



-1-

كلية العلوم الإنسانية



واقع الاتصال البيثقافي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بسوناطراك - مجمع بركين -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

تخصص علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

أ.د. كمال بوقرة

إيمان بهلول

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	المؤسسة	الصفة
مولود سعادة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	رئيسا
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة - 1	مشرفا ومقررا
فضيل دليو	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة - 3	عضوا
باديس لونيس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة - 1	عضوا
طارق سعدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة خشلة	عضوا
نصر الدين بوزيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قسنطينة - 3	عضوا

السنة الجامعية: 2019 - 2020

قال تعالى: " يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ
وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ. " الحجرات: 13

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي تتم بفضلہ النعم، فله الشكر على إتمام هذا العمل بهذه الصورة،

ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، لذلك أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف:

أ.د بوقرة كمال الذي وجهنا طيلة المسار البحثي وأفادنا بمعلوماته وكتبه.

إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.

إلى كل من الأساتذة المحكمين: أ.د زقاغ عادل، أ.د خريف حسين، د. كلفاح

أمينة ود.الذيب فهيمة وإلى مدققي الترجمة: بهلول همامة وأ.د نجود برغوث.

إلى رئيس قسم التكوين بسوناطراك السيد أوغال محمد، إلى السعيد ديلاجي

ولمياء.

إلى مدير مجمع بركين ورئيس الموارد البشرية السيد براهيمى فتح الله، إلى زهية

بوزراق، عبد الله خازن، نسيم، أماتا وكل العمال الذين ساهموا في الإجابة عن

إستبانة هذه الدراسة.

إلى من قدموا لي المساعدة والدعم المعنوي: مرزوقي يمينة، بهلول إسماعيل،

دواق أسامة، بوقرة خديجة، بهلول عبد الجليل.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين من ناحية الخلفية الثقافية، طبيعة الاتصال القائم بينهم، معوقات الاتصال، كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال، واستراتيجية المجمع في الاتصال.

وتتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، حيث تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان موزعة على عمال مجمع بركين (المحليين والأجانب) باستخدام المسح الشامل، إضافة لاستخدام المقابلة الحرة مع عشرة عمال من مختلف الجنسيات، والملاحظة المباشرة عن طرق المشاركة لمدة عشرة أيام.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- طبيعة الخلفية الثقافية السائدة في مجمع بركين هي ثقافة الاحترام المتبادل وتقبل الآخرين، وكل هذه الأمور جعلت العمال يتكيفون بسهولة في العمل بمجمع بركين.
- لغة التواصل بين عمال المجمع هي اللغة الإنجليزية، ويعد مستوى العمال المحليين فيها متوسط، بينما العمال الأجانب مستواهم جيد، وبالنسبة لأساليب الاتصال يفضل عمال المجمع الأسلوب الشفوي، ويستخدمون الأسلوب الرسمي أحياناً، كما يفضلون الأسلوب المختصر في الحديث.
- الاتصال الجانبي؛ يفسر عمال المجمع الصمت أثناء التواصل بعدم الفهم، بينما يفسرون نبرة الصوت المرتفعة بوجود مشكلة، ويفسرون نبرة الصوت المنخفضة

بأنه أمر عادي، ويفسر العمال المحليون السرعة في الحديث بأن المتحدث سطحي
أما العمال الأجانب فيرونه ذكي.

- الاتصال غير اللفظي؛ هناك اختلافات في تفسير الإشارات بين العمال المحليين
والأجانب ماعدا الإشارة الرابعة، كما نلمس أن هناك تأثير قوي لوسائل الإعلام
على مدلول الإشارات.

- يواجه عمال المجمع صعوبات لغوية أحيانا أثناء التواصل وبالدرجة الأولى
صعوبات لفظية، أما بالنسبة للصعوبات الثقافية؛ فيواجه عمال المجمع صعوبات
في اختلاف أسلوب الإدارة، كما أن الأحكام المسبقة تشكل أحيانا مشاكل في
التواصل للعمال المحليين بخلاف العمال الأجانب.

- كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال المحليين والعمال الأجانب ذو مستوى متوسط
وهذا من ناحية مهارة التواصل بين العمال والتكيف في الوسط المهني والوعي
الثقافي للعمال.

- استراتيجية الاتصال لمجمع بركين لا تحد من عوائق الاتصال بين العمال المحليين
والأجانب، فبالرغم من تقديم المجمع لدورات تعلم اللغات إلا أن أكبر عائق في
التواصل بين العمال هو اللغة، إضافة إلى عدم تقديمهم لدورات في الاتصال
البيثقافي.

The abstract of the study

The aim of this study is to identify the intercultural communication between the workers of Berkine Complex taking into account their cultural background; the nature of communication between them and its obstacles; the competence of intercultural communication between workers ending by communication strategy of the complex.

This study belongs to descriptive studies thus information and data have been collected via a survey questionnaire using census, in addition to the interview with ten workers from different nationalities without forgetting the direct observation of ways of participation during a period of 10 days.

The study has concluded that :

-The cultural background prevailing in Berkine Complex is the culture of mutual respect and acceptance of each other, which helped workers to adapt easily with each other in this Complex during work.

The language of communication between the staff of the complex is English; the level of local workers is almost average while the level of foreigners is good. Concerning methods of communication, workers of Berkine Complex prefer the oral communication, short speaking and also they use formal style in communication.

For paralinguistic communication the workers of the complex explain silence during the communication as the equivalent of non-understanding, while they interpret loud tone of voice as a presence of a problem and in case of low tone of voice as something normal, also for the local workers, speedy talking means that the speaker is someone who is superficial whereas foreign workers see him as an intelligent person.

Non-verbal communication, there are some differences in the interpretation of the signals between the local and foreign workers, exception signal four, and we observed here the strong influence of Mass Media on the meaning and interpretation of the signals.

The workers of the complex face linguistic difficulties mainly verbal ones during the communication. But for cultural difficulties, workers of the complex face difficulties in the different management style. Besides prejudices may lead to problems in communications for local workers which is not the case for foreign workers.

The competence of intercultural communication of local and foreign workers is of an average level mainly the skill of communication between workers, their adaptation in the professional environment and their cultural awareness.

The communication strategy of Berkine Complex doesn't reduce or limit the obstacles of communication between local and foreign workers. Although the Complex provides courses for language learning, still the main obstacle in communication persists which is language as well as the lack of courses in the intercultural communication.

فهرس المحتويات

II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة
XI	فهرس الجداول
XV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الأعمدة البيانية
XIX	فهرس الدوائر النسبية
XXII	مقدمة
32-1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
1	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
4	2. أسباب اختيار الموضوع
5	3. أهداف الدراسة
6	4. أهمية الموضوع
6	5. الدراسات السابقة
15	6. مقارنة الدراسة
17	1.6. المقاربة الجدلية لفهم الثقافية والاتصال
19	2.6. الجدلية في الاتصال البيثقافي
22	7. الإجراءات المنهجية للدراسة
22	1.7. منهج الدراسة
23	2.7. أدوات جمع البيانات
25	3.7. مجالات الدراسة
30	4.7. عينة الدراسة
32	5.7. المعالجة الإحصائية
66-33	الفصل الثاني: التنوع الثقافي في المؤسسة
34	1. تعريف التنوع الثقافي

37	2. مقاربات لتفسير التنوع الثقافي
37	1.2. مقارنة "إدوارد هول"
43	2.2. مقارنة "هوفستيد"
46	3.2. مقارنة "هاوس"
47	4.2. مقارنة "تروبينارز"
51	3. التنوع الثقافي في مجمع بركين
51	1.3. الثقافة الجزائرية
54	2.3. الثقافة الأمريكية
58	4. بناء الثقافة الثالثة
62	5. الصدمة الثقافية
99-67	الفصل الثالث: الاتصال بينثقافي
68	1. تعريف الاتصال بينثقافي
73	2. التطور التاريخي لحقل الاتصال بينثقافي
76	3. خصائص الاتصال بينثقافي
80	4. الاتصال اللفظي بينثقافي
80	1.4. أسلوب الاتصال المباشر وغير المباشر
82	2.4. أسلوب الاتصال التفصيلي والموجز
83	3.4. أسلوب الاتصال الشخصي والسياقي
84	4.4. أسلوب الاتصال الفعال والعاطفي
86	5. الاتصال الجانبي بينثقافي
86	1.5. الصوت
88	2.5. الصمت
89	3.5. تبادل أدوار الحديث
92	6. الاتصال غير اللفظي بينثقافي
92	1.6. الإشارات

93	2.6. الاتصال البصري
94	3.6. تعابير الوجه
95	4.6. اللمس
96	5.6. الفضاء الشخصي
97	6.6. وضعيات الجسد
129-100	الفصل الرابع: كفاءة الاتصال البيثقافي
101	1. تعريف كفاءة الاتصال البيثقافي
104	2. عناصر كفاءة الاتصال البيثقافي
104	1.2. السمات الشخصية
107	2.2. مهارات الاتصال
110	3.2. التكيف النفسي
111	4.2. الوعي الثقافي
112	3. معوقات كفاءة الاتصال البيثقافي
112	1.3. الصورة النمطية
114	2.3. التعصب
116	3.3. التصورات
118	4.3. النزعة العرقية
120	4. كفاءة الاتصال البيثقافي والنزاعات
125	5. تطوير كفاءة الاتصال البيثقافي
265-130	الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
131	1. البيانات الأولية للدراسة
139	2. الخلفية الثقافية للعمال
159	3. طبيعة الاتصال البيثقافي للعمال
194	4. معوقات الاتصال البيثقافي للعمال
218	5. كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال

242	6. استراتيجية الاتصال لمجمع بركين
252	7. نتائج الدراسة
267	خاتمة
272	قائمة المراجع
278	الملاحق

فهرسة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقاربات الثلاثة في الاتصال البيثقافي	15
2	أهمية المقاربات البحثية	16
3	خصائص ثقافة السياق العالي والمنخفض	41
4	الأبعاد الثقافية لنموذج "هوفستيد"	44
5	مشروع العالمية لأبعاد الثقافة	46
6	أساليب الاتصال التجاري في الثقافة الجزائرية	52
7	أساليب الاتصال التجاري في الثقافة الأمريكية	55
8	أهم الأحداث في تطور حقل الاتصال البيثقافي	74
9	توزيع الجنس حسب العمال المحليين والأجانب	131
10	جنسيات أفراد العينة	133
11	مدة عمل العمال في فريق دولي	135
12	المستوى العلمي لأفراد العينة	137
13	تحبيذ العمال العمل مع عمال من ثقافات مختلفة	139
14	تأثر نسبة مشاركة المعلومات في الفريق أثناء وجود عمال من مختلف الثقافات	142
15	تقبل العمال لآراء العمال من مختلف الثقافات	144
16	احترام العمال لطرق تصرف العمال من ثقافات مختلفة	147
17	العلاقة في الوسط المهني بين العمال من مختلف الثقافات	150
18	وجود صعوبة في إقامة علاقة عمل جيدة بين العمال من مختلف الثقافات	152
19	رؤية العمال لزملائهم من مختلف الثقافات	154
20	ثقافة العامل أفضل من الثقافات الأخرى	157
21	لغة التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	159

162	مستوى لغة التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	22
163	المستوى اللغوي للعمال المحليين والأجانب حسب لغة التواصل	23
165	نوع الاتصال الذي يفضله العمال المحليين والأجانب	24
167	استخدام الأسلوب الرسمي بين العمال من مختلف الثقافات	25
169	أسلوب الحديث المفضل مع عمال من مختلف الثقافات	26
171	تفسير الصمت لدى العمال المحليين والأجانب	27
173	تفسير نبرة الصوت المرتفعة لدى العمال من مختلف الثقافات	28
175	تفسير نبرة الصوت المنخفضة لدى العمال من مختلف الثقافات	29
177	تفسير سرعة الحديث لدى العمال من مختلف الثقافات	30
179	تفسير النظر في العينين لدى العمال من مختلف الثقافات	31
181	تفسير الابتسامة لدى العمال من مختلف الثقافات	32
183	المسافة المفضلة عند التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	33
185	تفسير الإشارة الأولى لدى العمال من مختلف الثقافات	34
187	تفسير الإشارة الثانية لدى العمال من مختلف الثقافات	35
189	تفسير الإشارة الثالثة لدى العمال من مختلف الثقافات	36
192	تفسير الإشارة الرابعة لدى العمال من مختلف الثقافات	37
194	صعوبات في التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	38
196	أسباب صعوبات التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	39
200	طبيعة الصعوبات اللغوية لدى العمال من مختلف الثقافات	40
203	مواجهة العمال من مختلف الثقافات للصعوبات الثقافية	41

205	طبيعة الصعوبات الثقافية التي يواجهها العمال من مختلف الثقافات	42
209	الأحكام المسبقة تجاه العمال من مختلف الثقافات تؤدي إلى مشاكل في العمل	43
211	طبيعة الأسئلة التي تسبب الإحراج للعمال من مختلف الثقافات	44
214	قطع الحديث يؤثر سلبا على التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	45
216	تقبل المزاح بين العمال من مختلف الثقافات	46
218	تشجيع العامل لزميله المختلف عنه ثقافيا خلال حديثهما	47
220	التواصل مع العمال من المنظور الثقافي مفيد أثناء العمل	48
222	الاستماع باهتمام للعمال من مختلف الثقافات	49
224	شعور العمال أثناء تفاعلهم مع عمال من مختلف الثقافات	50
226	التكيف بسهولة عند التفاعل مع عمال من ثقافات مختلفة	51
230	أهمية الحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة	52
232	العناصر المهمة لزيادة المعلومات حولها	53
235	الطريقة المفضلة لدى العمال للتعلم حول مختلف الثقافات	54
238	حضور العمال لدورات تدريبية حول الاتصال بينثقافي	55
240	تقييم استعدادات العامل للتواصل بين الثقافات في العمل	56
242	مراعاة الإدارة للفروق اللغوية بين العمال عند إصدارها للتعليمات	57
244	حضور العمال لدورات تعليمية لتحسين المستوى اللغوي بالمجمع	58
246	اللغات التي حضر العمال فيها دورات تعليمية	59

248	الرغبة العمال في تقديم المجمع لدورات تدريبية في الاتصال البيئثقافي	60
250	أسباب رغبة العمال لحضور دورات في الاتصال البيئثقافي	61

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	شعار شركة سوناطراك	1
27	شعار شركة أناداركو	2
29	شعار مجمع بركين	3
41	أسلوب الاتصال في ثقافة السياق العالي والمنخفض	4
87		5
90	أنماط تبادل أدوار الحديث	6
124	أساليب إدارة النزاعات العالمية	7
207	أسلوب الاتصال الإداري لدى الجزائريين	8
207	أسلوب الاتصال الإداري لدى الأجانب	9

فهرس الأعمدة البيانية

رقم	عنوان العمود البياني	الصفحة
01	تحبيذ العمال المحليين والأجانب العمل مع عمال من ثقافات مختلفة	139
02	تأثر نسبة مشاركة المعلومات بين العمال المحليين والأجانب	142
03	تقبل العمال المحليين والأجانب لآراء عمال من ثقافات مختلفة	144
04	احترام العمال المحليين والأجانب لطرق تصرف عمال من ثقافات مختلفة	147
05	العلاقة في الوسط المهني بين العمال المحليين والأجانب	150
06	وجود صعوبة في إقامة علاقة عمل جيدة بين العمال المحليين والأجانب	152
07	رؤية العمال المحليين والأجانب لزملائهم من ثقافات مختلفة	154
08	ثقافة العمال المحليين والأجانب أفضل من الثقافات الأخرى	157
09	لغة التواصل بين العمال المحليين والأجانب	159
10	مستوى لغة التواصل بين العمال المحليين والأجانب	162
11	نوع الاتصال الذي يفضله العمال المحليين والأجانب	165
12	استخدام الأسلوب الرسمي بين العمال المحليين والأجانب	167
13	أسلوب الحديث المفضل بين العمال المحليين والأجانب	169
14	تفسير الصمت لدى العمال المحليين والأجانب	171
15	تفسير نبرة الصوت المرتفعة لدى العمال المحليين والعمال الأجانب	173
16	تفسير نبرة الصوت المنخفضة لدى العمال المحليين والأجانب	175
17	تفسير سرعة الحديث لدى العمال المحليين والأجانب	177
18	يوضح تفسير النظر في العينين للعمال المحليين والأجانب	179
19	يوضح تفسير الابتسامة للعمال المحليين والأجانب	181

183	المسافة المفضلة عند التواصل بين العمال المحليين والأجانب	20
185	تفسير الإشارة الأولى لدى العمال المحليين والأجانب	21
187	تفسير الإشارة الثانية لدى العمال المحليين والأجانب	22
189	تفسير الإشارة الثالثة لدى العمال المحليين والأجانب	23
192	تفسير الإشارة الرابعة لدى العمال المحليين والأجانب	24
194	صعوبات التواصل بين العمال المحليين والعمال الأجانب	25
196	أسباب صعوبات التواصل بين العمال المحليين والأجانب	26
200	طبيعة الصعوبات اللغوية لدى العمال المحليين والأجانب	27
203	مواجهة العمال المحليين والأجانب للصعوبات الثقافية	28
205	طبيعة الصعوبات الثقافية التي يواجهها العمال المحليين والأجانب	29
209	الأحكام المسبقة تجاه العمال المحليين والأجانب تؤدي إلى مشاكل في العمل	30
211	طبيعة الأسئلة التي تسبب الإحراج للعمال المحليين والأجانب	31
214	قطع الحديث يؤثر سلباً على التواصل بين العمال المحليين والأجانب	32
216	تقبل المزاح بين العمال المحليين والأجانب	33
218	يوضح تشجيع العامل لزميله المختلف عنه ثقافياً خلال حديثها	34
220	التواصل مع العمال من المنظور الثقافي مفيد أثناء العمل	35
222	الاستماع باهتمام للعمال من مختلف الثقافات	36
224	شعور العمال أثناء تفاعلهم مع عمال من مختلف الثقافات	37
226	تكيف العمال المحليين والأجانب بسهولة أثناء التفاعل مع عمال من ثقافات أخرى	38
230	أهمية الحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة	39

232	العناصر المهمة لزيادة المعلومات حولها	40
235	الطريقة المفضلة لدى العمال للتعلم حول مختلف الثقافات	41
238	حضور العمال لدورات تدريبية حول الاتصال البينثقافي	42
240	تقييم استعدادات العامل للتواصل بين الثقافات في العمل	43

فهرس الدوائر النسبية

رقم الدائرة	عنوان الدائرة النسبية	الصفحة
01	جنسيات العمال الأجانب بمجمع بركين	31
02	توزيع الجنس حسب العمال	131
03	جنسيات أفراد العينة	133
04	مدة عمل العمال في فريق دولي	136
05	المستوى العلمي لأفراد العينة	138
06	تحبيذ العمال العمل مع ثقافات مختلفة	139
07	تأثر نسبة مشاركة المعلومات بين العمال من مختلف الثقافات	142
08	تقبل العمال لآراء العمال من مختلف الثقافات	144
09	احترام العمال لطرق تصرف العمال من ثقافات مختلفة	147
10	العلاقة في الوسط المهني بين العمال من مختلف الثقافات	150
11	وجود صعوبة في إقامة علاقة عمل جيدة بين العمال من مختلف الثقافات	152
12	رؤية العمال لزملائهم من مختلف الثقافات	154
13	ثقافة العمال أفضل من الثقافات الأخرى	157
14	لغة التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	159
15	مستوى لغة التواصل بين العمال من ثقافات مختلفة	162
16	نوع الاتصال الذي يفضله عمال المجمع	165
17	استخدام الأسلوب الرسمي بين العمال من مختلف الثقافات	167
18	أسلوب الحديث المفضل مع عمال من مختلف الثقافات	169
19	تفسير الصمت لدى عمال المجمع	171
20	تفسير نبرة الصوت المرتفعة لدى العمال من مختلف الثقافات	173
21	تفسير نبرة الصوت المنخفضة لدى العمال من مختلف الثقافات	175
22	تفسير سرعة الحديث لدى العمال من مختلف الثقافات	177

179	يوضح تفسير النظر في العينين لدى العمال من مختلف الثقافات	23
181	يوضح تفسير الابتسامة لدى العمال من مختلف الثقافات	24
183	المسافة المفضلة عند التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	25
185	تفسير الإشارة الأولى لدى العمال من مختلف الثقافات	26
187	تفسير الإشارة الثانية لدى العمال من مختلف الثقافات	27
189	تفسير الإشارة الثالثة لدى العمال من مختلف الثقافات	28
192	تفسير الإشارة الرابعة لدى العمال من مختلف الثقافات	29
194	صعوبات التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	30
196	أسباب صعوبات التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	31
200	طبيعة الصعوبات اللغوية لدى العمال من مختلف الثقافات	32
203	مواجهة العمال من مختلف الثقافات للصعوبات الثقافية	33
205	طبيعة الصعوبات الثقافية التي يواجهها العمال من مختلف الثقافات	34
209	الأحكام المسبقة تجاه العمال من مختلف الثقافات تؤدي إلى مشاكل في العمل	35
211	طبيعة الأسئلة التي تسبب الإحراج للعمال من مختلف الثقافات	36
214	قطع الحديث يؤثر سلبا على التواصل بين العمال من مختلف الثقافات	37
216	تقبل المزاح بين العمال من مختلف الثقافات	38
218	يوضح تشجيع العامل لزميله المختلف عنه ثقافيا خلال حديثها	39
220	التواصل مع العمال من المنظور الثقافي مفيد أثناء العمل	40
222	الاستماع باهتمام للعمال من مختلف الثقافات	41
224	شعور العمال أثناء تفاعلهم مع عمال من مختلف الثقافات	42
226	تكيف العمال بسهولة أثناء التفاعل مع عمال من ثقافات أخرى	43

230	أهمية الحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة	44
232	العناصر المهمة لزيادة المعلومات حولها	45
235	الطريقة المفضلة لدى العمال للتعلم حول مختلف الثقافات	46
238	حضور العمال لدورات تدريبية حول الاتصال البيثقافي	47
240	تقييم استعدادات العامل للتواصل بين الثقافات في العمل	48
242	مراعاة الإدارة للفروق اللغوية بين العمال عند إصدارها للتعليمات	49
244	حضور العمال لدورات تعليمية لتحسين المستوى اللغوي للعمال	50
246	اللغات التي حضر العمال فيها دورات تعليمية	51
248	رغبة العمال في تقديم المجمع لدورات تدريبية في الاتصال البيثقافي	52
250	أسباب رغبة العمال في حضور دورات في الاتصال البيثقافي	53

مقدمة

بعد الحرب العالمية الثانية وزيادة الهيمنة الأمريكية على الأسواق العالمية تنامت ظاهرة التنوع الثقافي في المؤسسات التي تسعى من خلال توظيف اليد العاملة الأجنبية للاستفادة من كفاءتها وخبرتها أو لنقص تكلفتها، وهذا بهدف تحقيق أرباح أكبر والانتشار على مناطق أوسع، وقد كان ينظر في السابق إلى هؤلاء العمال الذين ينتمون إلى ثقافة مختلفة عن ثقافة الجماعة أنه عليهم الاندماج والذوبان في بوتقة واحدة مع ثقافة أغلبية المجموعة، إلا أنه ومؤخرا مع تنامي هذه الظاهرة أصبح التوجه إلى الحفاظ على هذا التنوع الثقافي في المؤسسة واحترام هوياتهم وخصوصياتهم، وهذا بفضل مساعي تحقيق العدالة الاجتماعية وقوانين الحقوق المدنية، لذا وجب على المؤسسات أن تسعى إلى ضمان التفاعل والانسجام بين الأفراد والجماعات ذوي الهويات الثقافية المختلفة، وهذا من خلال نقل وتبادل المعلومات بين العمال من مختلف الثقافات.

