى الطويل، في حين تتميز شركة رينو بالمرودودية الفورية، ونفس الاختلافات نجدها على باقي المستويات. وهذا التكامل لا يتأتى إلا عن طريق الإصغاء المتبادل ووضع خطة ثقافية في مقاربة الاندماج تسمح بالإبقاء على الذاكرة التنظيمية للشركة المستهدفة والخبرة التي يتمتع بها أفرادها عن طريق الحفاظ على المورد البشري عن طريق تهمين الاختلافات وبث الامتزاج الثقافي داخل فرق العمل وعلى كافة المستويات التنظيمية، وهذا حتى يتم الوصول إلى نقطة التوازن (BAREL, 2006, pp. 57-58).

3. نماذج عملية عن دور إدارة الصراع الثقافي في عمليات الاندماج

في هذا المحور، سيتم تناول حالة اندماج مؤسستين لمعرفة مدى تأثير العامل الثقافي وإدارته على إنجاح أو عرقلة عملية الاندماج.

1.3 حالة تحالف شركتي رينو ونيسان

قبل دخول شركتي رينو ونيسان في تحالف، كان مدراء المؤسستين يؤكدون على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الفروقات على مستوى الثقافة الوطنية والتنظيمية للشركتين. وكان هدف هذا التحالف هو إنشاء مجمع سيارات قوي وتطويره عن طريق التعاون في عدة مجالات لكن مع احترام كيان وهوية كلتا الشركتين.

1.1.3 نبذة عن التحالف (Christoph & Mayrhofer, 2009, pp. 119-120)

- سنة 1999، أُعلن عن المشروع، ونص الاتفاق المبرم بينهما على دعم التعاون بينهما بشكل متزايد، حيث قامت شركة رينو بشراء حصة مالية تقدر بـ 36% من رأسمال شركة نيسان؛
- سنة 2002: قامت الشركتين بإنشاء هيكل مشترك يهدف إلى تسيير المشاريع المشتركة المطورة في إطار التحالف، مقرها هولندا وتخضع لقانون هذه الدولة؛
- تم الاتفاق على إدارة عليا مشتركة للمؤسسة (عدد أعضاء مجلس الإدارة موزعة بالتساوي) تقرر استراتيجية الشركة على المدى المتوسط والطويل وتنسق النشاطات على المستوى العالمي، بينما يقع عبء التسيير العملياتي على عاتق كل شركة على حدى؛

- وفق خطة إنعاش شركة نيسان «Nissan revival plan»، تم انقاذ شركة نيسان من الإفلاس وهذا عن طريق تخفيض تكاليف الاستغلال بـ 8.7 مليار يورو وتقليص عدد المستخدمين وعدد مصانع التركيب..... الخ.

- منذ سنة 2001: بدأت شركة نيسان بتحقيق الأرباح؛

- شمل التعاون بين الشركتين عدة مجالات: التقنية، الصناعية، التجارية، الإعلام الآلي، إدارة المشتريات.. الخ. وبفضل التكاملات التجارية والصناعية، استطاع المجمع الوصول إلى أغلب الأسواق العالمية الكبرى والحصول على نسبة 9% من السوق العالمي للسيارات والمرتبة الخامسة عالميا في ترتيب الشركات الأكثر مبيعا للسيارات.

- سنة 2006: ارتفعت القيمة السوقية لشركة رينو لتبلغ 25.9 مليار يورو، وكذا شركة نيسان لتبلغ 41.2 مليار يورو بعد أن كانت 9 مليار يورو سنة 1999.

2.1.3 تحليل الاختلافات الثقافية بين المؤسستين

كان تحالف رينو ونيسان محفوفًا بمخاطر التباعد الثقافي بين الشركتين على مستوى الثقافة

الوطنية والتنظيمية على حد سواء، ووفق مقاربة "هوفستد"، يمكن إبراز هذه الاختلافات كما يلي:

- الفردانية مقابل الجماعية: على عكس نيسان التي تؤمن بقوة المجموعة ودور التضامن والتعاون المتبادل بين أعضائها في تحقيق أهداف الشركة، تطغى الثقافة الفردية في شركة رينو، والتي تتبع من الثقافة السائدة في المجتمعات الغربية.

