

## إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق Cultural diversity management between theory and practice

نعمان نجلاء<sup>1</sup>، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر  
NAMANE Nejla, University of Badji Mokhtar - Annaba, Algeria  
nawasn@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2018/12/30

تاريخ القبول: 2018/11/28

تاريخ الإرسال: 2018/10/27

### ملخص

سعت الكثير من المنظمات إلى التطور عالميا عن طريق إنشاء فروع في الكثير من البلدان، مما أدى إلى تكوين فرق عمل جديدة تتكون بدورها من جنسيات وثقافات مختلفة. من هنا تنتج ممارسات تنظيمية مختلفة تستدعي نماذج إدارية وتسييرية مناسبة و مسخرة لتكييف هذا التنوع الثقافي وتوجيهه نحو تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على قيم التنوع الثقافي. كما أن هذا الأمر يتوقف بشكل كبير على المهارات ما بين الاتصالية المتوفرة وعلى مدى الاهتمام بالاتصال ما بين الثقافي كوسيلة لتأطير مختلف الممارسات التسييرية الضرورية في محيط متنوع ثقافيا ولقد جاءت العديد من النماذج والمقاربات في هذا الاتجاه على رأسها مساهمات كل من Hofstede و Edward T.Hall والتي توصلت إلى نتائج تطبيقية ملفتة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع الثقافي-الثقافة التنظيمية-الاتصال ما بين الثقافي

### Abstract

The need for organizations to expand internationally dictates the necessity to establish an organizational policy that takes into consideration the multicultural environment within its affiliates. As a result, the different organizational practices should use adequate administrative and management models that adapt and direct the cultural diversity in order to efficiently guarantee the organization's objectives. This relies mostly on the intercommunicative skills and to what extent is the importance of intercultural communication taken into account as a means to frame the different necessary management practices within a culturally diverse environment. Among the many models developed in this direction are the contributions of Hofstede and Edward T.Hall that both have achieved remarkable applied results.

**Keywords:** Cultural diversity management – Organizational culture – Intercultural communication

<sup>1</sup> المؤلف الرئيسي: نعمان نجلاء، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.

## مقدمة

عندما تريد منظمة ما تطوير نشاطاتها على الصعيد العالمي، من الضروري أن توسع من أنشطتها على مستوى الإنتاج والتسويق وأيضاً التسيير. لتحقيق هذا التوسع تنشئ المنظمة فروعاً في الخارج وهنا تظهر مشاكل الاختلافات الثقافية بين مختلف عمال وموظفي الفرع، ولعل أكبر إشكال يصادف المسيرين هو كيفية التنسيق بين مختلف الممارسات التسييرية للمنظمة، فالفرع المنشئ بالخارج يجمع أشخاصاً مختلفين بلغات مختلفة وبالتالي ثقافات مختلفة. تظهر هنا أهمية المهارات ما بين الثقافية التي يتحكم فيها المسير العالمي والتي تسمح للفاعلين بتوقع سوء الفهم الذي يمكن أن يحدث خلال عمل الفرق المتعددة الثقافات وبالتالي تجنبها وفي نفس الوقت تحسين الاتصال ما بين الثقافي للحصول على التآزر والتعاون.

ولقد ازداد الاهتمام بمسألة المحيط الخارجي والعالمي للمنظمة، خاصة مع ما تحمله العولمة من معطيات جديدة على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية وأيضاً الثقافية، مما يستدعي نظماً جديدة للتسيير ومهارة من نوع جديد للموظفين في ظل حركية جغرافية تفرز عدة مشاكل من النوع الثقافي، فمسير اليوم في اكتشاف متواصل لثقافات وهويات ومعتقدات وأفكار ونظم عيش مختلفة حيث أصبحت المنظمات أماكن التقاء جماعات متعددة الثقافات أين يتم التعبير عن مختلف القيم القومية لكل فرد<sup>1</sup>.

إذن فالتقاء أفراد ذوي خلفيات وقيم ومرجعيات مختلفة يزيد من صعوبة العمل الجماعي إذ أن الكثير من الفرق لا تستطيع مقاومة هذا الأمر، لذا ولأجل توحيد الأطراف الفاعلة خارج الحواجز الثقافية وتثمين هذا التنوع يجب الاعتماد على التجارب المماثلة وتطوير مشاريع قائمة على ثقافات مهنية وقيم مشتركة، أما بالنسبة للإدارة فتعلم كيفية التصرف خلال مواقف معقدة ذات توازنات هشة يبقى أمراً ضرورياً<sup>2</sup>.

لمواجهة هذا الأمر، أصبح تطوير الفرق المتعددة الثقافات ضرورة حتمية فمع بداية التسعينات ظهر ما يسمى بإدارة ما بين الثقافات أي تنشيط وتسيير وتنظيم وتوجيه فرقة عمل من ثقافات مختلفة، هذا العمل الثقافي أضحي ضرورياً ومهما للمنظمات ولكنه معقد في نفس الوقت لإمكانية تواجد إيجابيات وسلبيات في آن واحد، فتعدد الثقافات وتنوعها داخل التنظيم لديه اثر على العلاقات التي تربط العمال واثراً أيضاً على سياق التسيير الذي يوظف هذه الاتجاهات.

حسب ما ورد، يمكن القول أن تجاوز الاختلافات هو التحدي الجديد لكل المنظمات المتنوعة ثقافياً، وحتى وإن كان التنوع الثقافي يمثل الورقة الراححة للمنظمة، فعدم تأطير جيد له يصبح عائقاً بآتم معنى الكلمة. إذن فالفكرة الأساسية هنا تكمن في البحث عن التوازن بين الهوية الخاصة للمؤسسة والسياق الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد به، كما أن خطوة كهذه لا تعني أبداً أن تفقد المؤسسة معالمها أو هويتها، بل معرفة مدى الأهمية المسندة للعامل الثقافي وبالتحديد التنوع الثقافي داخل التنظيم الاقتصادي، حيث يقول فيليب ديريبارن Philippe D'Iribarne: "إذا كانت الثقافة تؤثر إلى حد كبير على حياة المؤسسات، فهذا راجع إلى كونها تؤثر على طريقة إدارة وتسيير الأفراد حيث أن تسييرنا نجحاً متوقف على مدى احترام هذه الثقافة و تقاليدنا، كما أن تجاهل القيم الثقافية لبلد ما ينجّر عنه إعادة النظر في الترابط الاجتماعي ويضع موضع

الخطر السير الحسن للتنظيم، فالكثير من المسيرين ينسون وزن وثقل هذه القيم الثقافية جزاء السعي وراء الأهداف الاقتصادية، إلا أن هذا الوزن يمكن أن يتحوّل إلى حاجز ثقافي أمام التغيير التنظيمي فالتحدي الأكبر للمنظمات المتنوعة ثقافياً هو القدرة على إدماج نقاط قوة كل ثقافة وكل متعاون أو مشارك في ظل الاحترام المتبادل لتحقيق تناسق بين الاستراتيجيات والثقافات وأشكال المنظمات وأساليب التسيير ونظم الاتصال. هذه العملية تمكن من الانتقال من تعايش يسوده النزاع في بعض الأحيان بين عدة ثقافات إلى ما يدعى بما بين الثقافي الفعلي"<sup>3</sup>.