إن الاتصال الفعال بين العمال من مختلف الثقافات هو أحد أهم عوامل نجاح واستمرار المؤسسة، فالإتصال هو ما يساهم في بناء فريق العمل أو هدمه، لكن المؤسسات اليوم تعرف تحديا آخر يهدد نجاح العمل في فريق متعدد الثقافات، فالمؤسسات تظن أن تعلم العمال للغة الأجنبية أمر كفيلا بنجاح عملية التواصل، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك حيث قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء معهد الخدمة الخارجية الذي يضم مجموعة من علماء الأنثروبولوجيا واللسانيات بهدف تطوير طرق جديدة للنظر إلى الثقافة

والاتصال، ومنه ولد حقل الاتصال البيثقافي سنة 1955،¹ ومن هنا بدأ الاهتمام بهذا الموضوع على المستوى العالمي أما على المستوى المحلي فلم يسبق الاهتمام بهذا الموضوع في الدراسات السابقة، لذا فإن هذا الموضوع حديث الدراسة بالجزائر خاصة مع التطورات التي شهدتها مؤخرا من انفتاح السوق وفتح الباب أما الشركات الأجنبية للاستثمار بالجزائر، وبناء على هذا جاءت هذه الأطروحة لدراسة واقع الاتصال البيثقافي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة سوناطراك -مجمع بركين-

ولدراسة هذا الموضوع اعتمدنا على خطة بحث مقسمة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول مخصص للإطار المنهجي للدراسة، وفيه قمنا بضبط الإشكالية وصياغة تساؤلات الدراسة، ثم تطرقنا إلى الأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة، إضافة إلى ذكر الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة وأهميتها، ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمقاربة المعتمدة لدراسة الاتصال البيثقافي، وفيما يخص الإجراءات المنهجية تم تحديد نوع الدراسة والمنهج المستخدم، ثم تم تحديد أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، والمجال الزمكاني للدراسة.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان ماهية التنوع الثقافي؛ أين تم تحديد مفهوم التنوع الثقافي، ثم التطرق إلى النماذج المفسرة للتنوع الثقافي، إضافة إلى هذا تم الحديث عن التنوع الثقافي في مجمع بركين والذي يتكون من الثقافة الجزائرية والثقافة الأمريكية، ثم تطرقنا إلى

¹ Judith Martin and Thomas Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts* (New York: McGraw-Hill, 2010), 45, 46.

عنصر بناء الثقافة الثالثة، وأخيرا تحدثنا عن الصدمة الثقافية التي يمكن أن تحدث للعمال أثناء تواجده في ثقافة تختلف عن ثقافته.

وجاء الفصل الثالث الموسوم بـ ماهية الاتصال بينثقافي؛ أين تحديد مفهوم الاتصال بينثقافي والمفاهيم المشابهة له، كما تطرقنا إلى تاريخ ظهور حقل الاتصال بينثقافي، وإلى خصائص الاتصال بينثقافي، ثم تطرقنا للاتصال بينثقافي اللفظي، والجانبى وغير اللفظي والفروقات التي تشهدها مختلف الثقافات في أنواع الاتصال بينثقافي.

وجاء الفصل الرابع بعنوان كفاءة الاتصال بينثقافي؛ وتم تحديد مفهوم كفاءة الاتصال بينثقافي، وتحديد عناصر كفاءة الاتصال بينثقافي، وتطرقنا إلى المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال بينثقافي.

وخصص الفصل الخامس الجانب التطبيقي للدراسة؛ وتم تقسيمه إلى ست محاور بناء على تساؤلات الدراسة متمثل في البيانات الأولية لعينة الدراسة، والخلفية الثقافية لعمال المحليين والأجانب، والاتصال بينثقافي للعمال المحليين والأجانب، ومعوقات الاتصال بينثقافي بين العمال المحليين والعمال الأجانب، وكفاءة الاتصال للعمال المحليين والأجانب، واستراتيجية اتصال المجمع نحو العمال المحليين والأجانب، وقد تم عرض هذه البيانات في جداول ورسومات بيانية وتم تحليلها ثم عرض نتائج الدراسة، ومن خلال هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات لمجمع بركين من أجل تحسين مستوى الاتصال بينثقافي بالمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2. أسباب اختيار الموضوع

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الموضوع

5. الدراسات السابقة

6. مقارنة الدراسة

7. الإجراءات المنهجية للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات جديدة تحيط بالمؤسسات كظاهرة العولمة، وثورة المعلومات وحرية حركة رؤوس الأموال، وفتح مجال الاستثمار أمام الشركات الأجنبية، وتنامي ظاهرة الحراك الاجتماعي في العالم، التي سهلت تنقل الأفراد للعمل بالشركات في مختلف البلدان، إما لنقص الكفاءة المهنية في هذه الشركات أو لانخفاض تكلفة اليد العاملة، حيث بلغ عدد المهاجرين 7,550,262 حسب إحصائيات الأمم المتحدة في 2017.¹

كما ساهم التطور التكنولوجي في تسهيل تداول المعلومات، واختزال المسافات وزيادة الاتصال بالأشخاص من مختلف البلدان، وحسب إحصائيات 30 جوان 2019 بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في العالم 4,422,494,622 أي ما نسبته 57,3% من سكان العالم،² وهذا ما أدى إلى ظهور الأسواق الإلكترونية، وتسوق الأفراد عبر الإنترنت، مما ساهم في عالمية الأسواق.

أثرت هذه التغيرات على زيادة التحديات للوصول إلى الأسواق العالمية لتداول السلع والخدمات والعمالة ورأس المال والتكنولوجيا، ففي حوار لصحفي مع مدير شركة الحاسوب Dell يسأله أين تم صنع حاسوبه المحمول، فكانت إجابة المدير أنه تم تصميمه من قبل

¹ United nation, 'International Migration' (New York, 2017), <https://goo.gl/Sf4KMB>.

² 'World Internet Users Statistics and World Population Stats 2019', Internet World Stats, accessed 25 October 2019, shorturl.at/sQRUZ.

مهندسين في تكساس وتايوان، وتم تصنيع المعالجات الدقيقة في أحد مصانع Intel في الفلبين أو كوستاريكا أو ماليزيا أو الصين، وجاءت الذاكرة من أحد المصانع في كوريا أو ألمانيا أو تايوان أو اليابان.³

وقد مست هذه التغييرات الاقتصادية المؤسسات الجزائرية وعلى رأسها شركة سوناطراك وهي أكبر شركة اقتصادية بالجزائر، ففي الثمانينات كانت سوناطراك بحاجة إلى رفع إنتاجها من البترول والغاز وهذا من خلال استكشاف آبار جديدة وحفرها، لكنها في ذلك الوقت كانت تفتقر للكفاءات المهنية وللتكنولوجيا الخاصة بالتنقيب، هذا ما دفع بالشركة لفتح الباب أمام الشركات الأجنبية للاستكشاف والتنقيب عن البترول حسب قانون 1986/14، وقد تم عقد شراكة مع الشركات التي استكشفت الآبار ومن بينهم شركة أناداركو، ونتج عن هذا العقد مجمع بركين (سوناطراك 51%، أناداركو 49%) بمنطقة حاسي مسعود، ويعد ثاني أكبر مجمع بترولي بالجزائر من حيث الإنتاج، ويعمل بهذا المجمع عمال جزائريون وعمال أجانب من ثلاثة وعشرون جنسية مختلفة، وقد أدى هذا التنوع في الجنسيات إلى بناء فريق عمل متعدد الثقافات يتميز بجملة من الاختلافات على مستوى المعرفة، المعتقدات، القيم واللغة ... والتي يمكن أن تشكل صعوبات أثناء التعامل بين أعضاء الفريق، وفي المقابل قد تساهم في خلق جو عمل يسوده الإبداع والابتكار، وأحد العوامل التي تساعد على نجاح عمل الفريق المتعدد الثقافات هو أسلوب تواصل

³ Judith Martin and Thomas Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 17, 18.

أعضائه بالرغم من خلفياتهم الثقافية، وهذا ما يسمى بالاتصال البينثقافي الذي نجده حاضرا بقوة في مثل هذه الشركات التي تعتمد على عمال من جنسيات مختلفة.

إن الاتصال البينثقافي في أبسط معانيه هو عبارة عن إنتاج رسالة في ثقافة ما يمكن أن تأخذ معنى آخر أو تفسر بشكل مختلف في ثقافة أخرى، هذا التفسير المختلف يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم وينعكس بالسلب على أداء فريق العمل، ففي بعض الثقافات ومن بينهم اليابانية قد يجيب العامل على طلبك بنعم وهو يقصد لا، فمعنى الرسالة يجب فهمه من خلال السياق الثقافي لها، كما أن بعض الإشارات في بعض الثقافات لها مدلول حسن، بينما نفس الإشارات في ثقافة أخرى لها مدلول سيء، فكل يفسر الرسالة حسب ثقافته وهذا أمر خطير جدا، ينعكس عنه سوء فهم وحواجز في التواصل، مما يؤدي إلى عدم الانسجام بين أعضاء الفريق متعدد الثقافات، هذا ما يؤثر سلبا على الشركة ويتسبب في حدوث مشاكل ونزاعات في العمل، وإن لم تتداركه الشركة من خلال وضع استراتيجية للحد من هذه المعوقات قد تجد نفسها قد أغلقت مثلما حدث مع فرع شركة "Walmart" في ألمانيا التي كان أحد أهم أسباب إفلاسها هو عدم مراعاتها للثقافة الألمانية وخصوصيتها فنجد مثلا إبتسامة الموظفين في وجه الزبائن هو سلوك غريب في ألمانيا لأن الذكور يعتبرونه مغازلة، وهذا ما جعلهم مرتبكين إضافة إلى شعور الموظفين بالحرَج.⁴

⁴ Barberá Marcilla Laura, 'Business Analysis for Wal-Mart, a Grocery Retail Chain, and Improvement Proposals' (Southeast Missouri State University, 2014), 54, 55, shorturl.at/ovUV4.

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع في المجتمعات المعاصرة وبالجزائر تحديدا بما أنها تعيش مرحلة انفتاح على الأسواق العالمية والاستثمارات الأجنبية لم يسبق لها مثيل، اتجه اهتمامنا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال البيثقافي في شركة سوناطراك -مجمع بركين-.

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير الخلفية الثقافية على الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين؟
- ماهي طبيعة الاتصال البيثقافي السائد في مجمع بركين؟
- ما هي العوائق التي يواجهها العمال الجزائريون والأجانب أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض؟

- ما مستوى كفاءة عمال المجمع في الاتصال البيثقافي؟
- إلى أي حد تقوم استراتيجية المجمع بالحد من عوائق الاتصال بين العمال المحليين والأجانب؟

2. أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب الذاتية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو تعرضي لعدة صدمات ثقافية أثناء زيارتي لإحدى الجامعات الأجنبية، كما واجهت صعوبة كبيرة في التكيف، إضافة إلى هذا كان هناك مقياس الاتصال البيثقافي يدرس لبعض التخصصات في الجامعة، ومن هنا جاءت فكرة دراسة هذا الموضوع، ووقع اختياري لدراسته.

أما الأسباب الموضوعية التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع هي:

ل التوجه الأجنبي للاستثمار بالجزائر في السنوات الأخيرة مما أدى إلى ارتفاع عدد الشركات الأجنبية في الجزائر في مختلف القطاعات: الطب، الصناعة والمحروقات ... إلخ.

ل توافد العمالة الأجنبية إلى الشركات الجزائرية نتيجة للاتفاقيات المبرمة أو لسبب نقص كفاءة العمال الجزائريين في بعض التخصصات، مثال على ذلك شركة سوناطراك، ميترو الجزائر ومشروع بناء مسجد الجزائر الأعظم؛ حيث أن مكتب الدراسات فرنسي، أما شركة البناء فهي صينية.

3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها على النحو التالي:

ل التعرف على الخلفية الثقافية للعمال وتأثيرها على عملية الاتصال بينثقافي بمجمع بركين.

ل معرفة طبيعة الاتصال السائدة في مجمع بركين.

ل تحديد معوقات الاتصال بينثقافي للعمال في المجمع، وتقديم حلول للحد منها.

ل معرفة مستوى كفاءة عمال المجمع في الاتصال بينثقافي.

ل الوقوف على مدى فعالية استراتيجية المجمع في الحد من معوقات الاتصال بينثقافي.

4. أهمية الموضوع

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في: توفير مادة علمية حول الاتصال البيثقافي، وهذا راجع إلى قلة الدراسات والمراجع المكتوبة باللغة العربية.

إن غالبية الدراسات تتناول موضوع الاتصال البيثقافي من منظور التواصل والتفاوض بين الإداريين بينما القليل من الدراسات تولي اهتماما للعمال التنفيذيين.

أما من الناحية التطبيقية فيساهم هذا البحث في تحسين الاتصال بين العمال المحليين والأجانب بمجمع بركين من خلال الوقوف على معوقات الاتصال البيثقافي للعمال، ومحاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات، مما يسهل عملية الاتصال والتعاون الجماعي في فريق العمل، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على المجمع ويساهم في رفع إنتاجه.

5. الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات حول الاتصال البيثقافي في المؤسسة وجدنا أن الكثير منها يُعنى بدراسة الاتصال البيثقافي بين المدراء، لذلك اخترنا دراسة هذا الموضوع من زاوية الاتصال البيثقافي بين العمال، لذا فعدد الدراسات في هذا الموضوع ومن هذه الزاوية قليل على حد علم الطالبة، وخلال مراجعتنا لأدبيات الاتصال البيثقافي في المؤسسة لم نطلع على أي دراسة عربية تتناول هذا الموضوع إلا بعض الدراسات التي لها علاقة بالتنوع الثقافي في المؤسسة في علم الاجتماع وعلم النفس.

سنستعرض بعض الدراسات للاتصال البيثقافي في المؤسسة التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

1.5 الدراسة الأولى

دراسة "باولين نايدو" Paulene Naidoo حول الاتصال البيثقافي: دراسة مقارنة لممارسة العمل بين اليابانيين وجنوب إفريقيا، دكتوراه في الفلسفة وعلوم الاتصال، بجامعة زولولاند 2011، وتعتبر هذه الدراسة تحقيقاً في الاتصال البيثقافي بين موظفي اليابان وجنوب إفريقيا في مؤسسة تويوتا، هذا من خلال دراسة أدبية تهدف لتحديد الهوية الثقافية والحوار بين الثقافات والفرق في الاتصالات، وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل في:

- س1. ماهي المشاكل والعواقب التي لها علاقة بالاتصال البيثقافي؟
- س2. ما هو دور الاتصال غير اللفظي في الاتصال البيثقافي؟
- س3. ما هي سلوكيات الاتصال على المستوى التفاعلي بين لاعبي الأدوار؟
- س4. ماهي الأبعاد الثقافية بين موظفي جنوب إفريقيا و الموظفين اليابانيين وأسرههم؟
- س5: ما هي الصدمة الثقافية، والدور الذي تلعبه في الاتصال البيثقافي؟
- س6: ما هي أهمية فهم الثقافات الأخرى؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي والكمي، حيث يركز الجانب النوعي على الأدبيات التي تناقش مختلف جوانب الاتصال البيثقافي، أما الجانب الكمي للدراسة فتم استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، وكانت عينة الدراسة متمثلة في اختيار الباحث لمئة مفردة من عمال شركة تويوتا، موزعين في شكل خمسين مفردة من موظفي جنوب إفريقيا وخمسون مفردة من الموظفين اليابانيين، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الثقافة تلعب دورا محوريا في تنمية الأفكار والسلوكيات البشرية، وإن تجاهل الثقافات الأخرى في بيئة متعددة الثقافات قد يعرض عملية الاتصال للخطر.
- إن عملية الاتصال معقدة تنطوي على رسائل متعددة ترسل عبر مختلف القنوات، وللثقافة تأثير كبير على عملية ترميز وفك هذه الرسائل التي يمكن أن تعيق الاتصال البيثقافي.
- من المهم للعمال أن يحسنوا من كفاءة ثقافتهم للتكيف مع متطلبات العولمة من خلال تنمية الوعي بين الثقافات.
- الصدمة الثقافية هي مشكلة في التواصل تنطوي على الإحباط من عدم فهم الاتصال اللفظي وغير اللفظي للثقافات المضيفة، وعاداتها وقيمها، مما يزيد من مستوى القلق والإحباط.

كما كشفت الدراسة أن المشاكل اللغوية تعتبر عاملا رئيسيا يساهم في إعاقة العلاقات بين الثقافات، وأبرزت الدراسة أن لغة الاتصال الأساسية (اليومية) مطلوبة للمحادثات غير الرسمية في التفاعلات مع الثقافات الأخرى، وعدم وجود هذه المفردات وبشكل أكثر تحديدا عدم معرفة الكلمات خارج مجال "صناعة السيارات" يعني أن كلا الثقافتين واجهت مشاكل في الحديث عن القضايا التي لم تكن مرتبطة مباشرة بالعمل.

2.5 الدراسة الثانية:

دراسة آدم إيفانز وهاريكا سكلون Adam Evans and Harika Suklun بعنوان

والاتصال البيثقافي: دراسة ظاهرانية، وتسمى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة

من الأسئلة هي:

- س1. ما هو تصور دور المرأة المهنية للاتصال في مكان العمل؟
 - س2. هل تعترف النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية الإنجليزية بصراعات التواصل في تجاربهن المعيشية؟
 - س3. كيف ترى وتشعر النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية الإنجليزية عند تفاعلهن مع عمال مهنيين لغتهم الأصلية ليست الإنجليزية؟
- وللإجابة عن هذه الأسئلة استخدم الباحثان أداة المقابلة حيث تم إجراء مقابلات مع ستة عشرة عاملة مهنية لغتهن الأصلية هي الإنجليزية، وستة عشر مقابلة مع عاملات مهنيات لغتهن الأصلية ليست الإنجليزية، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية الإنجليزية والنساء اللواتي لغتهن الأصلية ليست الإنجليزية يتحدثن عن تجارب متماثلة، بل إنهن يتشاركن نفس التحديات في العمل كنساء مهنيات في الولايات المتحدة، كما حددت كلتا المجموعتين أن تعقيد اللغة الإنجليزية هو سبب لسوء الفهم أثناء التواصل، كما تشكل العبارات تحدياً خاصاً في التجارب الحياتية لكلتا المجموعتين ضمن اتصالاتهم.
- تؤكد الدراسة أن الحواجز اللغوية وسوء الفهم بالنسبة لكل من النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية الإنجليزية والنساء اللواتي لغتهن الأصلية ليست الإنجليزية يمكن أن يتسبب في استجابات دفاعية وعواقب غير مقصودة.
- كما أكدت الدراسة أن اللكنة، على الرغم من كونها جزءاً من الهوية الشخصية لكل من الناطقين الأصليين للغة الإنجليزية وغير الأصليين، هي مصدر رئيسي للتحديات كونها عائق للتقدم والترقية في الحياة المهنية لكونها سبب في حدوث سوء فهم لفظي.
- كما شعرت النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية هي الإنجليزية بأن النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية ليست الإنجليزية يشعرن بقدر أقل من القدرة على التقدم في وظائفهن بسبب اللكنة التي يتحدثن بها، وأكدت النساء المهنيات اللواتي لغتهن الأصلية الإنجليزية أنهن على حق في هذا الافتراض.