- البعد عن السلطة: في كلا الشركتين، مستويات السلطة معروفة ومحترمة من طرف الجميع، ويحوز المدراء فيها سلطة اتخاذ القرارات الهامة التي تطبق مباشرة من طرف الموظفين التابعين. غير أن الاتصال المباشر بين مستويات الإدارة العليا والموظفين هو أسهل في فرنسا مما هو عليه في اليابان التي لا يقبل فيها كبار الموظفين النقاش مع الموظفين المتواجدين في مستويات دنيا.

- تصور الوقت وتجنب عدم اليقين: بالنسبة لرينو، يعتبر الوقت ذا قيمة اقتصادية، وتتحمّل المؤسسة المخاطر على المدى القصير من أجل الحصول على أرباح عالية. أما نيسان فتستمد مرجعيتها من تصور اليابانيين للوقت كمورد غير نادر وربط الحاضر بالماضي والمستقبل والهدف من ذلك هو دراسة جميع العوامل الاقتصادية الكلية والبيئية قبل اتخاذ أي قرار لتجنب المخاطر.

- الذكورية (اتجاه الانجاز) مقابل الأنوثة (اتجاه جودة الحياة): يميل المجتمع الفرنسي إلى المساواة بين الذكور والإناث. ولا يوجد في شركة رينو تقريباً أي تمييز بين الموظفين على أساس الجنس، والتقييم يتم على أساس الكفاءة والأداء. على النقيض، يمتاز المجتمع الياباني بتغليب الذكورية، حيث يسيطر الموظفون الذكور على المناصب المهمة ولا يعتادون على التعاون والتواصل مع الإناث ويواجه الموظفون الإناث صعوبات في الوصول إلى وظائف في الإدارة العليا.

- الدين (الحقيقة مقابل الفضيلة): تتأثر الثقافة التنظيمية لشركة رينو بالديانات التوحيدية والتي ترى أن الحقيقة واحدة، على عكس نيسان التي يمتلك أفرادها فكراً تركيبياً يؤمن بتعدد الصواب، حيث ما يهم لديهم هو التكامل والتنسيق الذي يحقق الهدف.

- عملية صنع القرار: بالنسبة لرونو، تدفع النظرة للوقت إلى الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة حيث تتخذ القرارات بشكل سريع قصد خلق التأثير المفاجئ حتى ولو كانت هناك مخاطرة. بينما ثقافة نيسان تقضي بضرورة الحصول على إجماع قبل اتخاذ أي قرار والتشاور حول المبادرات قبل تنفيذها.

- الولاء التنظيمي للمؤسسة: يقل الولاء بالنسبة لموظفي شركة رينو بالنظر إلى الثقافة الفردانية على عكس سلوك الموظفين في مؤسسة نيسان. فالفرنسيون في بحث دائم عن الفرص الأفضل لتحسين مستوى معيشتهم وإرضاء مصلحتهم الخاصة، في حين يبقى اليابانيون مخلصون لمؤسساتهم مدى الحياة مقابل الحصول على الأمان الوظيفي وهو ما يتجلى في تعيين الموظفين بعد تخرجهم مباشرة نت المؤسسات التعليمية والاحتفاظ بهم إلى غاية بلوغ سن التقاعد الإلزامي.