فكيف يمكن في ظل هذا التنوع الربط بين مختلف التفاعلات الموجودة بين مختلف الثقافات وبالأخص على مستوى التعاون وكيف يمكن تجاوز حاجز التنوع الثقافي؟ وما هو الدور الذي يجب أن تلعبه مختلف الممارسات التسييرية لتجسيد ثقافة تنظيمية مشتركة في هذا الاتجاه؟

يستعرض هذا المقال التغيرات الأساسية التي يفرضها هذا الواقع الجديد داخل التنظيمات و يقترح ممارسات إدارية يمكن أن تعزز هذه الاختلافات وتثمنها، كما يركز على أهم الإسهامات العلمية التي درست هذا الإشكال وأطرته على مستوى النظرية والتطبيق.

#### 1. الثقافة والثقافة التنظيمية:

يعرف تايلور الثقافة قائلاً: "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعتقدات والمعلومات والفن والأخلاق والعرق والتقاليد والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بصفته عضواً في المجتمع"<sup>4</sup>.

أما بالنسبة للأنثروبولوجي CLYDE KAY MAYBEN KLUCKHOHN الثقافة هي: "طريقة تفكير وإحساس ورد فعل جماعة إنسانية وخاصة تلك المكتسبة والمنتقلة عبر الرموز الممثلة لهويتها المحددة وهي تدمج الأشياء الملموسة المنتجة من طرف الجماعة فصميم الثقافة متكون من الأفكار التقليدية للقيم المرتبطة بها"<sup>5</sup>.

أما هوفستيد HOFSTEDE فيرى بأن الثقافة هي البرمجة الجماعية للذهنية التي تميز جماعة من الأفراد عن جماعة أخرى.<sup>1</sup> أما عن الثقافة التنظيمية فيرى JACQUES ELLIOT أن: "ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"<sup>6</sup> وتعرف كذلك بأنها مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم.<sup>7</sup>

كما ساهم العديد من الباحثين مثل ماسلو و ماك قريبور في ولادة مفهوم الثقافة التنظيمية المرتكز على العلاقات الإنسانية دون التصريح علناً عن ذلك، أما من صرح بهذا المفهوم مباشرة واستعمله، نجد كل من Blake و Mouton سنة 1964 في كتابتها The management Grid أو شبكة الإدارة فبالإضافة إلى إسهامات من سبقوهم في هذه المدرسة فقد اقترحا تصوراً أشمل وأوسع مع دعم فكرة كون مهمة المسير

تتمثل في تطوير ثقافة تشجع على العمل وتحدد الفعالية وتحافظ عليها، فحسب هذين الباحثين على المسير أن يصقل ثقافة<sup>8</sup>:

- تشجع على مردودية فعالة كميًا ونوعيًا وتحافظ عليها.
- تشجع الإبداع وتستخدمه.
- تشجع الحماس لبذل الجهد والتجريب والتجديد والتغيير.
- تبحث عن تحديات جديدة وتجدها.

يعتبر إذن هذين الباحثين أول من وضع علاقة بين مفهومي التسيير والثقافة وأظهرها توقف عملية نجاح الإدارة على عامل الثقافة وعبره، فمن بين الممارسات المختلفة الممكنة لتسيير التنوع إذن، نجد الثقافة التنظيمية وهذا حسب Warland و Corner واللذين يريا في الثقافة التنظيمية دعيمة أساسية لذلك من خلال تشجيعها للتنظيم المتعلم وإدارة المعارف، فلطالما نال موضوع جماعات العمل اهتماما من طرف علم الاجتماع و علم النفس الاجتماعي أين كان التركيز الأكبر على تحليل الهوية، أما الدراسات الحديثة فقد تعدت اهتمامها بالهويات لتنتقل إلى الخصائص وتدمجها سواء كانت قابلة للملاحظة أولا لدى الأفراد.

اهتمت هذه الخصائص بالسمات الجسمية والنفسية والتنظيمية بالإضافة إلى مسار حياة الأفراد، والخصائص الفطرية المكتسبة، ويعتبر هذا التصنيف براغماتيا بامتياز لأنه يجعل هذا المفهوم عمليا.

من بين الأبحاث المهمة بهذه النقطة أيضا نجد تلك التي قام بها Thomas بين سنتي 1996 و 2004 فهو يرى بان جماعة من الأشخاص يمكن أن تختلف على مستوى من المستويات كالوظائف، وتنسجم على مستوى آخر كالسن على سبيل المثال وهذا بحد عينه تنوع<sup>9</sup>، مما يدفعنا إلى التفكير في أن التنوع الداخلي داخل التنظيم يتعلق بالخصائص الجسدية و النفسية والاجتماعية والعائلية بين أعضاء جماعة العمل.فالتحدي الأكبر يكمن في قدرة المسيرين على تطبيق أساليب تسييرية ما بين ثقافية، خاصة أنه عندما يسير التنوع الثقافي بطريقة جيدة وناجحة، يمكن أن يكون نقطة قوة لتحقيق هدف الأداء والفعالية<sup>10</sup> وفي هذا المنحى ترى Hélène LÖNING بأن الثقافة تؤثر على ممارسات التسيير في بلد معين، وهذه الممارسات في حد ذاتها تعمل على تقييم الثقافة على المدى البعيد.<sup>11</sup>

يتعلق الأمر إذن بإدارة التنوع الثقافي، التي تمثل وظيفة اجتماعية مترسخة في ثقافة أوفي مجتمع أو في تقليد قيمي، أو في عادات ومعتقدات و نظم سياسية. كما أن الثقافة مسألة أساسية بالنسبة لإدارة وتسيير المؤسسات خاصة تلك التي لها بعد عالمي، فإذا كانت الثقافة تؤثر كثيرا على حياة المؤسسات فهذا لأنها تؤثر أيضا على طريقة حكم وإدارة البشر وهذا ما يؤكدده Philippe D'IRIBARNE في كتابه La logique de l'honneur<sup>12</sup>.

كما أن التسيير الجيد متوقف على مدى احترام هذه الثقافة، فتميش القيم الثقافية لبلد معين يتسبب في التشكيك في التماسك الاجتماعي ويضع في موضع الخطر العمل الجيد للمؤسسة. لكن للأسف الكثير من

المسيرين ينسون مدى أهمية وزن هذه القيم الثقافية فهي في حقيقة الأمر مهمة جدا، كما يمكن أن تتحول إلى حاجز ثقافي يحد من التغيير التنظيمي.