3.5 الدراسة الثالثة

دراسة جيهان بيلغا Jihane BELGA بعنوان التواصل بين الثقافات داخل المنظمات الفرنسية المتواجدة بالمغرب: التفاعل بين الإطارات الفرنسية والعمال المحليين، رسالة دكتوراه بجامعة بوردو مونتيل 2017، وتطرح هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات:

س1. إلى أي مدى تقوم الشركات متعددة الجنسيات بدمج البعد البيثقافي في استراتيجية الاتصال الخاصة بها؟

س2. كيف يمكن أن تكون الثقافة حاجزاً أو نقطة انطلاق للتواصل بين الثقافات في إطار تنظيمي؟

س3. ما هي جوانب الثقافة التي لها تأثير أكبر على النشاط المهني؟

وجاءت فرضيات هذه الدراسة كالآتي:

الفرضية 1: تراعي المنظمات الأبعاد المختلفة بين الثقافات في استراتيجيتها الداخلية من خلال دمج الخصوصيات الثقافية والدينية للبلد المضيف.

الفرضية 2: تعتبر معرفة المعالم المكانية والزمانية والدينية واللغوية أمر ضروري لتطوير الاتصالات بشكل أفضل.

الفرضية 3: التواصل بين الثقافات يطور إمكانيات التفاعلات المتعددة بين الأفراد من خلال السماح لهم بانفتاح علائقي معين.

واعتمدت الباحثة على أداتين لجمع المعلومات وهما: استمارة الاستبيان الإلكترونية موجهة للعمال المغاربة، والمقابلة مع المدراء الفرنسيين، واعتمدت الباحثة على أسلوب كثرة الثلج في تحديد العينة، وتمثل حجم العينة في ستون عاملا مغاربي وعشرون مديرا فرنسي، وجاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تؤكد نتائج الدراسة على أهمية التدريب بين الثقافات، والذي لا يزال أفضل طريقة للمدراء الفرنسيين ليكونوا على اطلاع أفضل بطريقة صحيحة وموثوقة حول الخصائص الاجتماعية والثقافية المختلفة للبلد الذي سيعملون فيه، حيث يهدف هذا النهج إلى تقليل مخاطر الصدمات الثقافية التي قد تحدث أثناء التفاعل البسيط.
- كشفت إجابات المبحوثين أنهم كانوا على دراية جيدة بأهمية التواصل بين الثقافات في حالة التفاعل بين الأفراد من مختلف الثقافات، ومع ذلك لتحقيق الانفتاح العلائقي يتطلب الأمر إرادة شخصية وهذا مالا يكون دائما، سواء من جانب المديرين الأصليين أو الفرنسيين.
- حقيقة عدم تكييف استراتيجية الاتصال الداخلية مع البلد المضيف ليست مشكلة بحد ذاتها، فهي كافية لإبلاغ جميع الموظفين والتأكد من أن ظروف العمل قد تم تقبلها.

4.5 تقييم الدراسات السابقة:

تتشارك دراستنا مع الدراسة الأولى في بعض التساؤلات، إلا أنها تختلف في العينة؛ ففي الدراسة الأولى كانت العينة تتمثل في عمال اليابان وجنوب إفريقيا وكلاهما من ثقافة السياق العالي، بينما في دراستنا العمال الجزائريون من ثقافة السياق العالي أما العمال الأجانب فأغلبهم من ثقافة السياق المنخفض.*

أما الدراسة الثانية فتتشارك مع دراستنا في البحث عن معوقات الاتصال البيثقافي للعمال، إلا أن هذه الدراسة تركز على النساء العاملات بينما دراستنا تتمحور حول العمال من كلا الجنسين الذكور والإناث.

وتتشارك الدراسة الثالثة مع دراستنا في استخدامهما لنفس أدوات الدراسة، كما أن كلتا الدراستين تدرسان استراتيجية الشركة نحو هذا التنوع الثقافي.

إلا أن الدراسة الثالثة درست الاتصال البيثقافي في الشركة بين المديرين الفرنسيين والعمال المغاربة، بينما نحن ندرس الاتصال البيثقافي بين العمال المحليين والأجانب من ناحية الخلفية الثقافية وطبيعة هذا الاتصال معوقاته، ومستوى كفاءة العمال في الاتصال البيثقافي.

*لمزيد من المعلومات حول ثقافة السياق العالي والسياس المنخفض ارجع إلى الصفحة 37.

وساهمت هذه الدراسات السابقة في:

- توجيه مسار البحث وضبط الإشكالية وصياغة الفرضيات، ومن أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها هي دراسة "باولين نايدو"، ودراسة "جيهان بيلغا".
- تصميم استمارة الاستبيان، منها دراسة "باولين".
- تبرير وتحليل النتائج من خلال مقارنة النتائج التي توصلنا إليها بنتائج الدراسات الأخرى.

إن نتائج الدراسات السابقة تكسب موضوعنا أهمية كبيرة لدراسته، خاصة أن موضوع التنوع الثقافي في المؤسسات الجزائرية لم يدرس من ناحية الاتصال بين العمال المحليين والأجانب، فإن إهمال هذا العنصر من قبل المؤسسات يمكن أن ينشب عنه مشاكل ونزاعات بين العمال مما يؤثر بالسلب على المؤسسة وإنتاجيتها، وهذا ما يجب على المؤسسات مراعاته إزاء هذا الانفتاح الكبير على السوق العالمية.

6. مقارنة الدراسة

المقاربات المعاصرة لدراسة الاتصال بينثقافي هي: المقاربة الوظيفية، المقاربة الوصفية والمقاربة النقدية، أنظر الجدولين رقم 1 و2.

يرى كل من "ناكاياما" و"مارتن" أن هذه المقاربات مبنية على مختلف أساسيات فروض حول طبيعة الإنسان، وسلوك الإنسان، وطبيعة المعرفة، حيث أن كل مقاربة تساهم بطريقة فريدة في معرفتنا للعلاقات بين الثقافة والاتصال، لكن لكل منها حدود.

هذه المقاربات تختلف في فرضياتها حول سلوك الإنسان، وأهداف بحوثها ومفاهيمها حول

الثقافة والاتصال.⁵

جدول 1. المقاربات الثلاثة في الاتصال بينثقافي

النقدية	التأويلية	الوظيفية	
متنوعة	أنثروبولوجيا	النفسية	المجالات التي نجد فيها المقاربة
تغيير السلوك	وصف السلوك	وصف وتوقع السلوك	هدف البحث
شخصية ومادية	شخصية	خارجية ووصفية	فرضيات الواقع
متغير	الإبداع والتطور	وصفية	فرضيات سلوك الإنسان

⁵ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 50.

منهجية الدراسة	المسح (الاستطلاعات) الملاحظة	الملاحظة بالمشاركة دراسة الحالة	تحليل المحتوى
العلاقة بين الثقافة والاتصال	الاتصال متأثر بالثقافة	وجود الثقافة وبقاؤها من خلال الاتصال	الثقافة موقع قوة الكفاح
مساهمة المقاربة	التعرف على الاختلاف الثقافي في مختلف مجالات الاتصال، لكن غالباً لا يؤخذ السياق بعين الاعتبار	تؤكد أن الاتصال والثقافة والاختلاف يجب أن يدرس من خلال السياق	التعرف على القوى الاقتصادية والسياسية في الثقافة والاتصال، ويؤكد بأن التفاعل البيثقافي يتميز بالقوة

المصدر: Martin and Nakayama, 51.

جدول 2. أهمية المقاربات البحثية

الوظيفية	أسلوب البحث يركز على المقاييس الإحصائية. فهم المقاربة الكمية جد مهم لتحليل المعطيات والإحصائيات.
التأويلية	تركز على استخدام اللغة لوصف سلوك الإنسان فهم المقاربة التفسيرية مهم لفهم كيفية تحرير الأخبار، كيفية تحويل المعلومات، وكيف يأخذ أغلبية الأفراد قراراتهم.
النقدية	منهجية المقاربة الكمية تحلل بناءات القوة الكبيرة التي تقود حياتنا اليومية. فهم هذه المقاربة يساعد في إدراك القوى الخفية التي تغير حياتنا.

المصدر: Martin and Nakayama, 52.

كل هذه المقاربات صالحة لدراسة الاتصال البيثقافي، إلا أن "مارتن" و"ناكاياما" يفضلان المقاربة الجدلية لأنها "تشبه البحث متعدد البراديغمات، حيث تتجاوز الموقف التفكير الباراديغمي، كما أنها أكثر تحدياً لأنها تسعى إلى إيجاد طريقة للعيش مع التناقضات المتأصلة والخصوصية المشتركة ظاهرياً لهذه البراديغمات المختلفة، فالمقاربة الجدلية تقبل أن الطبيعة البشرية يمكن أن تكون مبدعة وحتمية، فالعلاقة بين الاتصال والثقافة هي على الأرجح متبادلة ومتنازع عليها، فالمقاربة الجدلية تقدم للباحثين في الاتصال البيثقافي طريقة للتفكير في طرق مختلفة للمعرفة بأسلوب أكثر شمولية."⁶

1.6 المقاربة الجدلية لفهم الثقافة والاتصال

الجدل في أبسط معانيه هو القدرة على تحديد التناقض الذي تحمله المفاهيم والظواهر،⁷ ومفهوم الجدلية ليس بالجديد، فمنذ آلاف السنين استخدمه اليونانيون القدامى وآخرون، في حين أن الدراسات الحديثة تركز على الطبيعة العلائقية والاجرائية والمتناقضة لإنتاج المعرفة، فالقول المأثور عن أرسطو أن "الخطاب هو نظير الجدلية" يؤكد على العلاقة الهامة بين طرق التعبير وأساليب المعرفة،⁸ ويعرف كل من "ناكاياما ومارتن" Martin and

⁶ Thomas K. Nakayama and Rona Tamiko Halualani, eds., *The Handbook of Critical Intercultural Communication* (UK: Wiley-Blackwell, 2010), 65.

⁷ يوسف تمار مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية-الاتصالية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 2017) 28.

⁸ Judith Martin and Thomas Nakayama, 'Thinking Dialectically About Culture and Communication', in *The Global Intercultural Communication Reader*, 2nd ed. (UK: Routledge, 2014), 199.

Nakayama المقاربة الجدلية بأنها: "أسلوب منطقي يستند إلى مبدأ أن الفكرة تولد عكسها، مما يؤدي إلى التوفيق بين الأضداد."⁹

كما تقدم المقاربة الجدلية للباحثين في مجال الاتصال البيثقافي طريقة للتفكير حول مختلف طرق المعرفة بأسلوب أكثر شمولية، مع الحفاظ على أهمية النظر في كيفية التعبير عن هذه المعرفة.¹⁰

ترى المقاربة الجدلية أن هناك العديد من الحقائق الاجتماعية التي تتعايش بين مختلف ثقافات العالم، لذا فالجدلية من منظور النظرية النقدية تصف كيف تتشكل الظواهر وتتربط بين مختلف الظواهر ومجالات الواقع الاجتماعي.

إن المنظور الجدلي يركز أيضا على الجوانب العلائقية بدلا من الجوانب الفردية، ففي بحوث الاتصال البيثقافي المنظور الجدلي يركز على العلاقة بين جوانب الاتصال البيثقافي، وأهمية النظر إليها بشكل كلي وليس بمنعزل عن بعضها البعض.

وأخيرا، فإن الجانب الأكثر صعوبة في المنظور الجدلي كونه يتطلب تشكيل ثنائيات متناقضة على سبيل المثال: الخير والشر، الذاتية والموضوعية، وهي جوهر التقاليد الفلسفية والعلمية والدينية.¹¹

وعلى النقيض من ذلك، فإن منظرو الجدلية يدركون الحاجة إلى تجاوز هذه الانقسامات، فهم يعترفون بالجوانب المترابطة والمتكاملة لأضداد الظاهرة وتقبلها

⁹ Donal Carbaugh, *The Handbook of Communication in Cross-Cultural Perspective* (New York: Routledge, 2017), 224.

¹⁰ Martin and Nakayama, 'Thinking Dialectically About Culture and Communication', 199.

¹¹ Martin and Nakayama, 199.

كأمور عادية،¹² وقد اعتبر "مادلين قرافتس" Madeleine Grawitz المقاربة الجدلية "أنها الأكثر كمالاً وإثراءً كما حسبها مقارنة متكاملة تؤول إلى التفسير الاجتماعي، فهي تتطرق من الملاحظة البسيطة للتناقضات التي تحوم بنا".¹³

وطبق الباحث "نكاياما" المنظور الجدلي على بحوث ونظريات الاتصال البيثقافي وهو ما سنتناوله في العنصر التالي.

2.6 الجدلية في الاتصال البيثقافي

هناك ست جدليات يتميز بها الاتصال البيثقافي حسب نكاياما وتتمثل في:

1.2.6. جدلية الفردي والثقافي

الاتصال البيثقافي هو فردي وثقافي حيث أن بعض السلوكيات تعكس شخصية الفرد والبعض الآخر يعكس التأثيرات الثقافية، ويرى المنظور الجدلي بأن الناس هم أفراد ومجموعة ثقافية على حد سواء، ويتميز الاتصال البيثقافي بالاثنتين.¹⁴

2.2.6. جدلية الاتصال الشخصي والسياقي

هذه الجدلية تتمحور حول دور السياق في العلاقات بين مختلف الثقافات وتركز بشكل آني على الشخص والسياق.¹⁵

¹² Martin and Nakayama, 200.

¹³ مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية-الاتصالية 29.

¹⁴ Nakayama and Halualani, *The Handbook of Critical Intercultural Communication*, 67.

¹⁵ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 74.

3.2.6. جدلية الاختلاف والتشابه

يتم الاتصال البيثقافي بالاختلاف والتشابه معا في بعض الأمور، وبهذا فالأفراد يتشابهون مع بعضهم البعض ويختلفون عن بعضهم البعض بشكل آني.¹⁶

4.2.6. جدلية الجمود والحيوية

هذه الجدلية تقترض بأن الاتصال البيثقافي يميل إلى أن يكون في نفس الوقت جامدا وحيويا، فبعض أنماط الثقافة والاتصال يبقى نسبيا ثابت، بينما هناك أنماط أخرى للثقافات تتغير عبر الزمن ولهذا فهي حيوية.¹⁷

5.2.6. جدلية الماضي والمستقبل

هذه الجدلية تؤكد على الحاجة للتركيز بشكل آني على الماضي والمضارع في فهم الاتصال البيثقافي؛ فمن جهة يجب أن نكون على دراية بالقوى والحقائق المعاصرة التي تشكل تفاعل الأفراد من مختلف المجموعات الثقافية، ومن جهة أخرى يجب علينا إدراك أن التاريخ لديه تأثير على الوقائع المعاصرة.¹⁸

¹⁶ Martin and Nakayama, 74.

¹⁷ Martin and Nakayama, 74.

¹⁸ Martin and Nakayama, 75.

6.2.6. جدلية المزايا والمساوى

ترى الجدلية أن الأفراد يمكن أن يحصلوا على امتيازات أو مساوى في شكل آني، أو امتيازات في بعض السياقات ومساوى في سياقات أخرى.¹⁹

مثال العديد من العمال الأجانب الذين يعملون في مجمع بركين هم في وضعية امتيازات اقتصادية، لكن يمكن أن يكون هناك بعض المساوى في حال عدم تحدثهم بلغتهم، أو إيجاد صعوبة في التكيف مع المناخ الصحراوي.

وقد تم توظيف هذه المقاربة في دراستنا من خلال جدلية: الفردي والثقافي، الاتصال الشخصي والسياقي، الاختلاف والتشابه، المزايا والمساوى، إضافة إلى اعتمادنا على جدلية ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض وما تحمله من تناقضات، وهذا ما سيتم شرحه بالتفصيل في الجانب النظري، كما أن هذه الدراسة تدرس الفروق الموجودة بين العمال المحليين الذين ينتمون إلى ثقافة السياق العالي والعمال الأجانب الذين أغلبهم ينتمون إلى ثقافة السياق المنخفض.

¹⁹ Martin and Nakayama, 76.

7. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.7. منهج الدراسة

تتنمي هذه الدراسة التي جاءت بعنوان واقع الاتصال بينثقافي في المؤسسة الجزائرية إلى الدراسات الوصفية التي تصف وتفسر الواقع كما هو، "فهي تهتم بدراسة الظروف أو العلاقات الموجودة أو الآراء التي تم تبنيها، أو الأحداث الجارية أو التأثيرات الواضحة، أو الاتجاهات، فهي تهتم بالدرجة الأولى بالحاضر، بالرغم من أنها غالبا ما تنظر إلى الأحداث والتأثيرات السابقة من حيث صلتها بالظروف الراهنة".²⁰

ويتجلى استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة، من خلال وصفنا لواقع الاتصال بينثقافي في مجمع بركين بين العمال المحليين والعمال الأجانب من مختلف الثقافات، وكيف يؤثر هذا التعدد الثقافي على التواصل بين العمال، وما هي أبرز الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء تواصلهم مع بعضهم البعض، والاستراتيجية المتبعة من قبل المجمع للحد من هذه الصعوبات، لن نتوقف عند هذا الوصف بل سنحاول ربط واقع الاتصال في المجمع بثقافة العمال (ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض) وسيتم هذا الوصف من خلال استخدام عدة أدوات منها: استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

²⁰ Y. K. Singh and R.B. Bajpai, *Research Methodology: Techniques and Trends* (New Delhi: APH Publishing Corporation, 2008), 203.

2.7 أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات وهي:

1.2.7 الملاحظة: استخدمنا الملاحظة المباشرة عن طريق المشاركة حيث تنقلت الباحثة إلى مجمع بركين بحاسي مسعود وأقامت بالمجمع لمدة عشرة أيام وليال، ولاحظت هناك سلوكيات العمال المحليين والعمال الأجانب وتفاعلاتهم أثناء فترة العمل وخارج إطار العمل في المطعم وفي ملاعب الرياضة، وتم توظيف هذه المعلومات في تحليل وتفسير البيانات.

2.2.7 استمارة الاستبيان: لقد تم بناء هذه الاستمارة بالاعتماد على دراسات سابقة منها: دراسة "باولين نايدو"²¹، دراسة "فولفجانج فريتز" Wolfgang Fritz²² ودراسة "كايت بيراردو" و"آخرون" Kate Berardo²³.

- تم تصميم الاستمارة الإلكترونية من خلال موقع google forms وكتابتها بعدة لغات: العربية، الإنجليزية والفرنسية^B بحكم أن العمال في المجمع من مختلف الجنسيات ويتحدثون عدة لغات، وقد تم تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من أساتذة علوم الاعلام

²¹ Paulene Naidoo, 'Intercultural Communication: A Comparatives Study Of Japanese And South African Work Practice' (Phd Thesis in Philosophy in Communication Science, South Africa, University of Zululand, 2011).

²² Wolfgang Fritz et al., 'An Examination of Chen and Starosta s Model of Intercultural Sensitivity in Germany and United States', *Intercultural Communication Studies* 14, no. 1 (2005): 53-64.

²³ Kate Berardo, Darla K. Deardorff, and Fons Trompenaars, *Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models* (Stylus Publishing, 2012), 50-52.

^B تمت مراجعة الاستمارة من قبل أساتذة لغة إنجليزية وفرنسية

والاتصال، وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية^{BB}، وتم الأخذ بملاحظاتهم بعين الاعتبار.

وقبل ارسال الاستمارة الإلكترونية قمنا بطبع عشر نسخ ورقية وتوزيعها على العمال الجزائريين (خمس نسخ) وعلى العمال الأجانب (خمس نسخ) مع طلب كتابة ملاحظات في حال عدم فهم الأسئلة، وكانت أسئلة الاستمارة واضحة بالنسبة لهؤلاء العمال.