3.1.3. دور إدارة الصراع الثقافي في تحقيق الاندماج بين الشركتين

ساهم إجراء تقييم ثقافي لمعرفة الجوانب المشتركة وغير المشتركة لثقافة كل شركة في إنجاح عملية الاندماج، كما ساهمت القدرات الاتصالية للقيادة في تسهيل العملية، حيث استطاع المدير التنفيذي لشركة رينو "كارلوس غصن" بفضل ما يملكه من سمات قيادية إدارة عملية التغيير التي أفضت إلى إنشاء تحالف مثمر بين الشركتين من خلال الملاحظة والإصغاء، القيام بزيارات ميدانية، تبادل الأفكار مع العمال (من أدنى عامل إلى أعلاهم في السلم الوظيفي)، جمع المعلومات، التعلم من المحيط الجديد والمعرفة الجدية للسياق التنظيمي (النظام، الفاعلين، وكذا التفاعلات بينهم

وكيف تؤدي إلى استقرار المؤسسة أو زعزعتها) (Christoph & Mayrhofer, 2009, pp. 121-122).

أيضا، لم ترغب الشركتين في إبراز سيطرة أحد الطرفين على التحالف، وهذا بالاتفاق على محافظة كل شركة على استقلاليتها الثقافية والتنظيمية نسبيا. ومن خلال الجدول الآتي نبين طبيعة الإجراءات التي قامت بها إدارة التحالف لاسيما فيما يتعلق بالبعد الثقافي لإنجاح عملية الاندماج (Christoph & Mayrhofer, 2009, pp. 121-122).

جدول رقم (05): الإجراءات المتخذة في إطار مسار تسهيل الاندماج الثقافي بين الشركتين

المجال	الإجراءات
اسم الشركة	تم تسمية الشراكة باسم تحالف رونو-نيسان
توزيع السلطة	أعضاء مجلس الإدارة موزعين بالتناصف
الموقع الجغرافي	تتواجد الإدارة العامة للشركة ببلد محايد (هولندا)
نظم الحوكمة للمؤسسة	تعتمد على التوازن والتعدد الثقافي (ينتمي الأفراد في فرق العمل لكلا الشركتين) وهذا قصد تحقيق الفعالية
القيم والمبادئ	وضع ميثاق التحالف ينص على مبادئ الطموح والثقة المتبادلة ويضمن التعاون والاحترام المتبادل، الحفاظ على هوية كل من المؤسستين والتكامل الثقافي عن طريق التعلم المتقاطع
المرونة /الجمود	إدخال الكفاءة والأداء كمعيار في تحديد الأجور، الترقية وتقلد مناصب المسؤولية بدلا من معايير السن والاقدمية السائدة في الثقافة اليابانية
الاتصال	تم اعتماد فرق عمل غير متجانسة من عدة دوائر ومستويات مختلفة ونقل العمال خارج بلدهم الأصلي قصد تبادل الخبرات ومعرفة الآخر بشكل أفضل قصد تحقيق الاندماج السوسيو-ثقافي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Christoph & Mayrhofer, 2009, pp. 121-125)

في إطار هذه الإجراءات، تم إدخال ممارسات جديدة في إدارة نيسان، فمنطق الجماعة، تم تعديله بإدخال نظام جديد للمكافآت قصد تحقيق الأهداف (الربح بالدرجة الأولى) ما أدى إلى

تشجيع المبادرة الفردية. أما على مستوى البعد عن السلطة، فتم التخفيف منه بما يتيح للجميع المشاركة بشكل أفضل في عملية اتخاذ القرار. وحتى تحافظ نيسان على مركزها في السوق، تم تغيير التوجه الزمني لنيسان ليصبح قصير المدى، أما منطق الذكورية السائدة في المؤسسة، فتم اتخاذ عدد من الإجراءات منها إرسال مدراء من جنس الإناث من رونو بفرنسا إلى اليابان من أجل تعديل الحالة الذهنية وتسهيل الاتصال. وبخصوص تسريع عملية اتخاذ القرار، تم إدخال حلول للبيروقراطية التي كانت سائدة في نيسان مثل التخفيض من عدد أعضاء مجلس الإدارة.