## 2. إدارة التنوع الثقافي:

بدأ مفهوم ما بين الثقافات داخل التنظيم بالانتشار في الوقت الذي تفرض العولمة نفسها كبدئية في تطور التنظيمات فالأبعاد الإنسانية والثقافية أضحت من العوامل البناء لهذه المنظمات الراغبة في العالمية ومع مفهوم الثقافة التنظيمية تأكدت أهمية كل من المسير والعلاقات ما بين الأشخاص للحفاظ على صورة وهوية المؤسسة والترويج لها، حيث أنه كثيرا ما اعتبرت الثقافة عائقا أمام المؤسسات، لكن في الحقيقة التسيير الفعال لهذه الاختلافات الثقافية يساهم أيضا في نجاح مختلف العمليات، كما أن الاستعمال الأمثل لوسائل تسيير ما بين الثقافات قادر على تحسين وضع المؤسسة من جميع الجهات.

كما يرى Tayeb، أن تنوع القوى العاملة يشير إلى الخلفيات المختلفة للموظفين من حيث النوع الاجتماعي والعرق والسن والمكانة الاجتماعية والقدرة الجسدية والعقلية والتوجه الجنسي، كما يمكن أن يضم التعريف جملة المهارات الفردية والمؤهلات العلمية والخبرة العملية وبالتالي فالتعدد الثقافي يستخدم عند اجتماع أفراد من مختلف الخلفيات والصفات في مكان العمل<sup>13</sup>.

إن إدارة التنوع الثقافي هي بمثابة إجابة تنظيمية تناشدها المنظمات لهدف التكيف مع سوق العمل وتسيير الموارد البشرية ويوصف هذا التسيير على أنه السيرة التي توفر سياسات وممارسات خاصة بالموارد البشرية تهدف إلى خلق محيط عمل سليم وصحي، كما يمثل تسيير التنوع عملية انخراط في مقاربة تحسينية مستمرة وخلق بيئة عمل عادلة ومحفزة ومنتجة مع إيجاد الحلول لمختلف المشاكل.

كما تتجسد في الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين الثقافات بالإضافة إلى كونها لا تعبر عن ذاتها فقط في المحيط الاجتماعي، بل لديها أثر مهم جدا على طريقة عمل الأشخاص وطريقة ردود أفعالهم<sup>14</sup>.

أما J.M LEERSNYDER فيرى بأن إدارة التنوع الثقافي تتجسد في فهم الآخر وأخذ بعين الاعتبار في القرارات الإدارية<sup>15</sup>. لهذا السبب ظهرت أساليب جديدة للتسيير في السنوات الأخيرة تهدف إلى تحسين العلاقات بين مختلف الفرق والأفراد وتحقيق التعاون بينهم وتجدر الإشارة هنا إلى أن التفاعل بين هؤلاء الأفراد ليس بالأمر الوارد، فالتسيير أو ممارسة التسيير تطور مع الزمن من خلال تأقلمه مع مختلف السياقات التي يمارس فيها، فالإدارة لم تعد مجرد جهد لخلق تعديل داخل محيط معين بل أصبحت تعكس هذا المحيط وهي في ذات الوقت منتج ديناميكي وعنصر محوّل للمحيط فإدارة ما بين الثقافات تعبر عن عملية التخطيط بوضع أنظمة ومناهج تسييرية تهدف إلى زيادة مزايا التنوع والتقليص من سلبياته<sup>16</sup> وذلك من خلال معرفة الإدراكات الشخصية حول الآخر عبر إقصاء النمطية والأحكام المسبقة الثقافية والتنظيمية والشخصية حول الآخرين والابتعاد عن تأثير الانطباع الأول والانفتاح على آراء الآخرين وإعادة التفكير في الإدراكات الشخصية، كذلك جعل هذه الأخيرة نسبية وذلك بعدم التفكير بأن قيم ومعتقدات وسلوكيات خاصة بالثقافة الشخصية أو خاصة بالمؤسسة هي الأمثل والأحسن مقارنة بالبقية وفهم سلوك معين في كليته وليس

كجزء والتعامل مع الاختلاف، كذلك العمل بفكرة الطبيعة اللاتجانسية للعلاقات داخل التنظيم وتحقيق احترام الأقليات داخل الجماعة وأخيرا التدخل لوضع حد لسلوكيات عنصرية أو تمييزية.17

بذلك يكون ميدان إدارة ما بين الثقافات متمحورا حول نظام ثقافي يتيح للفرد مجموعة من القدرات المعرفية وعددا من الطرق الخاصة لإيجاد حلول للمشاكل التي يصادفها. كما أن البحث في إدارة ما بين الثقافات مرتبط بدراسة تفاعلات الأفراد أو بتعبير أدق الفاعلين الآتين من أنساق مختلفة إذ تعنى بالإشكالات الحساسة التي تحدث نظرا للاختلاف الثقافي18، كما أن سيرورة التمرن أو التدريب على ما بين الثقافي تنقسم إلى عدة عناصر عاطفية وإدراكية وسلوكية :

- العنصر العاطفي: فعلى المتشاركين المندمجين في الاتحادات الدولية، الوعي بتحديات ورهانات الاختلافات الثقافية، الأمر الذي يثير نوعا من الفضول ومصالحة معينة، فالعلاقات القريبة مع زملاء العمل من البلدان الأخرى تؤدي إلى إثارة هذه المصالحة تلقائيا.
  - العنصر الإدراكي: على المتشاركين التعرف على كيفية عمل كل من الأنساق الثقافية والتسيير باستعمال شبكة اتجاهات متطورة عن طريق البحث والتكوين في التسيير ما بين الثقافات تماما كالاتهام بالسلطة والوقت والمعلومة وهكذا سيتسنى للمتشاركين معرفة وفهم أحسن لبعض سلوكيات زملائهم الذين كثيرا ما يعتبرون أجنب أو غرباء.
  - العنصر السلوكي: على هذا المستوى يجب على المتشاركين أن يقوموا بعملية تحويل للمعرفة العاطفية والإدراكية داخل فلك العمل مع تطوير واختراع استراتيجيات سلوكية مناسبة وفعالة.
- هذا وتحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني المنظمة لسياسات رسمية واضحة ومعمول بها في هذا المجال، وهي تهتم بالمجالات التالية:

- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيزات والتمييز ضد مجموعات معينة أو ضد الأقليات.
  - بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التمييز والتحيز.
  - تدريب العاملين ومسئولي الموارد البشرية على عدم التحيز وقبول التنوع.
  - مواجهة التحيزات بقوة ولتي توجه ضد الآخرين.
  - تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية.
- هذه الممارسات تسمح للمؤسسة بأن تتغلب على الآثار السلبية للتنوع والحصول على مزاياه، فحينما تستطيع المؤسسة أن تتغلب على صعوبات التنوع فهي إذن لديها مزايا تنافسية أفضل من تلك المؤسسات التي لم تستطع التغلب على صعوبات التنوع، كما أن المؤسسات الناجحة في إدارة التنوع تزداد قدرتها على جذب الموارد البشرية الجيدة لديها وتحقق ارتفاعا في سرعتها وقدرتها على العمل إنتاجيا وتسويقيا، بالإضافة إلى تنوع في الأفكار والإبداع والابتكار والقدرة على حل المشاكل وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة المشاكل بصفة عامة<sup>19</sup>.