ثم تم ارسال الاستمارة عبر البريد الإلكتروني للعمال الجزائريين مع كتابة ملاحظة أن الثقافات الأخرى نقصد بها الثقافات الأجنبية، أما بالنسبة للأجانب تم وضع ملاحظة أن الثقافات الأخرى نقصد بها الثقافة الجزائرية.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى عدة محاور

- محور البيانات الشخصية؛ يحتوي على أربعة أسئلة.
- محور الخلفية الثقافية؛ يحتوي على سبعة أسئلة.
- محور طبيعة الاتصال بينثقافي؛ يحتوي على ثلاثة عشر سؤالاً.
- محور معوقات الاتصال بينثقافي؛ يحتوي على ثمانية أسئلة.
- محور كفاءة الاتصال بينثقافي؛ يحتوي على عشرة أسئلة.
- محور استراتيجية الاتصال في المجمع؛ يحتوي على ستة أسئلة.

^{BB} الأستاذ حسين خريف، الأستاذة أمينة كلفاح، الأستاذة فهيمة ذيب، الأستاذ عادل زقاع.

وهذه المحاور مصممة بناء على تساؤلات الدراسة، بهدف الحصول على إجابات.

3.2.7 المقابلة: تم إجراء مقابلة حرة مع أربعة موظفين أجانب من جنسيات أمريكية وبريطانية (ذكور وإناث) بحكم أنها الجنسيات المتواجدة بنسبة كبيرة في المجمع، كما تم إجراء مقابلة مع ستة موظفين جزائريين من كلا الجنسين (العدد المسموح من قبل المجمع)، ولقد استخدمنا المقابلة كأداة تدعيمية من أجل تحليل البيانات التي نتحصل عليها من خلال الاستمارة الإلكترونية، وتم وضع دليل المقابلة في الملاحق ص 311.

3.7. مجالات الدراسة

1.3.7. المجال المكاني

العديد من الشركات الجزائرية التي يعمل بها العمال الجزائريون والأجانب معا، إلا أن عدد العمال الأجانب بهذه الشركات قليل مما جعلها غير صالحة لموضوع دراستنا، لذلك اتجهنا لشركة سوناطراك؛ التي تحتل المرتبة الأولى في إفريقيا والحادية عشر على مستوى العالم،²⁴ ولسوناطراك عدة شركات مع شركات أجنبية من بينها شركة أنادراكو الأمريكية، ونتج عن هذه الشراكة مجمع بركين الذي يعمل به العديد من العمال الجزائريين والأجانب من مختلف الجنسيات، وهو ما جعله مجالا صالحا لدراسة موضوعنا، وفي العناصر التالية سنقوم بالتعريف بالشركات الأم ومجمع بركين.

²⁴ eBiz guides, Algérie: Le Premier Guide Pour Homme d'affaires Globe Trotters (Ireland: eBiz guides, 2004), 93, <https://goo.gl/cwvNWg>.

1.1.3.7 شركة سوناطراك:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 491/63 الصادر في 31 ديسمبر 1963، وفي عام 1965 توصلت المفاوضات بين الجزائر وفرنسا إلى اتفاق حول مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل وتسويق المحروقات، وفقا لقرار رقم 292/66 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 1966 تم انهاء احتكار الشركات الفرنسية لقطاع المحروقات لتصبح سوناطراك شركة وطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل وتسويق المحروقات، وتم تأميم قطاع المحروقات من قبل السلطة الجزائرية في 24 فيفري 1971.²⁵

وفي عام 1986 حدثت أزمة أسعار النفط، ونتج عنها صدور قانون رقم 14-86 الذي عدل لاحقا بالقانون رقم 21-91 في 4 ديسمبر 1991، هذا الأخير ينص على فتح قطاع المحروقات للاستثمار الأجنبي، حيث تم توقيع أكثر من 60 عقد استكشاف منذ عام 1992 بين شركة سوناطراك وشركات نفط أجنبية في نشاط الاستكشاف وفي شكل عقد مشاركة في الإنتاج، ولا تقتصر الشراكة على هذا المجال فقط بل امتد إلى المجالات الأخرى عن طريق خلق مشاريع مشتركة في الخدمات والصيانة والأنشطة الهندسية.²⁶

²⁵ شريف بوقصبة، 'انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ف... (أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، بسكرة، جامعة محمد

خيضر، 2015)، 146.

²⁶ KPMG, *Guide Investir En Algérie* (Algérie: KPMG Algérie SPA, 2017), 35, <https://goo.gl/qLZTL5>.

شكل 1. شعار شركة سوناطراك



2.1.3.7 شركة أناداركو:

شركة أناداركو هي شركة بترول مستقلة كبيرة تأسست في كانساس عام 1959، لقد كانت مملوكة لشركة "خط الأنابيب الشرقية بانهادل" ففي البداية كان عملها محدودا في استكشاف وإنتاج الغاز الطبيعي، وبعد ذلك توسع إلى التنقيب عن النفط وإنتاجه، وحققت أناداركو نجاحا كبيرا وتوسعت إلى مناطق أخرى؛ حيث أصبح لديها مصالح النفط والغاز في الولايات المتحدة والجزائر وفنزويلا وكندا والشرق الأوسط.

أصبحت شركة أناداركو مستقلة في عام 1986، وبدأت العمل في الجزائر في عام

1989 بالشراكة مع شركة سوناطراك.²⁷

شكل 2. شعار شركة أناداركو



²⁷ Marius S. Vassiliou, *Historical Dictionaries of Professions and Industries* (New York: ROWMAN & LITTLEFIELD), 40, accessed 2 January 2019, <https://goo.gl/3pF655>.

3.1.3.7 مجمع بركين

يقع حوض بركين في المنطقة الشرقية التي تمتد على أكثر من 400 كم في الجزء الجنوبي الشرقي من البلاد، على طول الحدود مع تونس وليبيا، كانت المنطقة بعيدة، وبصعب الوصول إليها، وبسبب افتقار شركة سوناطراك لوسائل التنقيب، حيث لا يمكنها استكشاف هذه المنطقة الضخمة،²⁸ لذا وبناء على قانون 1986/14 والمكمل في سنة 1991 دعت سوناطراك أناداركو إلى الجزائر في أواخر الثمانينات للمساعدة في تعزيز جهود التنقيب في البلاد، وفي هذا السياق تم إنشاء مجمع بركين وهو مشروع مشترك بين سوناطراك 51% وأناداركو 49%.²⁹

حصلت شركة أناداركو على التراخيص للاستكشاف في أربع مناطق في شرق جنوب البلاد، وهي: 404، 208، 211 و 245، وأنشأت معسكرا أساسيا في حاسي مسعود، لتوفير الدعم اللوجستيكي والمادي لأنشطتها الاستكشافية التنقيبية، بعد القيام بأعمال حفر واسعة النطاق والتنقيب عن عدد من الآبار، تم اكتشاف اثنا عشر حقلا من سنة 1993 إلى 1998، وقد تطلبت المرحلة الأولى من التطوير استثمارات إجمالية بلغت حوالي 200 مليون دولار، والتي شملت تطوير حقل HBNS لإنتاج 60,000 برميل في اليوم، وتم إنشاء عقد EPC ، وكان أول إنتاج للنفط في ماي 1998.³⁰

²⁸ A. Sehibi, 'The Berkine Basin Keeps Its Promises', *Sonatraach la revue*, no. 33 (2002): 10.

²⁹ Ayoub Hadj-Kouider and Paul Barrett, 'The Realities of Implementing an HSE Management System in a Joint Organisation of Mixed Culture and Languages', *Institution of Chemical Engineers, UK, Process Safety : Fulfilling Our Responsibilities*, XVII, no. 149 (2003): 341.

³⁰ Hadj-Kouider and Barrett, 342.

في سنة 1999 تم التوقيع على الاتفاق الخاص بالمرحلة الثانية من التطوير، والذي يتطلب زيادة 700 مليون دولار لتصميم وتجهيز ثلاث مناطق أخرى لاستخراج النفط والغاز، بالإضافة إلى الضغط الإضافي اللازم لحقن الغاز لتوسيع الإنتاج إلى 285,000 برميل في اليوم، ولقد اكتمل البناء وبدأ الإنتاج في أبريل 2002، وتنتج المناطق الأربعة الآن من حقليين رئيسيين هما HBNS و HBN.³¹

بدأ تشكيل الشراكة بين سوناطراك وأناداركو لتمثل في مجمع بركين في سنة 1998، ويعمل في المجمع موظفون من كل من الشركات الأم، بالإضافة إلى متعاقدين من داخل الوطن أو خارجه.³²

شكل 3. شعار مجمع بركين



2.3.7 المجال الزمني

بداية الدراسة الميدانية كانت في 16 جوان 2018 حيث تحصلنا على الموافقة الأولية من شركة سوناطراك قسم الشراكة، وبناء على موضوع الدراسة تم مراسلة مجموعة من المجمعات البترولية التابعة لها، وتم قبول إجرائنا للدراسة بمجمع بركين، وبعد حصولنا

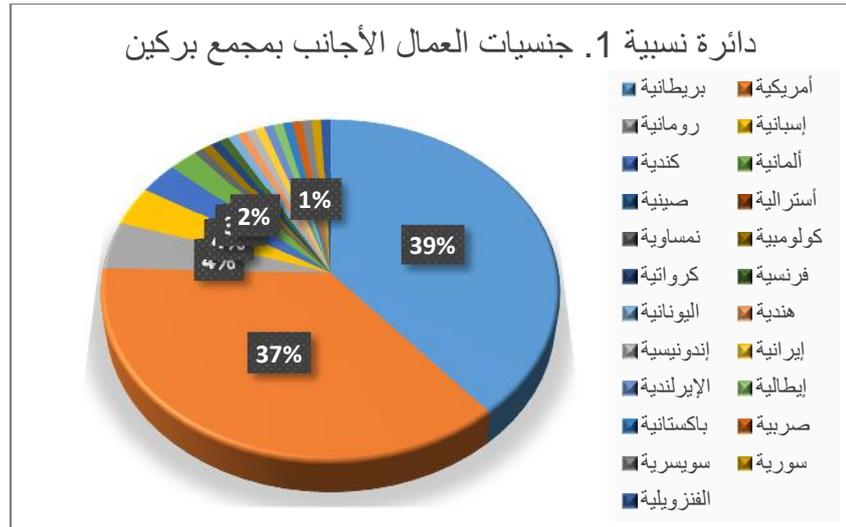
³¹ Hadj-Kouider and Barrett, 342.

³² Hadj-Kouider and Barrett, 343.

على معلومات وإحصائيات بينت أن المجمع مكانا مناسباً لدراستنا، و تنقلت الباحثة في 15 سبتمبر 2018 إلى مجمع بركين وبقيت بالمجمع إلى غاية 25 سبتمبر 2018؛ أثناء هذه الفترة التي أقامت بها بالمجمع قامت بتوزيع استمارة الاستبيان، إضافة إلى إجرائها لبعض المقابلات مع بعض العمال المحليين والعمال الأجانب، كما سمحت لها فرصة الإقامة بالمجمع بملاحظة سلوكيات العمال المحليين والأجانب أثناء العمل وخارج إطار العمل؛ في الملعب وفي المطعم، وهذا ما سهل لها الحصول على المعلومات والبيانات يمكن توظيفها للإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

4.7 عينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من عمال جزائريين وعمال أجانب يعملون بمجمع بركين بحاسي مسعود وحسب آخر إحصائيات ليوم 16 سبتمبر 2018 يبلغ عدد العمال الجزائريين 1211 عامل أما بالنسبة للعمال الأجانب فيبلغ عددهم 138 عامل من مختلف الجنسيات، والشكل التالي يبين جنسيات العمال الأجانب وتمثيلها النسبي في مجمع بركين.



المصدر: مسؤول الموارد البشرية بمجمع بركين (11 سبتمبر 2018).

بالنسبة لنوع عينة البحث هي المسح الشامل مع عدم وجود استجابة، حيث قمنا بتوزيع الاستمارة الالكترونية عن طريق البريد الإلكتروني الخاص^B لكل عمال مجمع بركين (المحليين والأجانب) لكن كانت الاستجابات قليلة جدا مما جعلنا نضطر أن نرسل الاستمارة مرة أخرى إلى مجموعة من العمال عن طريق بريدهم الإلكتروني المهني، ولكن الاستجابة ما زالت قليلة، فأعدنا ارسال الاستمارة إلى رؤساء المصالح وتم التحدث مع هؤلاء الرؤساء عبر الهاتف وطلبنا منهم أن يطلبوا من العمال الذين يعملون في المصلحة التابعة لهم أن يساعدونا بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى هذا تحدثنا إلى بعض العمال وجها لوجه خارج أماكن العمل وطلبنا منهم المساعدة في اخبار زملائهم بالأمر، وبعد كل هذا الجهد تحصلنا في النهاية على 164 إجابة، منها 121 إجابة للعمال المحليين وثلاثة وأربعون إجابة للعمال الأجانب .

^B يتم استخدام برنامج Outlook لتبادل الرسائل الالكترونية، ولكل موظف إيميل خاص به، وإيميل مهني خاص بالوظيفة التي يشغلها.

ملاحظة: في مجمع بركين عندما يقومون بتوزيع استمارة سبر للآراء يقومون بتحفيز العمال على الإجابة من خلال تقديم هدايا، ومع ذلك لا يتحصلون على مشاركة كبيرة، يعني العدد الذي جمعناه يعد إنجازا كبيرا.

5.7 المعالجة الإحصائية

بعد تفرغ الإجابات في برنامج SPSS، اعتمدنا في تحليل هذه البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1.5.7 التكرارات: عدد مرات تكرار الإجابة

2.5.7 النسب المئوية: وهي حاصل ضرب عدد التكرارات $\times 100$ قسمة مجموع عدد التكرارات.

3.5.7 تحديد طول الفئة: (خاص بسؤال مدة العمل في الفريق الدولي)

وهذا من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$C = \frac{R}{1 + 3.322 \text{ Log } N}$$

حيث أن:

N: هو عدد القيم.

R: هو المدى ويحسب بالطريقة التالية:

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة.

الفصل الثاني: التنوع الثقافي في المؤسسة

1. تعريف التنوع الثقافي

2. مقاربات لتفسير التنوع الثقافي

3. التنوع الثقافي في مجمع بركين

4. بناء الثقافية الثالثة

5. الصدمة الثقافية

الفصل الثاني: التنوع الثقافي في المؤسسة

تنامت ظاهرة التنوع الثقافي للعمال في المؤسسات، فأصبحت المؤسسة تولي اهتماما لعمالها من مختلف الثقافات وتحترم خصوصياتهم الثقافية، بدلا من أن تتوقع منهم التكيف مع ثقافة مجموعة الأغلبية، لذا جاء هذا الفصل للحديث عن تعريف التنوع الثقافي، وأهم النماذج المفسرة له، وإلى التنوع الثقافي في مجمع بركين وكيفية بناء ثقافة ثالثة ثم تطرقنا إلى الصدمة الثقافية.

1. تعريف التنوع الثقافي:

إن مصطلح التنوع الثقافي لديه العديد من التعريفات التي تعتمد على سياقها التاريخي إضافة للتنوع اللغوي والدلالي، وبما أنه من المستحيل تحديد تعريف موحد لكلمة الثقافة، فمن الصعب التوصل لتعريف موحد للتنوع الثقافي،¹ لذلك سنتطرق لمجموعة من التعريفات حول هذا المصطلح:

يشير التنوع الثقافي إلى الخلفيات الثقافية المختلفة الممثلة في مجموعة ما، وغالبا ما تعرف الثقافة بأنها عبارة عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والأساطير والقيم والطقوس والأبطال والرموز التي تحدد بشكل واضح طرق تفكير وشعور وأداء جماعة معينة وخاصة

¹ Sabine Schorlemer and Peter-Tobias Stoll, *The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Explanatory Notes* (New York: Springer Science & Business Media, 2012), 135.

وجهة نظر أعضاء المجموعة للعالم الذي يحيط بهم، ومع هذا فالثقافات المشار إليها في مفهوم التنوع الثقافي تعتمد على نوع الفئة الاجتماعية المعنية.²

ويعرف "كوكس" التنوع الثقافي بأنه: "تمثيل لأشخاص وجماعات ذات انتماءات ثقافية مختلفة في نظام معين"، ويشير هذا التعريف إلى أن مجموعات من الناس لا تتقاسم نفس أنظمة تفسير الواقع والمعايير المرجعية (المعتقدات أو القيم)، وهذا يعني أيضاً أنه يمكن أن يكون للمجموعات طرق مختلفة في التفكير والتصرف وردة الفعل.³

وفي تعريف آخر للتنوع الثقافي، يرى "أندريو ديبيرين" Andrew J. DuBrin بأنه: "مزيج من الثقافات والثقافات الفرعية التي تنتمي إليها القوى العاملة في المنظمة، كما يرى الباحث أنه يمكن لأشخاص لديهم نفس الخصائص الديموغرافية ألا يشتركوا في نفس الخصائص الثقافية"⁴ هذا التعريف يشير إلى التنوع الثقافي في المنظمات أي الاختلافات الموجودة بين العمال داخل منظمة ما، كما أن هذا التنوع الثقافي يوجد حتى داخل البلد الواحد.

وجاء في المادة الرابعة من إعلان منظمة اليونسكو لسنة 2012 الخاص بحماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، يشير التنوع الثقافي إلى الطرق المتعددة التي تعبر بها ثقافات الجماعات أو المجتمعات، ويتم تمرير هذه التعبيرات فيما بين المجموعات والمجتمعات.⁵

² Guy Tchibozo, *Cultural and Social Diversity and the Transition from Education to Work* (New York: Springer Science & Business Media, 2013), 8.

³ Issaka Oumarou Harou, 'Le Rôle Et L'impact De La Diversité Culturelle Dans Les Pratiques Managériales En Milieu Professionnel' (Maîtrise En Sciences De La Gestion, Université Du Québec, 2014), 8, 9.

⁴ Andrew J. DuBrin, *Essentials of Management*, 8th ed. (USA: Cengage Learning, 2009), 58.

⁵ Schorlemer and Stoll, *The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Explanatory Notes*, 133.

ولا يتجلى التنوع الثقافي فقط من خلال الطرق المتنوعة التي يتم التعبير بها عن التراث الثقافي للإنسانية، وزيادته ونقله من خلال تنوع أشكال التعبير الثقافي، ولكن أيضا من خلال أساليب متنوعة من الإبداع الفني والإنتاج والنشر والتوزيع والتمتع بها، مهما كانت الوسائل والتكنولوجيات المستخدمة.⁶

كما وضح مؤتمر اليونسكو أن هناك مقاربتين مختلفتين للتنوع الثقافي، ولقد أثر كليهما تأثيرا كبيرا على اختيار التعاريف النهائية، ففي المقاربة الأولى ينظر إلى التنوع الثقافي "داخل" مجتمع معين؛ فهي تركز كثيرا على الحقوق الأساسية للإنسان، وتعزيز الديمقراطية الثقافية، والمشاركة المتساوية لجميع الأقليات (الاثنية، الجنس، اللغوية، العنصرية وما إلى ذلك) ولا يزال يشار إليها في الكثير من الأحيان باسم "التعددية الثقافية".⁷

أما المقاربة الثانية فتركز على التنوع الثقافي "بين" الدول القومية والمجتمعات و/أو الثقافات التي يعتبر فيها التنوع الثقافي مبدأ يمثل الحاجة إلى التبادل المتوازن للخدمات والسلع الثقافية بين الدول و/أو الثقافات.⁸

وبناء على موضوع دراستنا نتبنى المقاربة الثانية لتعريف التنوع الثقافي، حيث يقصد بالتنوع الثقافي هنا بأنه: "مزيج بين الثقافات من مختلف الدول التي تنتمي إليها القوى العاملة في منظمة ما."

⁶ Schorlemer and Stoll, 133.

⁷ Schorlemer and Stoll, 135.

⁸ Schorlemer and Stoll, 135, 136.

2. تفسير التنوع الثقافي

لا يمكن فهم ظاهرة التنوع الثقافي دون الرجوع إلى النماذج المفسرة لها من قبل العلماء، لذلك ارتأينا لذكر أهم هذه النماذج من بينها مقارنة "هول"، مقارنة "هوفستيد"، مقارنة "هوس" ومقارنة تروبينارز وسيتم التفصيل في كل واحد منهم على حدة في العناصر التالية:

1.2. مقارنة إدوارد هول

يعد "إدوارد تي هول" أول من ميز بين اختلاف الثقافات وقام بتصنيفها إلى ثقافات السياق العالي وثقافات السياق المنخفض، كما يرى أن كلا السياقين العالي والمنخفض موجودان في كل المجتمعات، ولكن بدرجات متفاوتة، ويعرف "هول" السياق بأنه: "كل ما يحيط بالحدث ويرتبط به."⁹

1.1.2. ثقافة السياق العالي: هي الثقافة التي يتجلى فيها معنى الرسالة في حالة

الاتصال وفي العلاقة بين المتصلين أو يتم استيعابها في ظل معتقدات وقيم ومعايير الفرد.¹⁰

والاتصال في السياق العالي يكون أغلب معلوماته إما في سياق جسدي مادي أو جزء منضوي في الرسالة، بينما القليل من المعلومات واضحة الترميز تحمل جزء من الرسالة،

⁹ Margaret McLaren, *Interpreting Cultural Differences: Challenge of Intercultural Communication* (Peter Francis Publishers, 1998), 18.