وفي جانب الاتصال، ركزت الإدارة الجديدة لتحالف رونو-نيسان على فهم الاختلافات وإقناع الموظفين عن طريق إزالة الحواجز وذلك بوضع لغة مشتركة للمؤسستين (اللغة الإنجليزية) قصد تحسين التواصل بين الثقافتين، كما تم تغيير مخططات الاتصال داخل الشركة وتشجيع الموظفين على التواصل بشكل مباشر أكثر مما هو مقبول في كثير من الأحيان في البيئات الثقافية اليابانية التقليدية. وبالتالي، تم خلق نموذج جديد لإدارة نيسان يركز على الالتزام، توضيح عملية الاتصال، احترام بيئة عمل متعددة الثقافات والتحول إلى الحفاظ على هوية نيسان بدلا من زيادة الحصة السوقية. وأصبح التحفيز هو عامل النجاح الرئيسي في نيسان.

كما يكمن نجاح التحالف في تأثير التعلم المرتبط بفشل الاندماج بين رونو والمجموعة السويدية فولفو في عام 1993 بسبب سوء إدارة التنوع الثقافي. فالاختلافات الثقافية بين مدراء الشركتين آنذاك وفقا لتحليل "ديريبارن" كانت أحد عوامل فشل هذا المشروع، بسبب التعارض في العلاقات الهرمية بين النموذج السويدي والفرنسي.

2.3 حالة اندماج شركتي أمازون (Amazon) و وول فود (whole food)

1.2.3 تقديم الاندماج

لقد كان استحواذ شركة أمازون على شركة وول فود ضمن استراتيجية هذه الأخيرة التي تهدف إلى زيادة نموها وتوسعها ودعم مكانتها بإيجاد قدرات تكميلية في شركات جديدة تسمح لها بتوسيع قنوات توزيع منتجاتها.

وتعتبر شركة أمازون أكبر موزع في العالم، أنشأت سنة 1994 في مدينة سياتل الأمريكية. أما شركة وول فود، فترجع في نشأتها إلى تجمع كل من شركتي safer way and Food & clarchville national grocery سنة 1980، وهي أول سلسلة متاجر نجحت في تسويق الطعام

العضوي والطبيعي على نطاق واسع، وبفضل نمط إدارة الشركة، استطاعت أن تجذب عدد كبير من الزبائن (Fidalgo Grilo, 2019, pp. 1-3).

2.2.3 تحليل الصدام الثقافي بين الشركتين

رغم أن الصفقة بين الشركتين سمحت لشركة "أمازون" بالتوسع وجمع بيانات كبيرة عن الزبائن، ومن جهة أخرى سمحت لـ"وول فود" بخفض أسعار منتجاتها والتوسع بعد انخفاض حصتها السوقية، إلا أنه بعد مرور عام، بدى على عمال شركة "وول فود" عدم الرضا عن التغييرات في أساليب العمل (استخدام بطاقات قياس الأداء التي تقيس الامتثال لنظام جرد جديد لمعاينة العمال وإنهائهم في بعض الأحيان.... الخ)، كما سجل عدم رضا الزبائن عن طريقة تجهيز المتاجر. ويعزى ذلك إلى عدم وجود توافق ثقافي بينهما والتي كما أسلفنا لا يتم مراعاتها كثيرا في عمليات الاندماج التي تحدث في نفس الدولة (Michele, Sarah , Li, Virginia , & Piotr , 2018).