## 1.2. تطبيقات إدارة التنوع الثقافي:

هناك العديد من الأعمال التي أثبتت تأثير الثقافة على عملية التسيير، على وجه الخصوص أعمال هوفستيد والتي سمحت بتحديد مجموعة من الأبعاد المفسرة لأصل الاختلاف بين المؤسسات والتنظيمات. كما تدعم هذا المجال بنماذج تحليلية أخرى من طرف F. TROMPENAARS و E.T Hall واللدان وضحا العلاقة بين ثقافة بلد ما والخيارات الواردة على مستوى الممارسات والأساليب التسييرية. هذا وقد قام العديد من الباحثين بدراسات من أجل تقييم الاتجاهات والقيم التي يمكن أن ترتبط بالسلوك داخل محيط العمل و من بينهم هذا الباحث الذي اهتم بهذه المسألة في فترتي ما بين سنة 1967 و 1973 ثم 1971 و 1973 من خلال توزيع قرابة 11600 استمارة على موظفي شركة IBM المتعددة الجنسيات في أكثر من 72 دولة وألّف بعد ذلك كتابه المعنون ب: Culture's Consequences وذلك سنة 1980 ورغم العديد من الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة إلا أنه لا يمكن الشك في مدى مساهمتها الكبيرة إذ أنها فتحت الباب للعديد من الأبحاث وكانت بمثابة قاعدة للكثير منها لهدف التعمق في مفهوم الثقافة في علوم التسيير، كما أن الأبعاد التي وضعها هوفستيد عملت كمؤشرات لمختلف الأعمال والنتائج التي توصل إليها.

وضع هوفستيد في البداية أربعة أبعاد أي مجموعة من المظاهر يمكن من خلالها المقارنة بين ثقافتين وهذا الباحث يعتقد بأن تفكير الأفراد متوقف بشكل كبير على مختلف العوامل الثقافية. يتعلق الأمر بمختلف التجارب المكتسبة منذ الطفولة داخل الأسرة وتلك المكتسبة ضمن النظام التربوي وداخل العمل. كل ما سبق يشكل مجموعة من السيرورات التعليمية المختلفة من بلد لآخر وهي في نفس الوقت تؤثر على الاتجاهات والسلوكيات وطريقة تفكير الأفراد. من هذا المنطلق كل فرد يعيش في بيئة ما يكتسب ثقافة مختلفة عن فرد آخر يعيش في وسط آخر. تدفع هذه الفكرة بالباحث إلى استنتاج أننا جميعنا مبرمجون ذهنياً منذ طفولتنا على التصرف بطريقة خاصة اعتماداً على مختلف المواقف ومع ذلك يشير الباحث بإمكانية تقاسم جماعة من الأفراد برمجة ذهنية مع جماعة أخرى متحصلين بذلك على ما يسمى بالبرمجة الذهنية الجماعية.

بطريقة ملموسة يعرف الباحث الثقافة كنوع من البرمجة الذهنية بمعنى أن كل واحد منا يحمل معه نظماً للتفكير وأحاسيس والتصرفات الممكنة الناجمة عن التعلم المستمر وبذلك تمكن هوفستيد من إظهار وبطريقة امبريقية أنّ اختلافات على المستوى الثقافي يمكن أن تنتج اختلافات على مستوى التطلعات والاتجاهات والسلوكيات.

استخدم الباحث منهجية كمية من خلال استعمال نفس الاستبيان لمجموعة من العينات في عدة بلدان. تتكون هذه العينات من موظفي شركة IBM و جرى المسح على مرحلتين وانقسمت الأسئلة إلى الفئات التالية:

- درجة الرضا داخل العمل أي التقييم الشخصي لمظهر من مظاهر الحياة المهنية.
- الادراكات أي الوصف الذاتي لمظهر أو مشكل مرتبط بالعمل.

- الأهداف الشخصية والمعتقدات والمرتبطة بالأهداف الشخصية بالمواقف والمعتقدات المرغوبة.
  - لوحة البيانات ولتي تضم الخصائص السوسيوديمغرافية للأشخاص المستجوبين.
- كما أن الباحث وخلال بحثه، بدأ بالتفكير في مفهوم الثقافة انطلاقاً من منظورات مختلفة تركز على ثلاثة مستويات في التصور الذهني للفرد:<sup>20</sup>
- المستوى الفردي: مع تنوع كبير للسلوكيات داخل ثقافة ما.
  - المستوى الجماعي: الذي يتشارك من خلاله العديد من الأفراد نظاماً قيمياً مندمجاً بطريقة إرادية من خلال السياق الذي ترعرعوا فيه.
  - المستوى العالمي: فبصرف النظر عن الاختلافات الجينية واللغوية والثقافية، أظهرت دراسات حديثة كدراسة Noam CHOMSKY المعنونة ب: Syntactic structures (1957-1975)، أثبتت وجود قواعد لغوية عالمية إذ أن الجينات لا تحدد اللغات وهذه الأخيرة بدورها لا تحدد الثقافات، فعلى سبيل المثال، لا يعتبر الأمريكيون من أصول إفريقية أقل مستوى من ذوي البشرة البيضاء لاعتبارات جينية، بل يكمن الاختلاف في القدرة على الحصول على التعليم المناسب، كما أن الآسيويين ليسوا أكثر ذكاءً من ذوي البشرة البيضاء لنفس هذه الأسباب الوراثية، وهذا ما دافع عنه Pierre BOURDIEU من خلال مفهوم Habitus والذي يكمن وراء الاختلافات والخصوصيات الثقافية.
- حدّد هوفستيد إذن خمسة أبعاد من خلال ترتيب 53 بلد وفق مؤشرات تتناسب وكل بعد، ثم تم تعبيره ارتباطاً بمجموعة من القيم. بعد ذلك وفي سنة 2010 أضاف الباحث بعداً سادساً يضع التساهل مقابل الصرامة. بهذا تكون الأبعاد الستة للثقافة هي:<sup>21</sup>
1. مسافة السلطة: تعتمد على النظرة التي يكونها المرؤوس حول سلطة رئيسه أي بتعبير آخر يعبر هذا البعد عن مدى إدراك درجة اللاتساوي في السلطة بين الذي يتحكم فيها والذي يخضع لها. يتعلق الأمر أيضاً بما تعكسه الثقافة حين تعكس كيفية توزيع السلطة المؤسساتية أو التنظيمية إن كانت متساوية أو لا و كيفية التعامل مع قرارات أصحاب السلطة.
- يدعم Olivier MEIER هذه الفكرة مضيفاً إلى أن هذا البعد يقاس من خلال إدراك المرؤوس للسلطة الممارسة عليه من طرف رئيسه ونتائجها على مستوى السلوك، كما يشير هذا البعد إلى درجة عدم المساواة المنتظرة والمقبولة من طرف المتعاونين في إطار علاقات السلطة.<sup>22</sup>
2. التحكم في عدم التأكد: هو بعد ثقافي يقيس درجة التسامح التي تستطيع ثقافة ما تقبله عندما تواجه القلق الناجم عن أحداث مستقبلية. عندما تكون درجة التسامح منخفضة يكون التحكم قويا والعكس صحيح. يرتبط الموضوع هنا بالطريقة التي تحس فيها الثقافة بالتهديد من طرف مواقف غامضة وغير مؤكدة، مع محاولة تفاديها عبر بنية على درجة كافية من التكيف.
- يشير هذا البعد أيضاً إلى العلاقة بين التنظيم ومحيطه، ومدى قدرته على مواجهة الأحداث غير المتوقعة ويرجع هذا البعد أيضاً إلى الطريقة التي يتصدى بها أعضاء مجتمع ما للمخاطر. كما يمكن من تفسير بعض التصرفات الناتجة عن المؤسسة من أجل تحكّم أحسن في عدم استقرار المحيط ويسمح بقياس درجة تسامح

ثقافة ما وتقبلها لعدم الطمأنينة الناتج جزاء الأحداث المستقبلية، هذا و يترجم التحكم في عدم التأكد في الرجوع إلى خطط وأساليب التنبؤ وإرساء إجراءات موحدة والبحث عن الاستقرار والحاجة إلى النظام والصرامة<sup>23</sup>.