¹⁰ Ghoshlyk Volodymyr and Goshlyk Nataliya, *A Glossary of Intercultural Communication*, Ivano-Frankivsk, 2010, 29.

هناك فروق بين داخل المجموعة وخارجها في ثقافة السياق العالي، فالأفراد يتوقعون الأكثر من عند الآخرين بسبب قوة ترابطهم مع بعضهم البعض، وشبكتهم الاجتماعية متماسكة وأكثر مرونة، فهناك الكثير من "العطاء" في نظامهم.¹¹

في ثقافة السياق العالي عادة ما تكون الأفعال من قبل المجموعة، فهي ثقافة متجذرة في الماضي وبطيئة التغيير وثابتة بدرجة عالية، ففي هذه الثقافة يؤكدون على العلاقات بين الأفراد مع درجة عالية من الالتزامات على كلا الطرفين، مع الحفاظ على كرامة الفرد، أما أعمالهم وتجارتهم تبنى لمدة زمنية طويلة وهي مبنية على الأداء الحسن للمجموعة،¹² وبناء العلاقات شيء مهم في الثقافات ذات السياق العالي، مع التأكيد على معرفة شريك العمل.¹³

الثقافات الآسيوية الأصيلة تميل لكونها ثقافات من السياق العالي، فرسائلهم قصيرة جدا والأفراد يتوقعون من الآخرين فهم ما وراء الكلمات وتفسير الرسالة كجزء من السياق العام.¹⁴

في الثقافات ذات السياق العالي مثل اليابان، لا يتم وضع المعاني دائما في الكلمات، فالأفكار غير اللفظية مهمة بقدر السياق الذي يتم فيه الموضوع، حتى معاني الكلمات

¹¹ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 19.

¹² McLaren, 19.

¹³ Robert Gibson, *Intercultural Business Communication* (Oxford: Oxford University Press, 2002), 33.

¹⁴ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 19.

تعتمد على السياق الذي قيلت فيه، مثلا كلمة نعم يمكن أن يكون لها عدة دلالات: أنا موافق، أنا أستمتع، ولا.¹⁵

على سبيل المثال هذا حوار قصير بين ماريا وجون.

ماريا: هل أنت عطشان؟

جون: أي مشروب تفضلين؟

في الواجهة تبدو أن ماريا تسأل جون للحصول على معلومة، لكن جون ترجم كلامها على أساس أنه طلب، ماريا في رسالتها لم توضح بأنها تريد من جون أن يحضر لها مشروبا، لكن بناء على علاقتهما وألفة جون لأسلوبها في الاتصال علم أنها تريد مشروبا، ومنه فإن هذا الجزء من الرسالة من المهم تشفيره من خلال سياق الحالة التي تحتوي على الأقل العلاقة بين جون وماريا وأسلوبهما في الاتصال، وقدرة جون على أداء طلبها.¹⁶

2.1.2. ثقافة السياق المنخفض: وهي الثقافة التي يتجلى فيها معنى رسالة الاتصال

بالقول الواضح والصريح، دون الاعتماد على سياق حالة الاتصال،¹⁷ وتميل الثقافات الغربية مثل المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وأروبا إلى ثقافات السياق المنخفض، والتي غالبا ما تكون دول مستعمرة لدول غير متقدمة بهدف أخذ ثرواتهم

¹⁵ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 33.

¹⁶ Melanie Moll, *The Quintessence of Intercultural Business Communication*, 1st ed., Quintessence Series (Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012), 46.

¹⁷ Volodymyr and Nataliya, *A Glossary of Intercultural Communication*, 36.

الطبيعية، وبالنسبة للمعلومات فأغلبها مسجلة بصيغة مكتوبة وتطبق من قبل قانون البلاد.¹⁸

في المجتمع الغربي يتم اتخاذ القرارات حول الأعمال التجارية والمسار المهني من قبل الأفراد، حيث يعطون كل التفاصيل وكأن المستمع طفل أو لا يعرف شيئاً عن الموضوع، هذا ما يمكن أن يغضب الآخرين.¹⁹

في الثقافات ذات السياق المنخفض مثل الولايات المتحدة الأمريكية، يكون معنى الرسالة فيها واضحاً، ويتم وضعه في كلمات، وهذا النوع من الثقافات يميل إلى التركيز على المهام بدلاً من التركيز على العلاقات،²⁰ وهذا ما يسمى "بالدوران حول النقطة أو الذهاب إلى النقطة" ففي الثقافات ذات السياق العالي، الأفراد يبدوون من العام إلى الخاص، بينما في الثقافات ذات السياق المنخفض، فهي الطريقة العكسية للدوران، يبدوون من الخاص ثم يتجهون نحو العام وهذا ما يوضحه الشكل رقم 4.21

إن التعرف على هذه الاختلافات يمكن أن يساعد الفرد من ثقافة سياق معين لفهم الأفراد من الثقافات الأخرى.

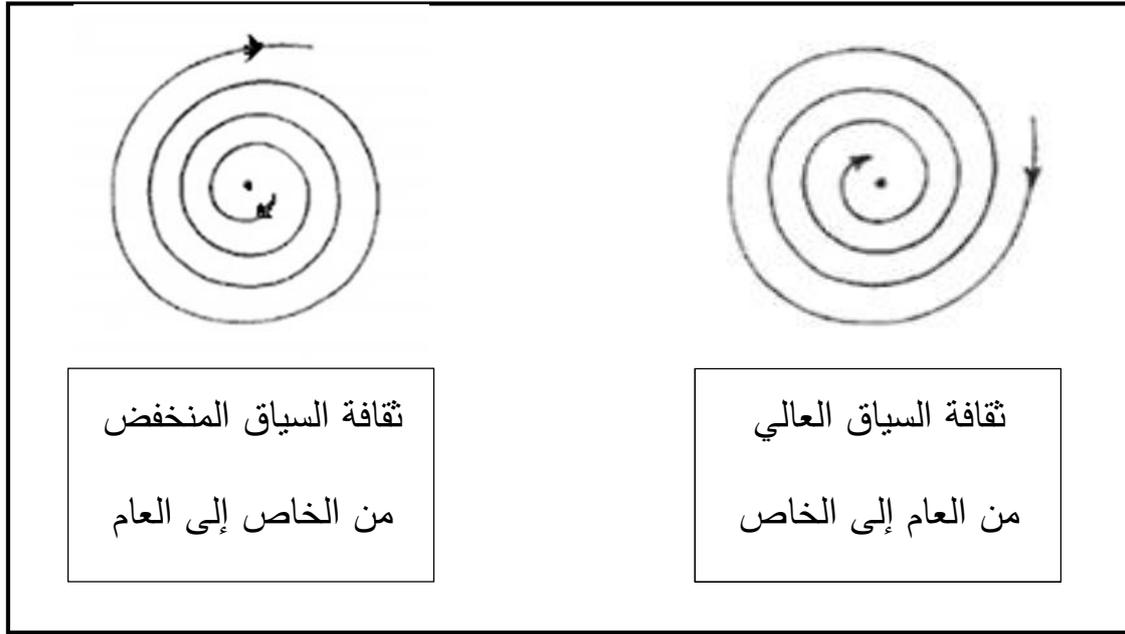
¹⁸ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 19.

¹⁹ McLaren, 19.

²⁰ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 33.

²¹ Gibson, 34.

شكل 4. أسلوب الاتصال في ثقافة السياق العالي والمنخفض



Source : Gibson, 34.

جدول 3. خصائص ثقافة السياق العالي والمنخفض

ثقافة السياق المنخفض	ثقافة السياق العالي	التفاعل
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض استخدام العناصر غير اللفظية. يتم نقل الرسالة عن طريق الكلمات أكثر من المعاني غير اللفظية. - الرسالة اللفظية صريحة، فالسياق أقل أهمية من الكلمات. - الرسالة اللفظية مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع استخدام العناصر غير اللفظية؛ نبرة الصوت، تعبيرات الوجه، الإيماءات، فهي تحمل أجزاء مهمة من المحادثة. - الرسالة اللفظية ضمنية، فالسياق أكثر أهمية من الكلمات. - الرسالة اللفظية غير مباشرة. 	

<ul style="list-style-type: none"> - العلاقات تبدأ وتنتهي بسرعة. - يتم انجاز الأمور من خلال اتباع الإجراءات والاهتمام بالهدف. - هوية المرء متجذرة في ذاته وإنجازاته. - البنية الاجتماعية لا مركزية؛ فالمسؤولية لا تتركز في الأعلى. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتمد العلاقات على الثقة، وتبنى ببطء وتكون مستقرة. - يتم انجاز الأمور بناء على العلاقات مع أناس، والاهتمام بعمل الجماعة - هوية الفرد متجذرة في الجماعة (الأسرة والثقافة والعمل) - البنية الاجتماعية والسلطة مركزية؛ المسؤولية في القمة والشخص الذي في الأعلى يعمل لصالح الجماعة. 	<p>الجماعة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الفضاء مجزأ وهو ملكية خاصة، والخصوصية أمر مهم، لذلك يقف الناس متباعدين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفضاء مشترك؛ حيث يقف الناس بالقرب من بعضهم البعض ويتشاركون نفس المساحة. 	<p>المساحة الخاصة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الأمور مجدولة ليتم القيام بها في وقت معين؛ شيء واحد في كل مرة. - التغيير سريع؛ حيث يمكن للمرء أن يقوم بالتغيير ويرى النتائج الفورية. 	<ul style="list-style-type: none"> - كل شيء له وقته الخاص، وليس من السهل جدولة الوقت؛ فاحتياجات الناس تتداخل مع الحفاظ على الوقت المحدد، والمهم هو أن يتم تنفيذ النشاط. - التغيير بطيء ومستقر لأن الأشياء متجذرة في الماضي. 	<p>الوقت</p>

Source : S. Aqeel Tirmizi and Claire B. Halverson, Effective Multicultural Teams: Theory and Practice, 1st ed., Advances in Group Decision and Negotiation 3 (Springer Netherlands, 2008), 32.

2.2. مقارنة هوفستيد:

أجرى "هوفستيد" بحثاً على 116,000 موظف من شركة IBM يعملون في إحدى وأربعين دولة بهدف دراسة قيم العمل لديهم، وخلصت نتائج هذه الدراسة بوضع الباحث لأربعة أبعاد ثقافية توضح التباين الموجود في ثقافات الشعوب،²² وبعد ذلك أضاف "هوفستيد" البعد الخامس مع "ميشيل بوند" Michel Bond وتلخص هذه الأبعاد في:

- بعد مسافة السلطة العالية والمنخفضة
 - بعد الثقافة الفردية والجماعية
 - بعد ثقافة تجنب الغموض المرتفع والمنخفض
 - بعد الذكورية مقابل الأنثوية.
 - بعد الثقافات ذات التوجه طويل المدى وقصير المدى
- وتؤثر أبعاد التنوع الثقافي على الاتصال من خلال المعايير والقواعد الثقافية،²³ ويوضح الجدول التالي الأبعاد الثقافية لمقاربة "هوفستيد".

²² عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية (القاهاة: المنظمة العربية للتممية الإدارية، 2005)، 136.

²³ William B. Gudykunst, *Cross-Cultural and Intercultural Communication* (SAGE Publications India, 2003), 37.

جدول 4. الأبعاد الثقافية لمقاربة "هوفستيد"

مسافة السلطة منخفضة	مسافة السلطة عالية
يعكس التسلسل الهرمي في المنظمات عدم المساواة في الأدوار.	يعكس التسلسل الهرمي في المنظمات على عدم المساواة الوجودية بين المستويات العليا والدنيا.
المدراء يعتمدون على تجاربهم الخاصة وعلى الموظفين.	المدراء يعتمدون على القواعد أو القوانين الرسمية.
هناك فرق ضئيل في الراتب بين من هم في أعلى وأسفل السلم الهرمي للمنظمة.	هناك فرق واسع في الراتب بين من هم في أعلى وأسفل السلم الهرمي للمنظمة.
الموظفون يتوقعون استشارتهم.	الموظفون يتوقعون أن يملى عليهم ما يتوجب فعله.
القائد المثالي هو شخص حذق وديمقراطي.	القائد المثالي هو شخص خير أوتوقراطي أو "الأب الجيد".
العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نفعية.	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عاطفية.
الفردانية	الجماعية
الموظفون يسعون لتحقيق مصلحة صاحب العمل إذا كانت تتوافق مع مصالحهم.	الموظفون هم أعضاء في مجموعة، يسعون لتحقيق مصالح المجموعة.
العلاقة بين صاحب العمل والموظف هي عبارة عن عقد بين طرفين في سوق العمل.	العلاقة بين صاحب العمل والموظف مبنية على أسس أخلاقية وروابط عائلية.
الإدارة هي إدارة الأفراد.	الإدارة هي إدارة المجموعات.
المهمة تسود على العلاقة.	العلاقة تسود على المهمة.
الذكورة	الأنوثة
الإدارة تعتمد على الحسم والعدوانية.	الإدارة تعتمد على الحس والتوافق.
حل النزاعات عن طريق السماح للأقوى بالفوز.	حل النزاعات عن طريق التنازلات والتفاوض.

المكافآت مبنية على المساواة.	المكافآت مبنية على الاستحقاق.
تفضيل المنظمات الأصغر حجماً.	تفضيل المنظمات الأكبر حجماً.
الناس يعملون من أجل العيش.	الناس يعيشون من أجل العمل.
يفضلون المزيد من وقت الفراغ على المزيد من المال.	يفضلون المزيد من المال على المزيد من وقت الفراغ.
تجنب الغموض مرتفع	تجنب الغموض منخفض
تغييرات قليلة في المدراء، وخدمات طويلة.	تغييرات كثيرة في المدراء، وخدمات قصيرة.
هناك حاجة عاطفية للقواعد، حتى وإن كانت غير مفعلة.	توضع القواعد للحاجات الضرورية للغاية.
هناك حاجة عاطفية أن تكون مشغولاً.	العمل بجد فقط عند الحاجة.
اهتمام كبار المدراء بالأعمال اليومية.	اهتمام كبار المدراء بالاستراتيجية.
التركيز على محتوى القرار.	التركيز على عملية اتخاذ القرار.
التوجه طويل المدى	التوجه قصير المدى
قيم العمل الرئيسية تشمل: التعلم، الصدق، التكيف، المسؤولية والانضباط الذاتي.	قيم العمل الرئيسية تشمل: الحرية، الحقوق، الإنجاز، والتفكير لنفسه.
وقت الفراغ غير مهم.	وقت الفراغ مهم.
أهمية الأرباح عشر سنوات من الآن.	أهمية الأرباح هذه السنة.
الفوارق الاجتماعية والاقتصادية الواسعة غير مرغوب فيها.	الاستحقاق والمكافأة على حسب القدرات.
الاستثمار في الشبكات الاجتماعية لمدى الحياة.	تختلف الولاءات الشخصية حسب احتياجات العمل.

Source : Geert H. Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Third (New York: McGraw-Hill, 2010), 76, 124, 170, 217, 251.

3.2. مقارنة هاوس

اعتمد "هاوس" House في مشروع العالمية لأبعاد الثقافة على دراسات الإدارة والقيادة بشكل كبير بدلا من التخصصات الأوسع مثل علم الاجتماع والاقتصاد والتاريخ والجغرافيا وعلم النفس، شمل مشروع العالمية اثنين وستين مجتمعا شملهم المسح في عشر مجموعات بناء على الجغرافيا واللغة المشتركة والدين والتاريخ (أنظر الجدول رقم 5) تعتمد دراسة "هاوس" على أعمال "هوفستد" وغيره، وتدرس الثقافة من خلال تسعة أبعاد موضحة في الجدول التالي.

جدول 5. مشروع العالمية لأبعاد الثقافة

أبعاد الثقافة	تعريفها
قوة المسافة	مدى توقع أفراد المجتمع توزيع السلطة بالتساوي
المساواة بين الجنسين	الدرجة التي تثبط بها المجتمعات الاختلافات في أدوار الجنسين وعدم المساواة.
تجنب عدم اليقين	مدى اعتماد المجتمعات على القواعد والسياسات وإجراءات تقليل الغموض، والقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
الجماعية 1 (الجماعية المؤسسية)	درجة قيام المجتمعات بالتشجيع ومكافأة العمل الجماعي وتوزيع الموارد.
الجماعية 2 (داخل الجماعة)	مدى تعبير أفراد المجتمع عن الفخر والولاء وتماسكهم في علاقاتهم مع الآخرين.

التوجه المستقبلي	الدرجة التي ينخرط فيها أعضاء مجموعة ما في السلوكيات المستقبلية مثل التخطيط والاستعداد والاستثمار في المستقبل
الحزم	مدى عدوانية أفراد المجتمع ومجاوبة بعضهم البعض أثناء تفاعلاتهم
التوجه نحو الأداء	مدى مكافأة وتشجيع المجتمعات للأفراد على الابتكار والتميز في الأداء
التوجه الانساني	مدى تشجيع المجتمع لأعضائه على السخاء والإيثار والرعاية وابداء الاهتمام برفاه الآخرين.

Source : Tirmizi and Halverson, *Effective Multicultural Teams*, 30, 31.

4.2. مقارنة تروبينارز:

أجرى "تروبينارز" بحثاً على خمسة عشرة ألف مديراً من ثمانية وعشرين بلداً، ونشر نتائجه التي تحصل عليها في كتابه *ركوب موجات الثقافة*²⁴ ووصف سبعة أبعاد ثقافية تساعد على تفسير الاختلافات الثقافية وكيف تؤثر على الأعمال والإدارة، وكثيراً ما تؤثر الافتراضات الثقافية الأساسية على طرق تصرف الناس وتفاعلهم مع بعضهم البعض،²⁵ وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

²⁴ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 27.

²⁵ Fons Trompenaars and Piet Hein Coebergh, *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools* (UK: Infinite Ideas Limited, 2014), 202.

1.4.2. الفردية مقابل الجماعية: في الثقافات الفردية هناك تأكيد على الحرية الفردية والطموحات والاحتياجات الشخصية، أما الثقافات الجماعية فهي تؤكد على احتياجات الجماعة، هذا البعد يشبه البعد الفردي/ الجماعي لـ "هوفستيد" وآخرون.

2.4.2. الشمولية مقابل الخصوصية: تعتبر المجتمعات الشمولية رسمية في تركيزها على القواعد والإجراءات التي توجه الاتفاقيات معتبرة إياها "مقدسة"، بينما الثقافات الخاصة أقل ارتباطاً بالقواعد والإجراءات الرسمية وتعتبر العلاقة والحالات الطارئة مهمة في تحديد القرارات والإجراءات.²⁶

3.4.2. التفاعل الخاص مقابل التفاعل العام: يتناول هذا البعد الاتصالات والتفاعلات داخل المجتمع، ففي الثقافات الخاصة أسلوب التواصل مباشر مع الانتباه لوضوح الكلمات، الصراحة وإدلاء الحقائق، بينما في ثقافة الانتشار فأسلوب الاتصال غير مباشر ويؤخذ بعين الاعتبار السياق.²⁷

4.4.2. الحياد مقابل العاطفة: في الثقافات المحايدة لا يتم اظهار العواطف بشكل مرئي، لأن هذا يعتبر إظهار لعدم السيطرة على الذات، بالإضافة إلى هذا يتم الحفاظ على مسافة مادية معينة لتجنب اللمس، أما في الثقافات العاطفية فيعبر الأفراد عن مشاعرهم

²⁶ S. Aqeel Tirmizi and Claire B. Halverson, *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*, 1st ed., Advances in Group Decision and Negotiation 3 (Springer Netherlands, 2008), 28.

²⁷ Tirmizi and Halverson, 28.

بحرية، كما تتميز التفاعلات بالعاطفة والاستخدام المتكرر للإشارات مع الاتصال الجسدي عن طريق اللمس.²⁸

5.4.2. الإنجاز مقابل العزو: ثقافة الإنجاز هي الثقافة التي يُمنح فيها الأفراد وضعا يعتمد على مدى أدائهم لوظائفهم،²⁹ فالألقاب والتسلسل الهرمي محدود الأهمية، بينما في ثقافات العزو فالألقاب والتسلسل الهرمي مهم في حد ذاته، فالأفراد في المناصب العليا يستحقون الاحترام ويجدون أنه من السهل الوصول إلى الموارد وممارسة التأثير.³⁰

6.4.2. المواقف تجاه الزمن: الماضي والحاضر والمستقبل؛ فالثقافات ذات توجه للماضي تولي قدرا كبيرا من الاهتمام للتاريخ والتقاليد والأساليب الراسخة للقيام بالعمل، والثقافات ذات توجه للحاضر تعطي أهمية للظروف الحالية في تحديد ما هو مناسب لاتخاذ القرارات، بينما الثقافات ذات توجه للمستقبل تعتمد على بعد النظر في إصدار الأحكام حول ما هو مناسب، كما تركز على تحقيق الأهداف المستقبلية.³¹

7.4.2. التحكم الداخلي مقابل التحكم الخارجي: تعتبر المجتمعات الموجهة للتحكم الداخلي أن الأفراد يعملون ويبدلون جهدا للتأثير والتحكم في النتائج، بينما في الثقافات

²⁸ Tirmizi and Halverson, 28.