جدول رقم (06): عوامل الصدام الثقافي بين الشركتين

وجه الاختلاف	أمازون	وول فود
ثقافة المؤسسة	- ضيقة ومتماسكة	- مرنة
قيم المؤسسة	- الدقة والأداء العالي	- الانفتاح والإبداع
توزيع السلطة والهيكل	- الهرمية في اتخاذ القرار - العمل ضمن تسلسل هرمي وفق الإرشادات - المكتوبة الموجهة للسلوك	- اللامركزية، التمكين ومنح سلطة اتخاذ القرار للعمال - الهيكل تنظيمي قائم على المساواة - ومنظم حول فرق ذاتية للإدارة
نمط الإدارة	- قيادة مستقلة مبنية على الثقة القصوى	- تفضيل القادة المتعاونين المدافعين عن التغيير والتمكين
معايير العمل والسلوك	- الاتساق والروتين وعدم التسامح مع السلوك المتمرد مع قواعد صارمة في دعم التقاليد الثقافية وتنظيم السلوك بما يضمن الإنتاج في الموعد المحدد (نظام الأهداف والمراقبة) - تحديد العمليات لزيادة الكفاءة الإنتاجية مع إخضاع الأداء للقياس والمراجعة المستمرة - فعالية النظام والقدرة على التنبؤ - القابلية النسبية للتكيف	- تجنب القواعد بشكل عام والتقدير مجال حرية واسع في تقديم الأساليب المبتكرة وغير التقليدية - استقلالية مدراء المتاجر في تصميم المنتجات بما يتناسب وتفضيلات العملاء - التفاعل المباشر بين العمال والباعة والعملاء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Michele, Sarah , Li, Virginia , & Piotr , 2018)

بالرجوع إلى تاريخ شركة "وول فود"، تعتبر هذه الأخيرة شركة رائدة في مجال تسويق المنتجات العضوية والطبيعية، ولقد حافظت الشركة على ريادتها في هذا المجال لمدة عشرين (20) عاما إلى غاية سنة 2013، أين بدأت الشركة تفقد شيئا فشيئا حصتها السوقية لحساب شركات أخرى في هذا المجال، وهذا بسبب فوارق سعر المنتجات التي أصبحت تنفر العملاء.

وحتى لا تستمر الخسائر التي قد تؤدي إلى إفلاس الشركة، بحثت الإدارة عن فرص للاندماج مع شركات أخرى. وفي الوقت الذي كان فيه اهتمام الإدارة العليا لشركة "وول فود" ينصب على انقاذ الشركة من الإفلاس المالي، كان ينتظر عمال الشركة من قرار الاندماج مع شركة "أمازون" توسيع نشاط المؤسسة واستعادة عافيتها دون أن يمس ذلك بثقافتهم التنظيمية.

على مستوى الثقافة الوطنية، ليس هناك اختلاف بين الشركتين، باعتبار أنهما ينشطان في السوق الأمريكية ويتشاركان في نفس القيم الثقافية. غير أنه على مستوى الثقافة التنظيمية، تتجلى عدة اختلافات التي تم إساءة تقديرها إلى حدوث صدام ثقافي بين الشركتين. فشركة "وول فود" تعتبر نموذجا لتمكين العمال واللامركزية العالية في مقابل نموذج أمازون الذي يعتمد على المقاييس والمعايير ومراقبة الأداء بشكل مستمر. فالأول كان يركز على الجودة دون اعتبار الأسعار والآخر يهتم بتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

وبشكل أكثر تحديدا، نجد أن هناك تعارضا بين ثقافتَي المؤسستين على مستوى عدة أبعاد (الدقة، توجه النتائج، توجه الأفراد، توجه الفريق، درجة العدوانية، الاستقرار). ففي شركة "أمازون" لا مجال للأخطاء والأولوية للنتائج وعدم مراعاة التوازن في حياة العمال، توجه الفريق انتاجي بحت، التنافسية مرتفعة والقواعد في العمل جد صارمة. في حين أن الثقافة التنظيمية لشركة "وول فود" تمتاز بالانفتاح على الإبداع والرؤية البعيدة، معاملة الأفراد كمكتسبات يجب الحفاظ عليها، تركيز على سعادة الفريق والمساواة بين العمال مع عدم وجود القواعد والانفتاح على الأفكار الجديدة.

على أساس هذه الاختلافات، كان الصدام الثقافي بين الشركتين متوقعا ما استدعى التفاوض المسبق بين الشركتين حول المسائل الثقافية والذي أفضى إلى بعض التعديلات على خصائص ثقافة شركة "وول فود" من بينها تنظيم تمكين الأفراد واللامركزية في اتخاذ القرار عن طريق فرض رقابة مركزية على العمليات مع الإبقاء على مرونة بالنسبة للعمال في اختيار ما يناسب العملاء. كما تم تحويل التركيز إلى النتائج مع الإبقاء على مرونة في كيفية تحقيق هذه النتائج.