يشمل مفهوم التحكم في عدم التأكد عدة أشكال حسب البلد المعني فبعض الثقافات تشجع على خوض المخاطرة والبعض الآخر على تجنبها والتحكم فيها، فمن بين البلدان التي تمتلك تحكما عاليا في عدم التأكد نجد اللاتينية منها ثقافيا كفرنسا وبلجيكا وإيطاليا وإسبانيا، وأمريكا الجنوبية كالمكسيك وكولومبيا وفينزولا والبيرو والشيلي والأرجنتين، بالإضافة إلى اليابان.

أما عن البلدان ذات التحكم الضعيف في عدم التأكد، فيتعلق الأمر بالبلدان الاسكندنافية والانجلوساكسونية وبلدان جنوب شرق آسيا والبلدان في طريق النمو كاليهند والبلدان الأفريقية.<sup>24</sup>

3. الفردية مقابل الجماعية: يصف هذا البعد درجة اعتماد ثقافة معينة إما على الجماعة أو على الهمينة الفردية .

4. البعد الذكوري مقابل الأنثوي: يشير إلى مدى وصف الثقافة لمختلف التصرفات كتحقيق الذات والإنجاز واكتساب الثروة والعطف نحو الآخرين والدعم الاجتماعي وجودة الحياة. يرجع هذا البعد إلى طبيعة الأدوار المنتظرة داخل ثقافة معينة. حسب الباحث الأشخاص ذوي الميول الذكورية المرتفعة يؤمنون بالنجاح والطموح والتباهي ضمن تصرفات خاصة جدا مرتبطة بسلوكيات ذكورية. في المقابل فإن الثقافات ذات البعد الأنثوي تؤمن بطريقة أقل بالإنجاز والطموح وجودة الحياة بل تركز على مساعدة الآخرين و التعاطف مع الأشخاص التمساء.

5. التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى : يعكس مدى ارتباط الأشخاص بمبدأ الإجماع والمكانة التي يسندونها للعمل وبالتالي وجود أو عدم وجود الاستقرار الشخصي واحترام التقاليد حسب التعاليم الاجتماعية. يتميز التوجه طويل المدى داخل العمل بالإصرار والمثابرة أما قصير المدى فيتجسد في الرغبة السريعة في تحقيق النتائج .

6. التساهل مقابل الصرامة: يقيم هذا البعد إلى أي مدى يستطيع الأفراد إشباع رغباتهم الأساسية كالسعادة والهوايات والملذات. ففي المجتمعات الصارمة هناك قناعة بأن الإشباع يجب أن تحكمه معايير اجتماعية صارمة أما المجتمعات المتساهلة فتسمح بإشباع رغبات الملذات والترفيه<sup>25</sup>.

وتتمثل أبعاد هوفستيد المميزة للثقافة في :

- مسافة السلطة: إلى أي مدى يتقبل مجتمع عدم التساوي في توزيع السلطة؟
- التحكم في عدم التأكد: إلى أي مدى يكون عدم التأكد والغموض المرتبط بالمستقبل عنصرا مهددا؟
- الجماعية/الفردية: كيف يحدد الأشخاص ذواتهم، كأفراد مستقلين أو من خلال انتمائهم للجماعة؟
- الذكورية/الأنثوية: إلى أي مدى يثمن مجتمع ما تحقيق الذات و الثراء المادي أو في المقابل يثمن الآخرين والعلاقات الإنسانية ؟.
- التوجه في الزمن: إلى أي مدى يرتبط الأشخاص بقيم المثابرة و بالهيكل التنظيمي للعلاقات الشخصية وما مدى اهتمامهم بالاستقرار الشخصي واحترام التقاليد؟

- التساهل/الصرامة: إلى أي مدى يستطيع الأفراد إشباع رغباتهم الأساسية و الاستمتاع بحياتهم و الحصول على الملذات؟

رغم أهميتها فلقد تعرضت دراسات هوفستيد إلى العديد من الانتقادات أهمها:

✓ فترة تجميع المعطيات والتي كانت ما بين سنتي 1968 و 1973 والتي دفعت ببعض الباحثين إلى التساؤل عن مدى صحة النتائج نسبة إلى العامل الزمني أي بتعبير آخ يمكن لهذه النتائج أن لا تكون صالحة إلا لتلك الفترة بالذات، إلا أن هوفستيد و مجموعة أخرى من الباحثين يدعمون فكرة أن استقرار الثقافة يدوم و يبقى على حاله بمأن أساس كل ثقافة هو قيم اجتماعية تأخذ وقتا طويلا لتتغير.

✓ الانتقاد الموالي متعلق بمسألة منهجية والمتمثلة في الاستخدام المفرط لأداة الاستمارة من أجل جمع المعلومات حيث يرى بعض النقاد بأن هذه الأداة وحدها لا تكفي وكان ينبغي استخدام مقاربات منهجية أخرى.

✓ أخيرا يرى V. Drummond بأن أعمال هوفستيد تقدم تحليلا جامدا للثقافات في زمن وسياق محددين، بالإضافة إلى كون الأسئلة الموجهة للمبحوثين صيغت من طرف باحثين أغلبهم غربيين تأثرت أسئلتهم بانتقائهم المعرفية وأحكامهم القيمية الخاصة المستوحاة من ثقافتهم، أي أن دراسات هوفستيد جديرة بالاعتبار لكن ينبغي التنبيه إلى نسبيتها.

## 2.2 : Charles HAMPDEN-TURNER و F. TROMPENAARS

يعتبر فونس ترامبنارس خبيرا عالميا معروفا في ميدان الاتصال ما بين الثقافي والتسيير العالمي ولقد قام منذ زمن بالتعاون مع رفيق دربه شارل همبدن تورنر وطور نموذجاً للثقافات الوطنية يرتكز على سبعة أبعاد: العالمية مقابل الخصوصية والفردية مقابل الجماعية والحيادية مقابل العاطفية والخاص مقابل المنتشر والوقت المتعاقب مقابل الوقت المتزامن والانجاز مقابل الاستناد والتحكم الداخلي أو الخارجي، إذ ينطلق هذين الباحثين من فكرة أن التنوع الثقافي لا يتعلق فقط بالعلاقات بين المؤسسات بل أيضا تلك الموجودة داخل المؤسسات خاصة منها التي تعمل على الصعيد العالمي ولقد اعتمدا بشكل كبير على أعمال هوفستيد كما تناولوا أهمية القيم الموظفين المختلفين ثقافيا داخل المنظمة<sup>26</sup> وهذا كما يتناسب تماما مع طبيعة الموضوع المطروح.