²⁹ Fred Luthans and Jonathan Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 10th ed., Irwin Management (USA: McGraw-Hill Education, 2018), 143.

³⁰ Tirmizi and Halverson, *Effective Multicultural Teams*, 28, 29.

³¹ Tirmizi and Halverson, 29.

الموجهة للمراقبة الخارجية فالظروف والعوامل الخارجية هي التي تلعب دورا هاما في

تحديد النتائج.³²

³² Tirmizi and Halverson, 29.

3. التنوع الثقافي في مجمع بركين

التعرف على ثقافة الشريك الذي ستعمل معه في إنشاء مشروع تجاري أمر مهم لنجاح العمل، لذا خصصنا هذا العنصر للحديث عن الثقافتين الجزائرية والأمريكية بما أنهما تمثلان ثقافتين لشركتين أقامتنا مجمع بركين، وسيتم دراسة هاتين الثقافتين من ناحية المنظور المحلي وأسلوب الاتصال بين الأفراد، والاتصال الإداري بين الموظفين، والنزاعات في العمل.

1.3. الثقافة الجزائرية:

الشعب الجزائري هو عبارة عن مزيج بين العرب والأمازيغ،³³ إلا أن العرق لا يؤثر على علاقات العمل بشكل كبير، كلتا المجموعتين العرقيتين تعمل معا دون مشاكل، واللغات الرسمية للجزائر هي اللغة العربية واللغة الأمازيغية، كما أن الجزائريين يتحدثون اللغة الفرنسية نظرا لبقاء الجزائر تحت الاحتلال الفرنسي لقرابة 132 سنة، أما بالنسبة لدين الدولة الجزائرية فهو الإسلام؛ وعلى أساسه تقام العلاقات الشخصية والمبادلات التجارية والأعمال، ولهذا نجد أن عطلة الأسبوع في الجزائر هي يومي الجمعة والسبت، وهذا لاعتبارات دينية.³⁴

³³ Daniel E Harmon, *Algeria, Africa: Continent in the Balance* (USA: Harvard university, 2007), 649.

³⁴ Global Affairs Canada, 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning', GAC, accessed 18 January 2019, <https://bit.ly/2XA4vDQ>.

أما فيما يخص أساليب الاتصال التجاري في الثقافة الجزائرية فسيتم عرضها في الجدول التالي:

جدول 6. أساليب الاتصال التجاري في الثقافة الجزائرية

- أسلوب الاتصال** - التحية عند الجزائريين تكون عن طريق المصافحة عادة، ولا يقبل الناس بعضهم البعض على الخد حتى يتعرفوا على بعضهم البعض بشكل أفضل وتكون لديهم علاقة أوثق،³⁵
- بعض الجزائريين يمسكون اليد اليمنى بعد المصافحة كتعبير منهم عن حسن النية.³⁶ كما لا يستحب مصافحة الرجال للنساء أو العكس لاعتبارات دينية.
- المسافة أثناء الحديث؛ حيث يجب أن يقف الرجال والنساء على بعد 80 سم على الأقل ويجب تجنب أي اتصال جسدي (وضع اليد على الكتف أو اللمس) وهذا مقبول في حالة معرفة الشخص بشكل جيد (نفس الجنس)، فالمسافة الشخصية المقبولة تكون أكبر عند التحدث مع الأجانب وبمجرد بناء الثقة والعلاقة تصبح أقرب عند إذن المسافة تصبح أصغر.
- الاتصال البصري مهم أثناء التحدث مع الجزائريين، ويعتبر من غير التهذيب عدم فعل ذلك كما قد يشعر الشخص أنك لا تحترمه³⁷

³⁵ 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'.

³⁶ The global etiquette guide to Africa and dean foster, P 90

³⁷ 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'.

الاتصال الاداري هناك فرق في الطريقة التي يتصل بها الموظف مع زملائه مقارنة

برؤسائه، فمع الزملاء يمكن مناداتهم بأسمائهم واستخدام النكت ونبرة غير رسمية أما في حالة الرؤساء يجب استخدام لغة رسمية محايدة كما يجب أن يدعوهم بـ "السيد" أو "السيدة" وتجنب أن تصبح مألوفاً جداً معهم.³⁸

- يولي الجزائريون أهمية كبيرة للألقاب والأقدمية، حيث يجب احترامها واستخدامها في جميع الأوقات عند إجراء الأعمال وكتابة المراسلات ورسائل البريد الإلكتروني.³⁹

- في بداية الاجتماعات يفضل أن تصافح المشاركين والسؤال عن حالهم وصحتهم.

- عدم استخدام اليد اليسرى عند قبول بطاقة العمل، إذ يعد استخدام اليد اليسرى مناسباً فقط للأفعال المشينة.

- عدم رفض الضيافة عندما تقدم لك، فالجزائريون يعطون قدراً كبيراً من الأهمية للضيافة، فإذا قدمت لك القهوة أو الحلويات يجب أن تقبلها دائماً.

- الجزائريون لا يحبون أن يشار إليهم بالأصبع أثناء التواصل ويعتبرونه سلوك غير مهذب.⁴⁰

تقدير الوقت الالتزام بالمواعيد لا ينظر إليه على أساس أنه أمر مهم في الجزائر،

وبالنسبة لمكان العمل يحدد الموظف الذي لديه الأقدمية معايير

³⁸ 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'.

³⁹ Communicaid Group, 'Algeria Cross-Cultural and Language Training', accessed 19 March 2019, <https://bit.ly/2VbIxJG>.

⁴⁰ 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'.

النظر للوقت فيتبعه الآخرون،⁴¹ أما الغياب عن العمل دون عذر مشروع يعطي صورة سلبية⁴²

اتخاذ القرارات يتم اتخاذ القرارات في الجزائر بالطرق التالية وفقا لأهميتها وطبيعتها:

- ل) تفرض بعض القرارات من الإدارة العليا وعلى المدير تنفيذها.
- ل) بعض القرارات تكون مبادرة شخصية من المدير.
- ل) تتخذ القرارات الأخرى بعد التشاور مع الموظفين.

- يمكن لجميع الموظفين تقديم أفكارهم الخاصة، ومع ذلك يجب تمريرها إلى رئيسهم، الذي بدوره سينقلها إلى الأعلى.⁴³

النزاعات في العمل - أثناء النزاع الجزائريون لا يحبذون انتقادهم أو معارضتهم بأسلوب مباشر وعلني، لأنهم لا يريدون أن يخسروا مكانتهم واحترامهم.

- الجزائريون لا يميلون إلى مواجهة الآخرين مباشرة حول المشكلة لا سيما الرؤساء، فهم يفضلون استخدام اللغة غير الشفهية للتعبير عن عدم رضاهم، ويتوقعون من الشخص الآخر أن يفهمهم.⁴⁴

2.3. الثقافة الأمريكية

تعد الولايات المتحدة الأمريكية ثالث أكبر بلد في العالم من حيث المساحة والسكان، وهي دولة تزخر بتنوعها الثقافي الفريد، وهذا بسبب موجات الهجرة التي شهدتها الولايات المتحدة من كل بقاع العالم تقريبا، لذلك فالثقافة الأمريكية تجسد شعورا قويا للهوية الاثنية

⁴¹ 'Algeria Cross-Cultural and Language Training'.

⁴² 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'.

⁴³ 'Algeria'.

⁴⁴ 'Algeria'.

والإقليمية التي يمثلها عدد من الثقافات الفرعية والتي تتأثر بالاختلافات الجغرافية والإقليمية الشاسعة في البلد.⁴⁵

أما فيما يخص أساليب الاتصال التجارية في الثقافة الأمريكية فسيتم عرضها في الجدول التالي:

جدول 7. أساليب الاتصال التجاري في الثقافة الأمريكية

- أسلوب الاتصال - التحية عند الأمريكيين عادة ما تكون عن طريق الابتسام والاتصال المباشر بالعينين، كما أنهم يصفحون الطرف الآخر من خلال استخدام اليد اليمنى لمدة لا تتجاوز بضع ثوان.
- تتضمن التحية عبارة "مرحبا" غالبا متبوعة بـ "كيف حالك"، والاستجابة المتوقعة هي "جيد، شكرا وأنت؟" قد يكون هذا الحوار المختصر هو التواصل الاجتماعي الوحيد قبل أن يتحول الحديث إلى العمل التجاري.
- إضافة للمصافحة يمكن أحيانا أن يحتضن الرجل الأمريكي الشخص الآخر لفترة وجيزة مع الربت على الظهر، كما أنهم لا يقبلون على الخد ويعتبرون أن هذه اللمسات عبارة عن شنوذ جنسي في الولايات المتحدة.⁴⁶
- المساحة الشخصية المناسبة بين شخصين هي 3 أقدام، فالأمريكيون عادة لا يحبون أن يتعدى أحدهم على فضائهم

⁴⁵ Communicaid Group, 'The United States of America', accessed 19 March 2019, <https://bit.ly/2EivLiV>.

⁴⁶ Dean W. Engel and Larry Peterson, *Passport USA: Your Pocket Guide to American Business, Culture & Etiquette* (World Trade Press, 1997), 72, 73.

الشخصي، وبصفة عامة الحركات واللمسات ليست شائعة في اللقاء الأول سواء في المجال الاجتماعي أو في مجال العمل، لكن بمجرد أن تصبح مألوفاً لديهم، قد يكون هناك نوع أكثر من الاحتكاك (التقرب).⁴⁷

أسلوب الاتصال الإداري - الاتصالات التجارية والتفاوض يتم بشكل غير رسمي، وحتى عندما تكون رسمية، فإنها ستكون بشكل أقل من ثقافات أخرى بكثير.

- تأطير المحادثات التجارية واتباع جدول أعمال محدد يركز على الإجراءات والنتائج.

- يتم إيلاء اهتمام ضئيل نسبياً للرتب والألقاب، ولكن يجب أن تكون على بينة من مستوى الأشخاص الذين تتعامل معهم.

- الأمريكيون يقاطعون حديث بعضهم البعض، كما أنهم يnehون جمل بعضهم البعض.⁴⁸

- يعتمد الأمريكيون بشكل متزايد على التكنولوجيا والبريد الإلكتروني هو أسلوبهم العادي في الاتصال، وتكون رسائل البريد الإلكتروني قصيرة ومباشرة وغالباً ما يتم حذف كل من عبارات الترحيب والختام، لكن لا يجب إساءة تفسير هذا الاتصال المختصر على أنه وقاحة أو إزعاج بل يُنظر إليه في ثقافتهم على أنه أسلوب سريع وفعال.⁴⁹

⁴⁷ Global Affairs Canada, 'Cultural Information - United States of America- Centre for Intercultural Learning', GAC, 12 August 2014, , <https://bit.ly/2EhPL53>.

⁴⁸ Engel and Peterson, *Passport USA*, 75.

⁴⁹ 'American Communication Styles', *World Business Culture* (blog), accessed 5 March 2019, <https://bit.ly/2JrSxJ4>.

- الموظفون الأمريكيون لا يستطيعون قبول الهدايا المقدمة لهم، لأن العديد من الشركات تمنع ذلك.⁵⁰

المواعيد
يتوقع رجال الأعمال الأمريكيين الالتزام بالمواعيد النهائية، وأن تكون الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد، فالتأخر عنها يتم تفسيره بعدم الاهتمام والتكبر أو علامة على سوء إدارة الوقت، وإذا تأخر فرد عن الموعد أكثر من عشر دقائق، عليه أن يعتذر ويقدم مبرراً لتأخر إن أمكن، ومن ناحية أخرى فإن وصول الشخص مبكراً عن الموعد قد يفاجئ الشخص الذي سيقابله، ويفسر هذا السلوك بأن الشخص حريص جداً أو أنه ليس لديه شيء أفضل للقيام به.⁵¹

التسلسل الهرمي واتخاذ القرارات
عادة ما يتم اتخاذ القرارات من خلال اجتماع الفريق وإقرارها من قبل المسؤول.⁵²

النزاعات في العمل
أسلوب الاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية مباشر جداً، لذلك دائماً في النزاعات تكون المواجهة مباشرة، وإن كان الفرد يواجه مشاكل في العمل، فسيتلقى ملاحظات بأسلوب فظ، ويتم استبعاده من الأنشطة، وافتعال عراقيل له على مستوى العمل.⁵³

⁵⁰ 'Cultural Information - United States of America- Centre for Intercultural Learning'.

⁵¹ Engel and Peterson, *Passport USA*, 59.

⁵² 'Cultural Information - United States of America- Centre for Intercultural Learning'.

⁵³ 'The United States of America'.

4. بناء الثقافة الثالثة:

تم تطوير مفهوم الثقافة الثالثة من قبل "فريد كاسمير" Fred Casmir الذي افترض أن الحوار ضروري للثقافة الثالثة لأنه لا يمكن تحقيقها دون التعاطف والفهم العميق للآخرين. وأضاف كل من "ستاروستا و أولورينيسولا" Starosta and Olorunnisola أنه يجب على الأفراد أن يكونوا على وعي بفروقاتهم وقادرين على تعليق الحكم لبناء ثقافة ثالثة، والتي هي نتاج التقارب والتكامل والاستيعاب المتبادل، وبمجرد تحقيقها توفر الثقافة الثالثة مناخا مثاليا للتفاعل لأن هناك تعاون ودعم وتقبل بشكل متبادل.⁵⁴

يرى "فونغ و تشوان" Fong and Chuang أن بناء الثقافة الثالثة يكون نتيجة لـ "العملية الديناميكية للتكيف الثقافي وكفاءة الاتصال البيينثقافي".⁵⁵

في حين يرى "بيبي" Beebe وآخرون أن الطريقة المثلى لتعزيز فهم الاتصال البيينثقافي هو تطوير ثقافة ثالثة، وهذا يحدث عندما ينضم الأشخاص الذين يشاركون في عملية الاتصال بجوانب من الثقافات المنفصلة لإنشاء ثقافة ثالثة جديدة أكثر شمولية وتتضمن كلتا الثقافتين، وتتجلى الثقافة الثالثة عندما يقوم الأشخاص المشاركون في الاتصال ببناء

⁵⁴ Larry A. Samovar et al., *Intercultural Communication: A Reader*, 14th ed. (Cengage Learning, 2015), 473.

⁵⁵ Fay Patel, Mingsheng Li, and Prahalad Sookninan, *Intercultural Communication: Building a Global Community* (SAGE Publications India, 2011), 9.

بيئة تفاعلية مواتية للطرفين أين يستطيع الأفراد من مختلف الثقافات العمل بطريقة مفيدة لجميع الأطراف المعنية.⁵⁶

يؤكد "لي" Lee أنه في منظور "الثقافة الثالثة يتم رفض الهيمنة الثقافية والاختراع، ولكن تتاح فرص التنمية المتبادلة"،⁵⁷ لذا فإن بناء الثقافة الثالثة يضمن الحفاظ بثبات لكل ما هو فريد من نوعه لكل ثقافة، وفي نفس الوقت يشجع على تبادل المعتقدات والقيم المشتركة، وأحد الأهداف المهمة لبناء الثقافة الثالثة هو الاعتقاد بأن الثقافة المشاركة حريصة على مشاركة الخير في جميع الأوقات والتركيز على الفضائل المشتركة،⁵⁸ فتطوير عقلية الثقافة الثالثة يمكن أن يقلل من ميل الفرد نحو الاختلافات الثقافية من موقف "نحن" مقابل "هم"، بدلا من محاولة القضاء على حواجز الاتصال المتفرعة عن الاختلاف في المنظور الثقافي، فان افتراض وجود بنية ثقافية ثالثة تولد فهم جديد للآخر من جانب كلا المشاركين، وكما وصفه باحث الاتصالات "بنيامين بروم" فإن الثقافة الثالثة "تتميز بقيم ومعايير فريدة قد لا تكون موجودة قبل العلاقة الثنائية، إن جوهر هذه العلاقة الجديدة يسمح بدرجات متفاوتة من الفهم، بدلا من الحاجة إلى فهم كامل لثقافة الآخر، فالثقافة الثالثة تعترف بتنوع البيئة الثقافية وتفاعلات التي عايشها المشاركون وتهدف إلى تطوير سياق جديد من أجل التفاعل في المستقبل.⁵⁹

⁵⁶ Paulene Naidoo, 'Intercultural Communication: A Comparatives Study of Japanese and South African Work Practice' (Phd Thesis in Philosophy in Communication Science, University of Zululand, 2011), 106.

⁵⁷ Patel, Li, and Sookninan, *Intercultural Communication*, 10.

⁵⁸ Patel, Li, and Sookninan, 11.

⁵⁹ Naidoo, 'Intercultural Communication: A Comparatives Study Of Japanese And South African Work Practice', 106.

ويضيف "كاسمير واسونسيون لاند" Casmir and Asuncion-Lande أن بناء الثقافة الثالثة يتجاوز مجرد الربط بين الثقافات المنفصلة، وأنه يؤدي إلى "إنتاج تناسق الأجزاء المركبة في كيان متماسك".⁶⁰

بالرغم من صعوبة بناء ثقافة ثالثة في العالم المادي، إلا أن بعض الأبحاث تشير إلى أنها قد تكون أكثر قابلية للتحقيق في المجتمعات الافتراضية، حيث يرى كل من "ماك إوان وسوبر دينتون" McEwan and Sobre-Denton بأن سهولة الوصول التكنولوجي إلى الثقافات الأخرى بالإضافة إلى انخفاض التكاليف الاجتماعية والاقتصادية يزيد كثيرا من احتمالية تطور الثقافات الثالثة في العالم الافتراضي.⁶¹

وجد "وانغ" Wang أن الفيس بوك هو منصة فعالة لبناء صداقات بين الثقافات بين طلاب الجامعات التايوانية والأمريكية، وللحفاظ على هذه الصداقات بعد الانتهاء من الدراسة يستوجب استخدام تطبيقات الويب 2.0، كما وجد "دولي" Dooly أن مدى فعالية وعمق العلاقات عبر الانترنت بين الثقافات بين مجموعتين من المعلمين في اسبانيا وأمريكا تأثرت بعدد وطبيعة منصات الاتصال المستخدمة بما في ذلك

⁶².Second Life, Voicethread, Moodle, and Skype

⁶⁰ Patel, Li, and Sookninan, *Intercultural Communication*, 10,11.

⁶¹ Samovar et al., *Intercultural Communication*, 473.

⁶² Ling Chen, *Intercultural Communication*, vol. 9, Handbooks of Communication Science (Germany: De Gruyter, 2017), 623, 624.

قد يكون من الضروري استخدام منصات وسائط الاعلام الجديدة لتحقيق الحوار بين الثقافات والثقافة الثالثة في العالم الافتراضي، وتشير الدراسات أن الاستخدام المتعدد لمختلف منصات وسائط الاعلام الجديدة، بما في ذلك المحادثة عبر الانترنت وعقد المؤتمرات المرئية، قد يزيد من فرص تحقيق الحوار بين الثقافات والثقافة الثالثة في المجتمعات الافتراضية.⁶³

⁶³ Samovar et al., *Intercultural Communication*, 474.

5. الصدمة الثقافية

يعد عالم الأنثروبولوجيا "أوبيرغ" Oberg أول من صاغ مصطلح الصدمة الثقافية، ويقصد به "فقدان الاتجاه النفسي الذي يشعر به الأشخاص الذين يجدون أنفسهم فجأة يعيشون ويعملون في بيئات ثقافية مختلفة اختلافا جذريا".⁶⁴

والصدمة الثقافية هي أولا وقبل كل شيء تجربة عاطفية؛ أين تتشارك العواطف الشديدة مع الارتباك السلوكي وعدم القدرة على التفكير بوضوح حيث يمكن أن يعاني كل من المسافرين على المدى القصير والمهاجرين على المدى الطويل من صدمة ثقافية في مراحل مختلفة من تكيفهم.⁶⁵

يعرف "فورنهام وبوشنر" Furnham and Bochner الصدمة الثقافية بأنها: "مشاعر الارتباك والقلق التي يمر بها الزائر عند دخوله ثقافة جديدة، ويحدث ذلك في التفاعلات الاجتماعية بين الزائرين والمستضيفين عندما يتم التشكيك في المعايير والقيم الثقافية المألوفة التي تحكم السلوكيات في البيئة الثقافية الجديدة".⁶⁶

وحسب "سبنسر وفرانكلين" Spencer & Franklin فالصدمة الثقافية هي "تجربة مشتركة للأشخاص الذين يقضون فترة طويلة من الزمن في بيئة ثقافية مختلفة، ويشير المصطلح

⁶⁴ نينا جاكوب، trans. علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

303.

⁶⁵ Stella Ting-Toomey and Leeva Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 2nd ed. (New York ; Oxford: OUP, 2012), 93.

⁶⁶ Shuang Liu, Zala Volcic, and Cindy Gallois, *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts* (Sage, 2015), 208.