الخاتمة

غالبا ما يكون الماضي بعيدا عن الممارسات الإدارية الحديثة التي تفضل الاهتمام بالحاضر وتغيب البعد التاريخي الذي يشكل البنية الثقافية للمؤسسة. فالتعرف على الماضي يعني التعرف على ثقافة الآخرين وأخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار في عملية الاندماج، ما يسهل هذه العملية ويقود المؤسسة إلى النجاح. حيث أن عالم الأعمال يتميز بالواجهة أكثر منه بالانسجام، إلا أن الواجهة غالبا ما تكون نتيجة إنكار الآخر ولثقافته المختلفة. وبالتالي، فإن وضع ممارسات إدارية تدمج العامل الثقافي ضمن استراتيجية الاندماج يعد أكثر الطرق فعالية لتحقيق تقارب ناجح بين المؤسسات.

فالإنصات إلى ثقافة المؤسسة المختلفة يسهم في اكتشاف ما هو مقبول من قبلها ويؤدي أيضًا إلى الوعي بالبنية الثقافية الخاصة بها، مما يدفع المؤسسة إلى التراجع عن القيم التي تحكم أهدافها وطرق عملها وهذا يشجع على إنشاء مؤسسة جديدة تستعيد من الاختلافات.

غير أن الواقع والدراسات تبين أن المؤسسات لا تستعد بشكل كاف لإجراء عمليات الاندماج لاسيما فيما يتعلق بالبعد الثقافي وهذا بالنظر إلى كون الثقافة تمثل ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه وترتبط بشكل وثيق بالتنظيم والأفراد الذين يتشاركون فيها.

كذلك ومن خلال الحاليتين محل الدراسة يمكن أن نخرج بالنتائج الأساسية الآتية:

- قبل عملية الاندماج، أهمية تحديد إيجابيات وسلبيات ثقافات المؤسسات المندمجة، بالإضافة إلى الفرص والتحديات التي يمكن أن تتجر عن دمج الثقافات، وتحديد مجالات التسوية بما يضمن التوازن داخل الثقافة الجديدة؛

- أهمية فهم المؤسسات المندمجة لنقاط القوة والضعف في الثقافة الخاصة بكل مؤسسة قصد تطوير خطة تكامل ثقافي تضمن النجاح على المدى الطويل؛

- أهمية الاتصال وقيادة التغيير قبل وضع حيز التنفيذ لخطة الاندماج قصد اكتساب القبول والاستعداد لدى العمال وتخفيف المقاومة والشعور بالتهديد لديهم؛

- تساهم عملية التقييم المرحلي للتوافق الثقافي من تقادي المشكلات التي تظهر بعد عملية الاندماج.

المراجع:

- Born, J. (s.d.). *Les théories d'Edward T. Hall*. (J. Born, Éditeur) Consulté le Avril 22, 2022, sur Institut für Romanistik: https://www.uni-giessen.de/fbz/fb05/romanistik/sprx/frz/pers/moureaux/proj/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-theories_Hall
- Michele, Sarah , G., Li, C., Virginia , C., & Piotr , P. (2018, October 2). *One Reason Mergers Fail: The Two Cultures Aren't Compatible*. Retrieved December 12, 2021, from Harvard Business Review : <https://hbr.org/2018/10/one-reason-mergers-fail-the-two-cultures-arent-compatible>
- BAREL, Y. (2006). Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures. *Revue des Sciences de Gestion*, 2(218).
- BARMAYER, C., & MAYRHOFER, U. (2002, Décembre). Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? *Gérer et comprendre*(70), pp. 24-33.
- Barmeyer, C., & Ulrike, M. (2009). Management interculturel et processus d'intégration: une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 2(2), pp. 119-120.
- Bello, B. (2020, Jaune). Merton's Criticism of Malinowski and Radcliffe-Brown's Postulation as a Comparative Analyst to the Nigeria Social System. *Tanzania Journal of Sociology Volume 6*, 6, pp. 24-37. Retrieved Avril 21, 2022, from <https://journals.udsm.ac.tz/index.php/tjsociology/article/view/3435/3356>
- BENNANI, K. (2006). fusions et acquisitions : les facteurs qui influencent la performance poste-opération. *Mémoire MBA-Recherche*. Québec, Canada.
- BOLLINGER, D., & HOFSTEDE, G. (1987). *les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, France: les Editions d'Organisation.
- *C'est quoi une Fusion-Acquisition ?* (s.d.). Consulté le décembre 18, 2021, sur GoCardless: <https://gocardless.com/fr/guides/articles/fusion-acquisition/#difference-entre-fusion-acquisition-et-fusion-absorption>
- Christoph , B., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 2(22), pp. 109-132.
- COISNE, C. (2012). La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ? *XXI AIMS conference*, (pp. 15-18). Lille.
- DETRIE, J.-P. (1997). *Strategor: Politique Générale de l'Entreprise* (éd. 3e). Paris, France: Dunod.
- Essid, Y. (2014). *Construction d'un projet de développement de logiciel en Tunisie : Comment puiser des ressources de la culture nationale pour improviser*, Yousra Essid, . url :. Thèse de doctorat, Université de Montréal, HEC MONTRÉAL, Montréal. Consulté le Avril 22, 2022, sur <https://biblos.hec.ca/biblio/theses/2014NO17.PDF>

- Fidalgo Grilo, P. (2019). *Case Study: The Acquisition of Whole Foods Market, Inc. by Amazon.com, Inc.* mémoire de master, Católica Porto Business School.
- Gelfand, M., Gordon, S., Li, C., Choi, V., & Piotr, P. (n.d.).
- GEROME, R., & ALAIN, R. (2014). *Les grands auteurs en management international*. Paris, France : EMS Edition.
- GUILLAIN, J.-Y. (1989). IRIBARNE Philipe, la logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales. *Politique étrangère*, 3, pp. 524-525.
- KALHI, N., & MDARBI, S. (2019, Mars). La réussite d'une fusion-acquisition : rôle de la variable culturelle en amont. *Revue de management & cultures*(1), pp. 28-47.
- MEIER, O., & SCHIER, G. (2009). *fusions-acquisitions*. Paris, France: Dunod.
- Monin, P., Ben fathallah, O., & Vaara, F. (2005). Conflits de norme de justice distributive dans les fusions entre égaux, le cas de BioMérieux-Pierre Fabre. *Revue française de gestion*(5), p. 147.
- Rygl, D., G. Kittler, M., & Mackinnon, A. (2011). Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*(1), pp. 63-82. doi: 10.1177/1470595811398797
- آسيا زهار، و موسى ابن منصور . (14 جوان، 2019). إستراتيجية الاندماج كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة اندماج شركتي "فايزر" و "أليرغان". *مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية*، 03(عدد خاص)، صفحة 30. تاريخ الاسترداد 18 ديسمبر، 2021، من <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-1067414>
- سامر معين محمد شعبان شعث. (2012). رسالة ماجستير: دوافع تحقيق الاندماج بين شركات التأمين العاملة في فلسطين و محدثاته : من وجهة نظر العاملين في فروع الشركات العاملة في قطاع غزة. غزة، فلسطين. تاريخ الاسترداد 18 ديسمبر، 2021، من <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-317807>
- عبد الفتاح صلاح. (ديسمبر، 2014). الاندماج والاستحواذ. *مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية*(31)، الصفحات 27-28. تاريخ الاسترداد 18 ديسمبر، 2021، من <https://search-emarefa-net.snd11.arn.dz/ar/viewer/BIM-714842>
- عبد المجيد بكاي. (2016). *التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صدافة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة*. جامعة باجي مختار -عناية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. عناية: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.