اهتم الباحثان أيضا بالمسائل المتعلقة بمستقبل تسيير الموارد البشرية وأهمية الليونة والتجديد المتزايدة في هذه العملية وهما يعتمدان في تحليلهما على تصورهما للثقافة انطلاقا من عدة زوايا وطنية و مؤسساتية ومهنية أي من خلال الطريقة التي تجد بفضلها الجماعات حلولاً لمختلف المشاكل المرتبطة بالعلاقة مع الأشخاص الآخرين والوقت الذي يمر والمحيط، حيث استمدا هذه الفكرة التي تدور حول النشاط والطبيعة البشرية من أعمال الأنثروبولوجيين F.KLUCKHOHN و E.L STRODTBECK<sup>27</sup>.

صمّم الباحثان نموذجهما بعد أبحاث معمقة في أكثر من 20 بلدا و 100.000 إطار موظف، هذا وبوضوح النموذج كيف تتفاعل الأشخاص المختلفين ثقافيا بصفة عامة و في عالم الأعمال بصفة خاصة كما قاما بنشر ملخص للأبعاد السبعة للثقافة التي حدداها وذلك سنة 1998 وكان بمثابة نموذج تفسيري للاختلافات

الثقافية داخل التنظيمات يوضح كيفية تسيير الاختلافات الثقافية داخل المحيط التنظيمي في ظل التنوع الثقافي.

كما سبقت الإشارة إليه فاللقاء ما بين الثقافي في عالم الأعمال يزداد أهمية يوماً بعد يوم وأضحت الاختلافات الثقافية مثرية ومفيدة إذا ما استغلّت بالشكل الصحيح، لكن هذا لا ينفي بأنه في بعض الأحيان تنقلب الأمور إلى العكس لعدة أسباب يبقى الكثير منها مجهولاً. هنا بالضبط يصبح فهما صحيحاً للاختلافات بين الثقافات أمراً ضرورياً من أجل التمكن من العمل بفعالية مع الأشخاص الآخرين و تجني سوء الفهم والنزاعات المحتملة.

ركز الباحثان في أعمالهما على الفجوات الثقافية بين مختلف البلدان والتي حددت في الأبعاد السبعة التي ذكرت آنفاً، سعياً منهما إلى تحليل تأثير الاختلافات الثقافية على ممارسات التسيير والتي أدرجها في كتابه المعلنون ب: "Riding the Waves of Culture" سنة 1997 وفيما يلي عرض يلخص نموذج الباحثين لأبعاد التنوع الثقافي:<sup>28</sup>

- العالمية/الخصوصية: التنظيم من خلال القواعد والمبادئ العامة أو من خلال العلاقات وتبعاً للظروف.
- الجماعية /الفردية: الأشخاص يعتبرون أنفسهم أعضاء منتمون للجماعة أو كأفراد مستقلين بذواتهم.
- العلاقات المحايدة/العاطفية: احتواء المشاعر أو التعبير عنها.
- الثقافة الخاصة/المنتشرة: الفصل بين المجال الخاص و لعمومي يكون صارماً أو يتوفر على منافذ.
- الانجاز أو المركز: الحصول على المركز يكون عن طريق الانجاز الشخصي أو على انخراط الشخص في النظام الاجتماعي.
- الوقت المتعاقب/المتزامن: برمجة النشاطات تكون حسب مسار خطي و يجب احترامه أو تحقيقها يكون متزامناً مع تغييرات مفاجئة.
- الخضوع للطبيعة/التحكم فيها: تتم مراقبة الطبيعة أو تركها على حريتها.

### 3. مقاربات التنوع الثقافي:

#### 1.3. مقارنة Philippe d'Iribarne :

يعد Philippe d'Iribarne باحثاً فرنسياً يحلل تأثير الثقافات على طريقة عمل المنظمات وهو يعتبر الثقافة كنظام من المعاني أي مجموعة من المفاهيم التي تسمح للأفراد بإسناد معنى لما يعيشونه. كما أن نفس المصطلح كالمساواة مثلاً أو العدالة أو المسؤولية يمكن أن يشير إلى دلالات وتفسيرات مختلفة وهو أمر متوقف على مختلف السياقات الثقافية.

يفسر الباحث الاختلافات بين البلدان آخذا بعين الاعتبار سيورتهم التسييرية المرسخة في التاريخ حيث انطلق من فكرة مدى أهمية إدارة ما بين الثقافات كشكل من أشكال الإدارة يأخذ بعين الاعتبار تقاليد كل بلد ويستمد خصائصه من كل ثقافة وطنية كمورد يساعد على تحقيق الفعالية في التسيير. تقترح دراسات هذا الباحث تفسيراً لأهمية الثقافة بالنسبة للممارسات التسييرية وتأثيرها عليها بما يمكن من التشجيع على تكيف تلك الممارسات مع السياق المحلي، حيث اعتمدت الأبحاث على مجموعة من المقابلات أجريت داخل مصانع وشملت مختلف الفاعلين من أقسام ومصالح ومستويات في الهيكل التنظيمي.

### 2.3. مقارنة MALINOWSKI :

يعتبر Bronislaw Kasper MALINOWSKI واحداً من مؤسسي الوظيفة الحديثة للأنثروبولوجيا حيث يرى بأن كل مظاهر الثقافة لشعب ما سواء في الماضي أو الحاضر تهدف إلى الحفاظ على المجتمع على المدى الطويل ولقد أسس الباحث مقارنة جديدة للعمل في الميدان وقد أثر بذلك في العديد من الأنثروبولوجيين.

ترتكز رؤية مالينوفسكي على ما يعتبره ويسميه بالحاجات الأساسية السبع للإنسان وهي الغذاء والإنجاب والراحة الجسدية والأمان والاسترخاء والحركة والنمو، كما يرى بأن الحاجات الفردية تلبى من خلال المؤسسات الثقافية والاجتماعية والتي تتمثل وظائفها في الاستجابة لهذه المطالب.

بتعبير آخر كل المؤسسات لديها حاجات تسعى إلى إشباعها وكذلك الأمر بالنسبة لكل مكون ثقافي، بالتالي يظهر هذا الرأي الخاص جداً للباحث من منظور الوظيفة والتابع له بأن المعتقدات والممارسات الثقافية تساهم في طريقة عمل جيدة للمجتمع مع توفير ميزات بيولوجية وبيكولوجية فردية.

يرى الباحث بأنه من الأفضل أن يتوجه الباحث نحو مقارنة عملية أي باتجاه عمل ميداني كامل ومفصل ولذلك قام بتجميع المعلومات باستخدام عدة تقنيات ولقد اشتهر بدقته في جمع المعطيات، فالنسبة إليه من الضروري الاحتكاك بالأشخاص والعمل جنباً إلى جنب معهم للتمكن من فهم خفايا الثقافة التي تبقى خفية وغير مرئية.