إلى العواقب النفسية والجسدية الناجمة عن تغيرات في الظروف، عندما يواجه الناس

مشاعر مثل: ⁶⁷

الشعور بالخسارة ومشاعر الحرمان، فيما يتعلق بالأصدقاء والمكانة والمهنة والممتلكات.

الشعور بالعجز وعدم القدرة على التعامل مع البيئة الجديدة.

الشعور بالغضب والهيجان من الممارسات "الأجنبية".

الشعور بالعزلة وبالرفض من قبل أعضاء الثقافة الجديدة.

الشعور بالارتباك فيما يخص الدور، القيم والهوية الذاتية.

واقترح "أوبرغ" في ورقة عمل حول الصدمة الثقافية بأن ردود الأفعال العاطفية لدى الناس

تجاه التغيير الثقافي تتبع منحنى U: فتكون عبارة عن ردود أفعال إيجابية أولية، ثم تليها

ردود أفعال سلبية، ثم يكون الاسترداد والتكيف الإيجابي. ⁶⁸

كما حدد "أوبيرغ" أربع مراحل تمر بها الصدمة الثقافية تتمثل في: ⁶⁹

شهر العسل: يتميز بالتركيز على ردود الفعل الأولية مثل: النشوة، السحر، الفتن

والحماس.

⁶⁷ Helen Spencer-Oatey and Peter Franklin, *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*, First edition (New York: Palgrave Macmillan, 2009), 151, 152.

⁶⁸ Spencer-Oatey and Franklin, 153.

⁶⁹ Colleen A. Ward, Stephen Bochner, and Adrian Furnham, *The Psychology of Culture Shock*, 2nd ed. (Routledge, 2005), 81.

الآزمة: تتميز بمشاعر عدم الكفاءة، الإحباط، القلق والغضب.

الانتعاش: تتميز بحل الأزمات وتعلم الثقافة.

التعديل: يعكس التمتع بالكفاءة الوظيفية في البيئة الجديدة.

إضافة إلى هذا فالصدمة الثقافية يمكن أن يتعرض لها أيضا الأشخاص الذين يعودون إلى وطنهم بعد إقامة مطولة في ثقافة أجنبية، وتعرف هذه التجربة بأنها صدمة ثقافية عكسية، حيث طور "غولهورن" Gullahorn فرضية منحنى U لحساب الصدمة الثقافية العكسية إلى منحنى W وقد يسبب هذا النوع من الصدمة الثقافية مزيداً من الضيق والارتباك مقارنة بالصدمة الأصلية التي عانى منها في الثقافة الجديدة.⁷⁰

في حين قدمت الدراسات الطولية المدى دعماً ضئيلاً لهذا النموذج، على سبيل المثال أظهرت نتائج دراسة "وارد" Ward وزملاؤه حول الطلاب الأجانب وكانت درجة الاكتئاب التي يعاني منها الطلاب في الشهر الأول والشهر الثاني عشر أعلى بشكل ملحوظ من الشهر السادس، وعلى هذا الأساس ترى العديد من الدراسات أن "صعوبات التكيف النفسي تبدو أكبر في المراحل المبكرة من الانتقال [...]. وهبوط في أول أربعة إلى ستة أشهر، ثم تكون متغيرة إلى حد ما مع مرور الوقت".⁷¹

⁷⁰ Liu, Volcic, and Gallois, *Introducing Intercultural Communication*, 209.

⁷¹ Spencer-Oatey and Franklin, *Intercultural Interaction*, 153.

ودرس "وارد" Ward وآخرون الصدمة الثقافية من خلال ثلاث أبعاد تتمثل في التشتت العاطفي والسلوكي والمعرفي؛ فالتشتت العاطفي يشير إلى معاناة المسافرين في مرحلة الصدمة الثقافية الأولية من القلق والحيرة والارتباك والتشوش والتردد، فضلا عن الرغبة الشديدة في أن يكون في مكان آخر، أما من الناحية السلوكية فهم في مرحلة الارتباك من حيث القواعد والمعايير التي توجه ملاءمة وفاعلية الاتصال؛ حيث أنهم يكونون غالبا في حيرة من حيث كيفية بدء الحديث والحفاظ على سلاسته مع المضيفين، أما من الناحية المعرفية فهم يفتقرون إلى الكفاءة التفسيرية لشرح العديد من السلوكيات "الغريبة" التي تحدث في البيئة الثقافية غير المألوفة.⁷²

وينتج عن الصدمة الثقافية القلق، الاكتئاب، الإحباط، الغضب والشفقة على الذات، ويمكن أن تكون هناك أيضا عواقب فسيولوجية وسلوكية تختلف من شخص لآخر فبعض الناس يأكلون أكثر والبعض يأكل أقل، وينام بعض الناس كثيرا والبعض الآخر يواجه صعوبة في النوم، كما أن الكثير من الناس يعانون من أمراض عامة، بينما يفقد البعض قدرتهم على العمل بفعالية، في حين ينسحب بعض الناس ويقضون وقتهم في القراءة، أو قد يتفاعلون فقط مع رفاق آخرين ويتجنبون الاتصال بالمواطنين المضيفين.⁷³

إن التنوع الثقافي للعمال يعد مكسبا كبيرا للمؤسسة لذا وجب تهيئة الظروف المناسبة لهم وأخذ الاختلافات الثقافية بعين الاعتبار، ومن بين الأمور المهمة التي يجب على

⁷² Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 94, 95.

⁷³ Spencer-Oatey and Franklin, *Intercultural Interaction*, 152.

المؤسسة أن توليها اهتماما كبيرا هو الاتصال لأنه الطريقة المثلى لتحقيق التناغم الثقافي بين العمال، فطرق وأساليب الاتصال تختلف باختلاف الثقافات، لذا خصصنا الفصل الثالث للحديث عن ماهية الاتصال البينثقافي.

الفصل الثالث: الاتصال البيثقافي

1. تعريف الاتصال البيثقافي

2. التطور التاريخي لحقل الاتصال البيثقافي

3. خصائص الاتصال البيثقافي

4. الاتصال اللفظي البيثقافي

5. الاتصال الجانبي البيثقافي

6. الاتصال غير اللفظي البيثقافي

الفصل الثالث: الاتصال البيثقافي

ساهم التطور التكنولوجي في اختصار المسافات وزيادة التواصل بين الأفراد من مختلف الثقافات، هذا ما أدى لظهور دراسات حول الاتصال البيثقافي، لذا جاء هذا الفصل لتحديد مصطلح الاتصال البيثقافي وتطوره التاريخي، وعناصره وأنواعه المتمثلة في الاتصال البيثقافي اللفظي والجانبى وغير اللفظي.

1. تعريف الاتصال البيثقافي:

هناك العديد من التعريفات للاتصال البيثقافي، يعكس كل منها المدارس التي ينتمي لها المؤلف وفهمه للتواصل والثقافة.

تعريف "روجرز وستينفات" Rogers and Steinfatt للاتصال البيثقافي: "هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين يختلفون ثقافياً." هذا التعريف مشابه لتعريف "بيرى" وآخرون Berry et al's حيث يعرفون الاتصال البيثقافي بأنه: "تبادل المعلومات اللفظية أو غير اللفظية بين أفراد شعوب الثقافات المختلفة."¹

وقدم "ساموفار" وآخرون Samovar et al's تعريفاً أكثر تفصيلاً حيث ركزوا على العناصر في العملية الاتصالية حيث أن: "الاتصال البيثقافي يشمل التفاعل بين الشعوب التي تتميز تصوراتها الثقافية وأنظمة رموزها الخاصة بالقدر الكافي لتغيير موضوع

¹ Everett M. Rogers and Thomas M. Steinfatt, *Intercultural Communication* (Waveland Press, Incorporated, 1999), 1.

الاتصال.² هذا التعريف يؤكد أن تصورات الشخص للعالم من حوله مترسخ بعمق في نظام الرموز التي تستخدمها ثقافته لفهم العالم.³

ويعرف كل من "شان وتينغ-تومي" Ting-Toomey & Chung "الاتصال البيثقافي بأنه عملية تبادل الرموز التي يحاول بموجبها أفراد من ثقافتين مختلفتين (أو أكثر) التفاوض حول المعاني المشتركة في حالة تفاعلية داخل نظام مجتمعي راسخ."⁴

ويعرف "لوستيغ وكوستر" Lustig & Koester "الاتصال البيثقافي أيضا بأنه عملية رمزية أين درجة الاختلاف بين الناس كبيرة ومهمة بما يكفي لخلق تفسيرات وتوقعات متباينة حول ما يعتبر أنها سلوكيات فعالة تستخدم لخلق معنى مشترك."⁵

تحتوي بحوث الاتصال البيثقافي على التحقيق في التفاعل بين الأفراد أو الجماعات من خلفيات لغوية وثقافية مختلفة، ويكون شكل الاتصال البيثقافي مباشرا وجها لوجه أو غير مباشر من خلال الخطاب المكتوب، ومع التقدم التكنولوجي يولي عدد كبير من الباحثين اهتماما للتفاعل بين الثقافات الذي يحدث عبر الإنترنت (مثل مكالمات السكايب، ومجموعات الدردشة، والبريد الإلكتروني) وقد تركز دراسات الاتصال البيثقافي على

² Larry A. Samovar, Richard E. Porter, and Edwin R. McDaniel, *Communication Between Cultures*, 7th ed. (USA: Wadsworth Publishing, 2010), 12.

³ Patel, Li, and Sooknanan, *Intercultural Communication*, 16.

⁴ Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 24.

⁵ Myron W Lustig and Jolene Koester, *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*, 2nd ed (New York : HarperCollins College Publishers, 1996), 50.

السلوك اللفظي وغير اللفظي ومواقف وتصورات الأفراد من مختلف الخلفيات الثقافية واللغوية في تفاعلاتهم مع أفراد آخرين.⁶

وهناك عدة مفاهيم مشابهة للاتصال البيثقافي تتمثل في:

الاتصال بين العرقيات وبين الإثنيات

العرق والمجموعة الإثنية هما مصطلحان يشيع استخدامهما للإشارة إلى الثقافات، لذا فالالاتصال بين العرقيات وبين الإثنيات هي تسميات شائعة الاستخدام كبداية للاتصال البيثقافي، وعادة ما تستخدم هذه المصطلحات لتفسير الاختلافات في الاتصال بين أفراد الجماعات العرقية والإثنية الذين ينتمون إلى نفس الدولة القومية أو مناطق جغرافية محددة، على سبيل المثال: الاتصال بين الأمريكيين الأفارقة والأمريكيين الأوروبيين غالباً ما يشار إليه أنه الاتصال بين العرقيات، أما الأشخاص الذين ينتمون إلى الأصول اللاتينية الذين يعملون ويعيشون مع أناس من أصول أوروبية يشكلون الاتصال بين الإثنيات.⁷

ويشير مصطلح الاتصال بين الإثنيات إلى الاتصال أو التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الجماعات الإثنية المختلفة.⁸

⁶ Jane Jackson, *Introducing Language and Intercultural Communication* (New York: Routledge, 2014), 3.

⁷ Myron W Lustig and Jolene Koester, *Intercultural Competence: Interpersonal Communication across Cultures*, 6th ed (Boston: Allyn & Bacon, 2010), 53, 54.

⁸ Volodymyr and Nataliya, *A Glossary of Intercultural Communication*, 32.

الاتصال الدولي

يشير الاتصال الدولي إلى التفاعلات بين الأفراد من مختلف الدول، ويعرف بأنه تفاعل الأفراد من ثقافات مختلفة لكنه يركز على القضايا الكبرى، مثل التأثيرات السياسية أو الحكومية على العمليات الاتصالية للأفراد.⁹

من المرجح أن الاتصال بين الناس من مختلف البلدان هو اتصال بينثقافي، ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً، فهذا المفهوم يحد من فهمنا لتوقيت وسبب حدوث الاتصال البيثقافي، فمن خلال تعريفنا للاتصال بين العرقيات وبين الاثنيات يتضح أن الفرد لا يحتاج إلى مغادرة بلده ليكون هناك اتصال بينثقافي.¹⁰

:)

غالبا ما يستخدم مصطلحا الاتصال البيثقافي وعبر الثقافي بالتبادل إلا أنهما مختلفان، وقد وضع العالم الأنثروبولوجي "وليام جوديكونست" William Gudykunst في كتابه "دليل الاتصالات الدولية والبيثقافية" (2002) الفرق بين المصطلحين: فالبيثقافي ينطوي على الاتصال بين الناس من مختلف الثقافات (دراسة الخصائص الثقافية المحددة للناس المشاركين في التفاعل) بينما مصطلح عبر الثقافي ينطوي على مقارنة الاتصال عبر

⁹ Elizabeth A. Tuleja, *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success* (New York: Taylor & Francis, 2017), 20.

¹⁰ Lustig and Koester, *Intercultural Competence*, 1996, 52.

الثقافات (دراسة سلوك الثقافات المتعددة)، ومن هنا فإن الفرق يكمن في التفاعلات والمقارنات.¹¹

ويميز جوديكونست الاتصال البيثقافي عن الاتصال عبر الثقافات من خلال طبيعة الدراسات، فبحوث الاتصال عبر الثقافات تتضمن مقارنة السلوك بين ثقافتين أو أكثر (على سبيل المثال مقارنة الإفصاح عن ما في الذات في اليابان والولايات المتحدة وإيران عند تفاعل الأفراد مع أفراد من ثقافتهم الخاصة)، وتتطوي بحوث الاتصال البيثقافي على فحص السلوك عند تفاعل أفراد من ثقافتين أو أكثر (مثال: دراسة الإفصاح عن ما في الذات عند تواصل اليابانيين والإيرانيين مع بعضهم البعض) ففهم الاختلافات عبر الثقافات في السلوك هو شرط أساسي لفهم السلوك بين الثقافات، لذا فإن الاتصال البيثقافي له علاقة بالتواصل عبر الثقافات.¹²

ر تعريف إجرائي:

الاتصال البيثقافي: هو تفاعل بين أفراد أو جماعات من خلفيات ثقافية مختلفة، ويكون الاتصال في شكل مباشر وجها لوجه أو غير مباشر من خلال الخطاب المكتوب، أو عبر الوسائط التكنولوجية، مثل البريد الإلكتروني وغيره.

¹¹ Tuleja, *Intercultural Communication for Global Business*, 20.

¹² Helga Kotthoff and Helen Spencer-Oatey, *Handbook of Intercultural Communication* (New York: Walter de Gruyter, 2007), 1.

2. التطور التاريخي لحقل الاتصال البيثقافي

تعود جذور دراسة الاتصال البيثقافي إلى حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما هيمنت الولايات المتحدة الأمريكية بشكل متزايد على المسرح العالمي، غير أن الموظفين الحكوميين ورجال الأعمال الذين يعملون خارج حدود الوطن وجدوا أنفسهم في الكثير من الأحيان أنهم غير مؤهلين للعمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة، فالتدريب اللغوي الذي تلقوه، لم يعد لهم جيداً للتحديات المعقدة للعمل في الخارج، وبناء على هذا أصدرت الحكومة الأمريكية في سنة 1946 قانون الخدمة الخارجية، وأنشأت معهد الخدمة الخارجية (FSI) والذي بدوره استدعى "إدوارد تي هول" وغيره من علماء الأنثروبولوجيا واللسانيات البارزين بما فيهم "راي بيردويسيتل" و"جورج تراغر" لتطوير دورات تدريبية للعمال الأمريكيين في الخارج، لأن المواد العلمية للتدريب كانت نادرة، فقاموا بتطويرها، وبهذا شكل منظرو معهد الخدمة الخارجية طرق جديدة للنظر إلى الثقافة والاتصال، ومنه ولد حقل الاتصال البيثقافي.¹³

يعتبر "إدوارد هول" رائد مجال الاتصال البيثقافي لأنه أول من نشر مقالة في الموضوع عام 1955 بمجلة العلوم الأمريكية حول "أنثروبولوجيا الأخلاق" ووسع كتاباته من خلال سلسلة من الكتب النابعة عن تجاربه الخاصة وتفاعلاته مع المغتربين بما في ذلك اللغة الصامتة (1973/1959) والبعد الخفي (1966/1982) وما وراء الثقافة

¹³ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 45, 46.

(1976/1981) ورقصة الحياة (1983) وفي هذه الكتب قدم هول مفاهيم جديدة في هذا

الحقل لا تزال تستخدم لليوم مثل: ثقافة السياق العالي والمنخفض، أبعاد الوقت الأحادية

والثنائية، وبعد الفضاء الشخصي.¹⁴

لقد بدأ التدريب على الاتصال البيثقافي مع موظفي معهد الخدمة الخارجية وتم توسيعه

في الستينات ليشمل كلا من الطلاب ورجال الأعمال، وفي الآونة الأخيرة أصبح التدريب

يشمل على التنوع الذي ييسر الاتصال البيثقافي بين أفراد مختلف الفئات الجنسية

والعرقية والإثنية، ولاسيما في أماكن العمل التابعة للشركات أو الحكومات.¹⁵

هناك عدة أحداث ساهمت في تطور حقل الاتصال البيثقافي يتم توضيح أهمها في

الجدول التالي:

جدول 8. أهم الأحداث في تطور حقل الاتصال البيثقافي

السنة	الحدث
1950-1955	تطوير النموذج الأصلي للاتصال البيثقافي من قبل إدوارد ت. هول وآخرون في معهد الخدمة الخارجية في واشنطن العاصمة.
1955	أول مقالة حول الاتصال البيثقافي من قبل هول بعنوان "أنثروبولوجيا الأخلاق" في مجلة العلوم الأمريكية.

¹⁴ Chen, *Intercultural Communication*, 9:22.

¹⁵ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 46.

1959	صدر أول كتاب بعنوان "اللغة الصامتة" لإدوارد هول.
أواخر 1960	أول دروس للاتصال البيثقافي في الجامعات (مثل جامعة بيتسبرغ)، ونشر ألفريد سميث (1966) لكتابه الاتصال والثقافة.
1970	أنشأت رابطة الاتصالات الدولية بالولايات المتحدة الأمريكية قسم الاتصال البيثقافي.
1972	تم نشر أول كتاب بعنوان: "الاتصال البيثقافي: القارئ" من قبل لاري أ.ساموفار وريتشارد. بورتر.
1973	أول كتاب مدرسي في الاتصال البيثقافي بعنوان: "الاتصال البيثقافي" من قبل هارمس بجامعة هاواي.
1974	أول إصدار للتقارير السنوية للاتصال الدولي والثقافي؛ مجتمع التعليم والتدريب والبحث بين الثقافات.
1977	صدر مجلة دولية للعلاقات بين الثقافات بالولايات المتحدة الأمريكية.
1998	تأسس الأكاديمية الدولية للعلاقات بين الثقافات بالولايات المتحدة الأمريكية.

Source: Everett M. ROGERS, William B. HART, and Yoshitaka MIIKE, 'Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan', *Keio Communication Review* 24 (January 2002): 14.

3. خصائص الاتصال البيثقافي

في أي عملية اتصال بينثقافي يستخدم الناس الرسائل اللفظية وغير اللفظية لتبادل الأفكار، وتتميز هذه العملية بمجموعة من الخصائص كالتالي:

1.3. تبادل الرموز: تشير هذه الخاصية إلى استخدام الرموز اللفظية وغير اللفظية بين فردين على الأقل لإنجاز معنى مشترك.

بينما الرموز اللفظية تمثل الجانب الرقمي الذي هو عبارة عن محتوى المعلومات التي تنقل إلى المستمع، والعلاقة بين الرمز الرقمي وتفسيره هي علاقة اعتباطية، أما الرموز غير اللفظية فهي تمثل الجانب التماثلي لأنه يوجد هناك علاقة تشابه بين الرمز غير اللفظي وتفسيره.¹⁶

2.3. العملية: يشير محتوى العملية إلى فكرتين هما: طبيعة المعاملات وطبيعة الاتصال اللارجعية، فطبيعة المعاملات في الاتصال البيثقافي تعود إلى الترميز المتزامن (المرسل يختار الكلمات الصحيحة أو الإيماءات الجسدية للتعبير عن هدفه) وفك الترميز (المستقبل يفسر الكلمات أو الإيماءات الجسدية إلى معنى مفهوم) للرسائل المتبادلة،¹⁷ وعندما تتطابق عملية فك الشيفرة من قبل المستقبل مع عملية التشفير التي يقوم بها المرسل، هنا يمكن القول بأن مستقبل ومرسل الرسالة أنجزوا المعنى المشترك

¹⁶ Stella Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures* (New York: Guilford Press, 1999), 17.

¹⁷ Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 25.