### 3.3. مقارنة Edward T.HALL والاتصال ما بين الثقافي:

يعد Edward T.HALL أنثروبولوجي أمريكي قام بأعمال حول الاختلافات الثقافية المتعلقة بالعلاقات التجارية والمهنية خاصة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وفرنسا وألمانيا منذ الستينات. تهدف أعماله إلى عرض المفاهيم الأساسية لفك شيفرة رسائل ثقافة أخرى حيث يقول الباحث أن الثقافة تملئ السلوكيات وتبرمج حركاتنا وردود أفعالنا وأيضاً مشاعرنا. يرى أيضاً بأن جميع العلاقات بين الأفراد والجماعات والدول هي خاضعة للثقافة وحسب رأيه الثقافة تلعب دوراً انتقائياً بامتياز بين الإنسان ومحيطه الخارجي وعبر مختلف مظاهرها تعمل الثقافة على تحديد مجالات الاهتمام ومجالات التجاهل وهي بذلك تزود بناءً للعالم.

من أجل القيام بأعمال على مستوى السوق العالمية يجب أن يأخذ المسيرين بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية و سيرورات الاتصال التي تسود الثقافات الفردية والجماعية. من أجل ذلك حدد الباحث بعدين كلاسيكيين للثقافة في مؤلفاته: Le Langage Muet و La Dimension Cachée حيث أن فهما

واستيعابا لهذه المفاهيم يمكن أن يساعد المسيرين على تحسين مهاراتهم في الاتصال ما بين الثقافي ولقد اهتم الباحث في هذا الصدد بالقواعد غير الرسمية ( البعد المخفي) التي تضبط سلوكنا بطريقة غير شعورية. قدم الباحث إطارا ثقافيا تقع فيه الثقافات بالنسبة لبعضها البعض عبر أنماط اتصالية وقد عرض هذا البعد في ثلاثة محاور:

### 1- ميّز Edward T.HALL بين الثقافات ذات السياق القوي و الثقافات ذات السياق

#### الضعيف

ونقصد بالسياق هنا مجموع المعلومات التي تزود الأفراد بدلالات لمواقف معينة. تتميز الثقافات ذات السياق القوي بالاتصال غير الرسمي والذاتي وغير اللفظي، أما الثقافات ذات السياق الضعيف فتتميز باتصال موضوعي ورسمي.

يتم الاتصال ضمن سياق اتصالي ضعيف من خلال تصريحات ظاهرية على مستوى النص والكلمة وبذلك تكون معظم المعلومات متوفرة في الرسالة من أجل استدراك ما ينقص في السياق ومثل هذا النوع من الاتصال منتشر في البلدان الاسكندنافية .

أما الاتصال ذي السياق القوي فالرسائل تحمل مؤشرات اتصالية أخرى كلغة الجسد وحركة العينين واستعمال الصمت، كما تحمل هذه العمليات معلومات مبرمجة مسبقا متعلقة بالمستقبل والإطار العام مع أدنى حد من المعلومات في الرسالة المرسله وينتشر هذا الاتصال في اليابان والبلدان العربية.

### 2- العلاقات مع عامل الزمن المتعاقب والزمن المتزامن

أو ما سماه باللغة الفرنسي *tempmonochrome / polychrome*<sup>29</sup> حيث يوضح الباحث بأن مفهوم الزمن وكذلك الفضاء يعتمد بشكل كبير على الثقافة. كما يحلل في هذا المستوى تأثير الثقافة على الزمن أي الطريقة التي تنظم عن طريقها الثقافات عامل الزمن أو الوقت. يميز الباحث في ذلك وكما ذكرنا سابقا مفهومين للزمن الأول أحادي اللون والثاني متعدد الألوان. بالنسبة للمفهوم الأول يتم القيام بشيء واحد في زمن محدد إلى أن ينتهي النشاط ويكون التخطيط مفصلا مع الاحتفاظ بأثر النشاط وفي البلدان التي تحبذ هذه الطريقة في التعامل مع الوقت كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وألمانيا والسويد يعتبر الوقت موردا لا يجوز إهداره حيث تقسم المهام إلى بطريقة متتابعة ويخطط لوقت بطريقة جادة. كما أن التأخير غير مرغوب تماما.

بالنسبة للوقت المتعاقب فهو متواصل وغير متناهية بين الماضي والحاضر والمستقبل وليس له نظام محدد. ولا يتم الاهتمام بالتخطيط المفصل أيضا ويتصف الوقت بالمرونة فهو ليس بمعطى دقيق ويمكن أن يمتد ويتقلص وفق الأشخاص فالأمريكيون على سبيل المثال يؤكدون أثناء تفاوضهم على النتائج قصيرة المدى بينما يركز اليابانيون على المدى الطويل في استثمارهم للوقت.

لا يتحقق إذن هذا البعد إلا إذا كانت طريقة التفكير الثقافي تسمح بترتيب المهام حسب الأولوية، لكنها تسمح في المقابل وفي سياق مستقر نسبيا بالاهتمام بالعمل المنجز وتحسين نوعية مختلف المساهمات مع مستوى مقبول من التوتر.<sup>30</sup>

## 3- العلاقة مع الفضاء أو المكان:

يتعلق الأمر بادراك واستخدام المكان من طرف الإنسان، كما يحلل المسافة الجسدية التي يمكن أن تكون بين الأشخاص خلال التفاعل والاتصال، إذ يهتم الباحث بهذا المفهوم ممن خلال وعيه بأهمية اختلاف المسافات من ثقافة لأخرى داخل المؤسسات.

يبدو أن الاتصال يتخطى إطار تبادل الكلمات بل يحتوي على مكون ثقافي يركز على الطريقة التي تعلمنا من خلالها الكلام وإعطاء إشارات غير لفظية لذا بات الاتصال والقيام بتبادلات تجارية عبر الحدود الثقافية أمرا أساسيا خاصة في محيط الأعمال الذي يعرف تطورا مستمرا.

ويخلص Edward T.HALL أبعاد الثقافة الثلاثة في:<sup>31</sup>

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

جدول رقم 01 (2007, p. 31) Introduction Au Management Interculturel.

يمكن إذن تحليل التنوع الثقافي من خلال التمييز بين الثقافات ذات السياق القوي أو الغني والسياق الضعيف أي الفقير وفيما يلي جدول آخر يركز على هذا البعد والذي يعد ذا أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع الدراسة التي تتناول مفهوم الاتصال كواحد من المفاهيم الأساسية لها :

الخصائص	سياق غني	سياق فقير
شكل الاتصال	غير رسمي و ذاتي غامض أهمية الحركات والصمت	رسمي و موضوعي دقيق و مكتوب لغة واضحة ومختصرة
الدعائم والمحتوى	تسعى الأهداف إلى التطور حسب الظروف استعمال الاتصال غير اللفظي مرونة الإجراءات والتخطيط إنقطاعات متكررة	أهداف مكتملة أسئلة دقيقة وأجوبة مفصلة الاستخدام المتكرر للأرقام أهمية الإجراءات والتخطيط

احترام التواريخ والأجال		
تسيير دقيق و مفصل للمعلومات و لمرة واحدة إن أمكن تبادل معلومات مع عدد محدد من الأشخاص تنتشر المعلومات ببطء و بطريقة موجهة	شبكة معلومات ممتدة تبادل مستمر للمعلومات وعلى جميع المستويات تنتشر المعلومات بسرعة و بحرية	تبادل المعلومات
مهم جدا	ليس مهما كثيرا	الاستعداد القانوني
البحث عن الفعالية سلوك إرادي و قاطع	التريث -التصنع-المرونة	الاتجاهات
روابط رسمية محدودة الزمن الفصل بين العلاقات المهنية والشخصية	روابط عميقة تهدف إلى فهم الآخر والتعرف عليه(التعاطف)	العلاقات مع الآخر

### جدول رقم 02 (2007,p. 51) Introduction Au Management Interculturel,

إن سوء الفهم بين الثقافات ذات السياق الاتصالي الغني و الفقير أمر وارد و كثيرا ما يقود إلى تطوير أحكام مسبقة. بذلك يكون أصحاب الثقافة ذات السياق العالي بالنسبة لمستقبلهم كأشخاص مخادعين ومعقدين والعكس أصحاب الثقافة ذات السياق الفقير ينظر إليهم كأشخاص يتصفون بالقسوة والعنف. لا تتجسد هذه المقارنة فقط بين البلدان ، بل في البلد الواحد بين شمال و جنوب و أكثر من ذلك داخل المؤسسات أين تتواجد اختلافات على مستوى الاتصال بين مصلحة التجارة ( سياق غني) و مصلحة البحث (سياق فقير).

### خاتمة

أخيرا ونظرا لتعدد الباحثين والدارسين الذين تناولوا أهم مقاربات وتطبيقات التنوع الثقافي داخل مختلف التنظيمات وبالتالي تعدد المراجع والمصادر ، عمدنا إلى قراءة نستنتج من خلالها أهم الأفكار والمبادئ التي نصت عليها مختلف هذه المقاربات، حيث بات من الضروري بالنسبة للمنظمات التي تتميز بالتنوع الثقافي أن تلتزم بممارسات تأخذ بعين الاعتبار هذا التنوع من خلال ترك المجال مفتوحا أمام التعبير عن مختلف المظاهر الاجتماعية و الثقافية واحترام هذا التنوع داخل المنظمة وما تحمله من عادات و تقاليد و قيم و طقوس، كما يتحقق ذلك عبر الاهتمام بالعملية الاتصالية خاصة على مستوى الاتصال ما بين الثقافي الذي يساعد على بناء علاقات متوازنة بين مختلف الفاعلين مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي جعل التنوع الثقافي فرصة ينبغي استغلالها وليس تهديدا يمس بتوازن المنظمة.

## الهوامش

- <sup>1</sup> - Bessevre Des Horts.CH, La Gestion Internationale Des Carrières Dans Le Contexte Européen, Revue Française De Gestion, n°83, France, 1991, p 48
- <sup>2</sup> - [www.cairn-info/revue-l-expansion-management-rewiew](http://www.cairn-info/revue-l-expansion-management-rewiew) 21/10/2017 19h.11.
- <sup>3</sup> - Alexia YSNEL, Le Management Des Firmes A L'international, Rapport de Recherche Bibliographique, Lyon, France, Mars, 2000, p 26.
- <sup>4</sup> - Christoph BARMAYER, Ulrike MAYRHOFER, le Management Interculturel : Facteurs De Réussite Des Fusions-Acquisitions Internationales, Publications Du Centre D'études Des Sciences Appliquées A La Gestion, Université Robert SCHUMAN, n°70, France, Décembre, 2002,p 32
- <sup>5</sup> - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماعي الثقافي، دار النهضة العربية، بيروت، ص36.
- <sup>6</sup> - Michel KALIKA, Les Défis Du Management, Editions Liaisons, Paris, 2002, p 17.
- <sup>7</sup> - Ibid, p18.
- <sup>8</sup> - Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie D'entreprise, 4ème Edition, Dalloz, Paris 1998, p 513.
- <sup>9</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص 131.
- <sup>10</sup> - Yves BERTRAND, Culture Organisationnelle, Presses De L'université Du Québec, Canada, 1991, pp 19-20.
- <sup>11</sup> - Sabrina SEMACHE, Le Rôle de La Culture Organisationnelle Dans La Diversité, Revue Management et Avenir, Édition Management et Prospectives, n°28, 2009, p346.
- <sup>12</sup> - Ibid, p 27.
- <sup>13</sup> - Yvon PESQUEUX, L'entreprise Multiculturelle, Editions L'harmattan, France, 2004, p24.
- <sup>14</sup> - Jack PATEAU, Une Etrange Alchimie, La Dimension Interculturelle Dans La Coopération Franco-allemande, Les Editions Cirac, France, 2005, p 28.
- <sup>15</sup> - Alexia YSNEL, op.cit, p26.
- <sup>16</sup> - Barbara Mazur, "Cultural Diversity in Organization Theory and Practice", Journal of Intercultural Management, Vol 2, n° 2, November, 2010, pp 8-10.
- <sup>17</sup> - [www.alpine-rainbow.fr](http://www.alpine-rainbow.fr) 05-08.-2015 18h.13
- <sup>18</sup> - Pierre DUPRIEZ, Solange SIMONS, La Résistance culturelle, Fondements, Applications Et Implications Du Management Interculturel, 2ème Edition, De Boeck, Bruxelles, 2002, p46
- <sup>19</sup> - Gary DESSLER, La Gestion Des Organisations, Principes Et Tendances Du XXI Siècle, Editions ERPI, Canada, Québec, 2009, p 113.
- <sup>20</sup> - [www.managementinterculturel.com](http://www.managementinterculturel.com)
- <sup>21</sup> - Christoph BARMAYER, Ulrike MAYRHOFER, op.cit, p 26.
- <sup>22</sup> - Ibid, p32.
- <sup>23</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص93-94.
- <sup>24</sup> - Carlos A.RABASSO,Fco Javier RABASSO, Introduction Au Management Interculturel, Éditions Ellipses, paris, France, 2007,p33.
- <sup>25</sup> - Sylvie CHEVRIER, Gérer Des Equipes Internationales, Tirer Profit De La Rencontre Des Cultures Dans Les Organisations, Presses De L'université Laval, Canada 2012,p15
- <sup>26</sup> - Olivier MEIER, Management Interculturel ,Stratégie, Performance, Organisation, Édition Dunod,Paris, 2002,p32.
- <sup>27</sup> - Ibid, p 36
- <sup>28</sup> - Sylvie CHEVRIER, op.cit,p20.
- <sup>29</sup> - Ibid,p 16.
- <sup>30</sup> - Carlos A.RABASSO, Fco.Javier RABASSO, op.cit, p 51
- <sup>31</sup> - Ibid.