على نحو فعال، لكن غالباً لا يحدث هذا في اللقاءات بين مختلف الثقافات بسبب الفهم الخاطيء، مشاكل اللغة، اختلاف أسلوب الاتصال واختلاف القيم الموجهة.¹⁸

أما طبيعة الاتصال اللارجعية في الاتصال البيثقافي تعود إلى كونه عملية لا يمكن الرجوع فيها لأن المستقبل يمكن أن يشكل انطباع مختلف فيما يخص تكرار نفس الرسالة، فعندما يقول المرسل شيئاً إلى المستقبل، فهو لا يستطيع أن يعيد تكرار نفس الرسالة مرتين، لأن نبرة صوته تختلف، وتيرة التفاعل، أو إيماءات الوجه لن تبقى هي نفسها، كما أنه من الصعب لأي مرسل سحب أو إلغاء الكلام الذي قاله (أو الرسالة التي قام بترميزها) لهذا الأمر فالالاتصال البيثقافي عملية لا يمكن الرجوع فيها.¹⁹

3.3. اختلاف الثقافة الجماعية: ويشير مصطلح الثقافة الجماعية إلى مجموعة

التفاعلات بين الأفراد داخل وحدة حدودية تدعم مجموعة من التقاليد وأساليب الحياة المشتركة،²⁰ وبصفة عامة تشير الثقافة الجماعية إلى ثقافة مجموعة وطنية، أو مجموعة عرقية، أو مجموعة جنديرية، كما أنها في نفس الوقت نمط حياة بناء على مستوى المجموعة وشعور الفرد الذاتي للعضوية أو الانتماء إلى المجموعة.²¹

إن مصطلح الثقافة يستخدم هنا كإطار مرجعي للنظام المعرفي المتشارك بين مجموعة كبيرة من الأفراد المتفاعلين مع وحدة الحدود الملموسة، حيث أن موضوع حدود الثقافة قد

¹⁸ Stella Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures* (New York: Guilford Press, 1999), 18.

¹⁹ Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures*, 1999, 18.

²⁰ Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 26.

²¹ Ting-Toomey and Chung, 26.

تتزامن أو لا تتزامن مع حدودها الوطنية أو السياسية، ويمكن أن يستخدم المصطلح على مستوى خاص للإشارة إلى أسلوب المعيشة المتبعة لمجموعة إثنية ثقافية.²²

4.3. المعنى المشترك للتفاوض: يشير إلى الهدف العام من أي لقاء تواصل بينثقافي

وهو فهم الرسالة، ويشير مصطلح التفاوض إلى طبيعة الأخذ والعطاء في التواصل الإنساني، فكل رسالة لفظية أو غير لفظية تحتوي على طبقات متعددة للمعنى، وتتنقسم إلى ثلاث طبقات وهي: محتوى المعنى، هوية المعنى، علاقة المعنى.²³

1.4.3. محتوى المعنى: يشير إلى المعلومة الواقعية (أو الرقمية) التي تم نقلها إلى

المتلقي من خلال قناة شفوية أو وسائل اتصال أخرى، محتوى المعنى مرتبط غالباً بمناقشة موضوع أو قضية مثال: تفاصيل مناقشة مع التحقق من الإيحاءات (مثال: هل قلت هذا؟)، كما أنها تتضمن على ما هو مناسب للقول في ثقافة معينة، مثال: في العديد من الثقافات الآسيوية، من غير اللائق أن تقول "لا" مباشرة لطلب ما.²⁴

2.4.3. هوية المعنى: عادة ما يستنتج المستقبل هوية المعنى من خلال نبرة صوت

المتحدث، الفروق الدقيقة غير اللفظية، مختلف تعبيرات الوجه واختيار الكلمات المناسبة.²⁵

²² Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures*, 1999, 18, 19.

²³ Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 27.

²⁴ Ting-Toomey and Chung, 27.

²⁵ Ting-Toomey and Chung, 27.

3.4.3. المعنى العلائقي: وهو عرض المعلومات بخصوص حالة العلاقة بين المتصلين،

حيث يستنتج المعنى العلائقي بين المتصلين من خلال نبذة الصوت، حركات الجسد، أو

الإيماءات التي ترافق المحتوى اللفظي.²⁶

²⁶ Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures*, 1999, 20.

4. الاتصال البيثقافي اللفظي

إن الرمز اللفظي هو عبارة عن مجموعة من القواعد حول كيفية استخدام الكلمات في إنشاء الرسائل، والكلمات يمكن أن تكون منطوقة أو مكتوبة، والرموز اللفظية تشمل كلا من اللغة الشفوية (المنطوقة) واللغة غير الشفوية (المكتوبة) التي تؤثر على طريقة استخدام اللغة شفويا.²⁷

الاتصال اللفظي هو جانب أساسي للثقافة بما أن اللغة تصف وتصنف القيم والمعتقدات والمعايير،²⁸ وبما أن الثقافات تختلف من ثقافات السياق العالي وثقافات السياق المنخفض، فإن أساليب الاتصال اللفظي تختلف أيضا حسب الثقافة وتتمثل هذه الأساليب في:

1.4. أسلوب الاتصال المباشر وغير المباشر

أسلوب الاتصال المباشر هو الأسلوب الذي يتم فيه الإبلاغ عن الحاجات والرغبات والنوايا بصراحة، أما أسلوب الاتصال غير المباشر فهو الأسلوب الذي تكون فيه النوايا الحقيقية للمتكلم أو احتياجاته ضمنية أو يلمح لها في الحديث، بالرغم من أن كلا الأسلوبين يستخدمان إلى حد ما عالميا في الاتصالات، فإن البحوث تشير إلى أن الأسلوب غير المباشر أكثر استخداما في الثقافات الجماعية أو الآسيوية مثل اليابان وهونغ كونغ وكوريا الجنوبية حيث يعتبر الانسجام مهما للحفاظ على العلاقات الشخصية

²⁷ Nataša Bakić-Mirić, *An Integrated Approach to Intercultural Communication* (Cambridge Scholars Publishing, 2012), 77.

²⁸ Sven Rosenhauer, *Cross-Cultural Business Communication: Intercultural Competence as a Universal Interculture* (Berlin: diplom.de, 2008), 27.

الجيدة، فأسلوب الاتصال غير المباشر يستخدم بكثرة في ثقافات السياق، حيث يتم نقل المعنى من خلال السياق بدلا من نقله صراحة في الكلمات. في المقابل تفضل ثقافات السياق المنخفض (الثقافات الغربية) أسلوب الاتصال المباشر.²⁹

يختلف الأسلوب المباشر وغير المباشر للاتصال في الكيفية التي تكشف بها نوايا المتكلم ومن خلال نغمة الصوت والمحتوى الصريح للرسالة، ففي الأسلوب المباشر تميل التصريحات إلى كشف نوايا المتحدث بوضوح وهذا من خلال التعبير بنبرة صوت صريحة، أما في الأسلوب غير المباشر التصريحات تميل إلى تمويه النوايا الفعلية للمتكلم وتقال بنبرة لينة.³⁰

ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتم استخدام الأسلوب المباشر الصريح في الحديث، حيث نجد في ثقافتهم عبارات تدل على ذلك مثل " قل ما تعني"، بينما في الثقافة الكورية لا توجد هناك إجابات سلبية مثل "لا" أو "لا أتفق معك" أو "لا أستطيع فعل ذلك"، إلا أنهم يفضلون استخدام عبارات غير مباشرة للرفض مثل " أتفق معك من حيث المبدأ، لكن من فضلك تفهم الصعوبات..." أو " أتعاطف مع الصعوبات التي تواجهها لكن للأسف...".³¹

²⁹ Liu, Volcic, and Gallois, *Introducing Intercultural Communication*, 164.

³⁰ Ting-Toomey and Chung, *Understanding Intercultural Communication*, 125.

³¹ Ting-Toomey, *Communicating Across Cultures*, 1999, 105.

2.4. أسلوب الاتصال التفصيلي والموجز

وفقا لـ "جوديكونست وتينغ تومي" فإن أسلوب الاتصال يتعامل مع كمية أو حجم الحديث المفضل عبر الجماعات الثقافية، هناك ثلاث مستويات: الأسلوب المفصل يؤكد على اللغة المنمقة، وفي الأسلوب الدقيق حيث الأشخاص لا يتحدثون أكثر مما هو مطلوب، والأسلوب الموجز الذي يتميز باستخدام بيانات موجزة.³²

إن الأسلوب المفصل يتضمن استخدام لغة غنية، معبرة ومزخرفة في المحادثات اليومية، وتميل كل من الثقافات العربية والشرق أوسطية والأفريقية الأمريكية إلى استخدام التعبيرات المجازية في المحادثات اليومية.³³

في أسلوب الاتصال الموجز يتم تقدير التأكيدات البسيطة وحتى الصمت، إذ يمكن استخدامه بدلا من الكلام في الحفاظ والسيطرة على الوضع الاجتماعي، فعلى سبيل المثال الفنلنديين يعطون قيمة عالية للصمت، وليس من غير المؤلف أن تمضي أمسية مع رفقة مع عدم تبادل الكلمات على الإطلاق تقريبا.³⁴ كما أن لليابانيين أسلوب اتصال موجز حيث أن الصمت أثناء الحديث منتشر لديهم فهم يعتقدون أن الصمت بين الكلمات مهم لنقل المعنى، بالإضافة إلى ذلك فهم يستخدمون الأسلوب غير المباشر.³⁵

³² James W. Neuliep, *Intercultural Communication: A Contextual Approach*, fifth Edition (SAGE Publications, 2011), 251.

³³ Liu, Volcic, and Gallois, *Introducing Intercultural Communication*, 164.

³⁴ Liu, Volcic, and Gallois, 164.

³⁵ Bakić-Mirić, *An Integrated Approach to Intercultural Communication*, 82.

ويستخدم الأسلوب الدقيق في اللغة التي تعبر لا عن أكثر ولا أقل مما يلزم لتداول الرسالة، وهذا الأسلوب نجده في الثقافات الغربية، حيث يفضل الأشخاص الاتصالات المباشرة الواضحة، كما أنهم لا يخشون التعبير عما يجوب بخاطرهم حتى في حالات لا يمكن توقعها،³⁶ فالثقافات الأوربية والثقافة الأمريكية يفضلون الأسلوب الدقيق الذي يتكون من مجرد حقائق ذهنية.³⁷

3.4. أسلوب الاتصال الشخصي والسياقي

يعرف "جوديكونست وتينغ تومي" الأسلوب الشخصي بأنه الأسلوب الذي يضخم الهوية الفردية للمتكلم، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في الثقافات الفردية التي تركز على الأهداف الفردية بدل الأهداف الجماعية، وتميل الاتصالات المتمحورة حول الشخص إلى أن تكون غير رسمية، وتنعكس من خلال استخدام الضمير "أنا"، أما أسلوب الاتصال السياقي فهو موجه حسب الحالة والدور، وغالبا ما يتم التشديد على الرسميات والمسافة بين السلطات، وغالبا ما نجد الأسلوب السياقي في الثقافات الجماعية أين يتم إبراز هوية الفرد ومكانته، فعلى سبيل المثال بدلا من استخدام الضمير "أنت" لجميع الأشخاص كما هو الحال في اللغة الإنجليزية، نجد في اللغة اليابانية أن هناك نظام متطور من الأشكال اللغوية المستخدمة للتواصل المحترم لأفراد من مختلف الرتب والمراكز الاجتماعية،³⁸ بينما

³⁶ Martin S. Remland et al., *Intercultural Communication: A Peacebuilding Perspective* (Waveland Press, 2014), 183.

³⁷ Neuliep, *Intercultural Communication*, 251.

³⁸ Liu, Volcic, and Gallois, *Introducing Intercultural Communication*, 165.

في الدول الأوربية يتم التفريق بين نوعين من الضمائر؛ ضمير Tu من الأصول اللاتينية يدل على ضمير المفرد للمخاطب ويستخدم للإشارة إلى الجهات المساوية للمتكلم أو الأقل منه، أما ضمير Vos فيعد ضمير جمع للمخاطب، ولكن يستخدم بشكل واسع لمخاطبة شخص واحد إذا كان أعلى مرتبة من المتكلم.³⁹

ولاحظ "براون وجيلمان" Brown & Gilman أن استخدام الضمير أنت تختلف دلالاته من ثقافة إلى أخرى ففي الثقافة الألمانية يتم استخدام ضمير أنت مع العائلة بما في ذلك من هم أكثر مكانة من المتكلم، أما ضمير أنت في الفرنسية فيستخدم للتعبير عن الصداقة الحميمة بين زملاء العمل أو الطلاب، ويجمع الإيطاليون بين الاستخدامات الفرنسية والألمانية لضمير المخاطب أنت.⁴⁰

4.4. أسلوب الاتصال الفعال والعاطفي

أسلوب الاتصال العاطفي يركز على المتلقي وعملية الاتصال تكون موجهة، فالمتحدثون الذين يستخدمون الاتصال العاطفي يهتمون بالعملية الاتصالية أكثر من النتائج، ويمكن أن تكون أساليب الاتصال الفعالة والعاطفية ذات صلة بالأبعاد الثقافية العالية والمنخفضة السياق، ففي الثقافات الجماعية (عالية السياق) مثل الثقافات العربية والآسيوية وأمريكا اللاتينية يستخدمون الأسلوب العاطفي، فالأفراد أكثر وعياً بردود فعل الطرف الثاني ويحاولون الإحساس بالمعنى من خلال الرموز غير اللفظية، لهذا يتم تفضيل هذا الأسلوب

³⁹ Chen, *Intercultural Communication*, 9:182.

⁴⁰ Chen, 9:182.

في العلاقات الاجتماعية، ومن ناحية أخرى فالأسلوب الفعال هو عبارة عن هدف موجه يركز عليه المرسل، حيث يستخدم المتكلم التواصل لتحقيق نتيجة ما، وغالبا ما نجد الأسلوب الفعال في العلاقات التجارية والسياقات المهنية الأخرى، لاسيما في الثقافات الغربية مثل الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقدر قيمة التعبير اللفظي،⁴¹ ويعتمد الأسلوب الفعال على الدقة في الاتصال لتجنب سوء الفهم، بينما يعكس الأسلوب العاطفي قابلية التعديل في وجهة نظر.⁴²

⁴¹ Liu, Volcic, and Gallois, *Introducing Intercultural Communication*, 165.

⁴² Bakić-Mirić, *An Integrated Approach to Intercultural Communication*, 83.

5. الاتصال البيثقافي الجانبي

الرسالة لا يتم نقلها من خلال الكلمات المستخدمة فقط، ولكن هناك مجموعة من العوامل الأخرى مثل: نغمة الصوت، نبرة الصوت، سرعة الحديث، الصمت وتبادل أدوار الحديث كلها تندرج تحت الاتصال اللفظي الجانبي، وينقسم إلى ثلاثة أقسام:

1.5. الصوت: هو أي سلوك صوتي سمعي باستثناء الكلمات المنطوقة، ويشير أيضا

إلى كيفية نطق الشيء، بدلا من المعنى الحقيقي للكلمة، ويعد قناة غنية في نظام الاتصالات اللفظية الجانبية فهو من أقوى رموزها، إلا أن للثقافات أنماط مهيمنة للصوت، واستخدامه يحمل معاني مختلفة باختلاف الثقافات وهذا ما سيتم توضيحه في

العناصر التالية.⁴³

1.1.5. الصفات الصوتية: وتتمثل في الضحك، البكاء، الصراخ، الأنين، التجشؤ

والتثاؤب، فالتجشؤ يدل على أن الفرد أكل جيدا، وفي ثقافة أخرى يدل على أن الفرد لديه أخلاق سيئة.⁴⁴

2.1.5. المؤهلات الصوتية: وتتمثل في الإيقاع، النبرة، الرنين، الاهتزاز وحجم الصوت،

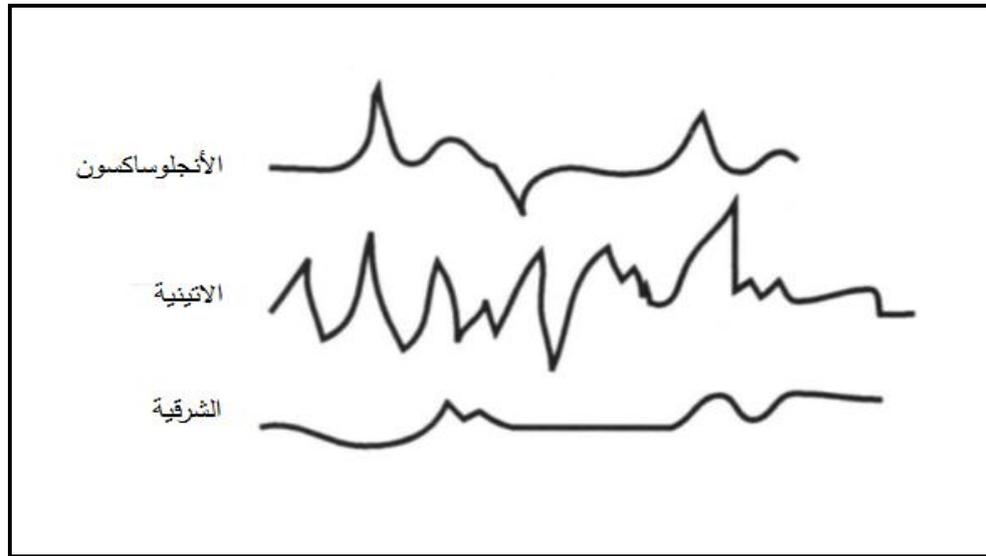
فالصوت المرتفع يدل على القوة والإخلاص لدى العرب بينما يفسر بالعدوانية في أمريكا الشمالية، بالمقابل فإن العرب ينظرون إلى الصوت المنخفض لسكان أمريكا الشمالية كدليل على الضعف، وفي الولايات المتحدة الأمريكية غالبا ما يعتقدون أن الأب الفرنسي

⁴³ Tracy Novinger, *Intercultural Communication : A Practical Guide* (University of Texas Press, 2001), 72, 73.

⁴⁴ Novinger, 73.

وابنه البالغ يتجادلان عند إجرائهما لمحادثة عادية، فالنبرة تعطي هذا الانطباع الكاذب.⁴⁵ ويرى "هول" بأن التحدث بصوت مرتفع هو جزء من تفتح الأمريكيين للتعبير بأنهم لا يوجد أي شيء يخفونه،⁴⁶ فلنبرة الصوت أنماط عدة تختلف على نطاق واسع في مختلف الثقافات، وما يبدو في ثقافة أنه نمط معياري لحديث معقول، يكون غير مقبول في ثقافة أخرى.⁴⁷ ويوضح "ترومبينارز" Trompenaars هذه الأنماط من خلال الشكل التالي:

.5



Source: Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd ed. (London: Nicholas Brealey Publishing, 1998), 75.

⁴⁵ Novinger, 73.

⁴⁶ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 147.

⁴⁷ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 31.

3.1.5. معدل الصوت: هو السرعة التي يتحدث بها الناس حيث يمكن أن ينظر إلى المتكلم بسرعة على أنه سطحي وغير جدير بالثقة في ثقافة واحدة، بينما ينظر إليه أنه ذكي ومشارك فعال في ثقافة أخرى.⁴⁸

4.1.5. المقاطع الصوتية: تتمثل في أصوات مثل "هيه" "أوه" "آه" "ممه"،⁴⁹ وهي ليس لها معاني محددة بالرغم من أنها جزء من اللغة المنطوقة، لكن يتم استبعادها من اللغة اللفظية لأنه لا يمكن التحقق منها في القواميس،⁵⁰ ويتم استخدام هذه الأصوات لا شعوريا من قبل المتحدثين، لكن يمكن أن تبدو لبعض المستمعين بأنها أسلوب مزعج وغير متحضر خاصة إذا كانوا من ثقافات مختلفة ولا تكون شائعة لديهم.⁵¹

2.5. الصمت: وهو من أكثر الأشكال إثارة للاهتمام في اللغة اللفظية الجانبية، ففي ثقافات السياق المنخفض يفضل تجنب الصمت أما في ثقافات السياق العالي يستخدم الأفراد الصمت بمثابة استراتيجية متعمدة،⁵² حيث ينظر الآسيويون إلى الصمت بوصفه شكلا هاما من أشكال الكلام والخطابة إذ يستخدمه اليابانيون كعنصر من "الخطاب" يسمى "ما"، وهو في الواقع عبارة عن فجوة صمت تعد جزءا أساسيا في اللغة اليابانية،⁵³ والعديد من الأقوال اليابانية تؤيد هذا مثل "من يتحدث لا علم له، ومن لديه المعرفة لا

⁴⁸ Novinger, *Intercultural Communication*, 73.

⁴⁹ Novinger, 73.

⁵⁰ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 147.

⁵¹ McLaren, 147.

⁵² McLaren, 149.

⁵³ Novinger, *Intercultural Communication*, 51.

يتكلم" و"الزهرة لا تتكلم"،⁵⁴ لكن عادة ما يشعر الأميركيون بعدم الارتياح إزاء مثل هذا الصمت في المحادثة، وغالبا ما يسرعون لسد هذه الفجوة.⁵⁵

أما في الثقافات الغربية الصمت ليس أمرا غير معروف فنجد المثل البريطاني الذي يقول: "الأوعية الفارغة تصدر أصوات كثيرة" ومثل آخر بلجيكي يقول "حفظ الفم بالصمت من أجل سماع حديث القلب" لكن الثقافات الغربية لا يتحكمون في طريقة تواصلهم كما يفعل العديد من ثقافات السياق العالي.⁵⁶

إن الاختلافات الثقافية بين الكلام والصمت تتداخل مع فعالية الاتصال البيثقافي، لذا يعتبر احترام قيم الثقافات الأخرى مفتاحا لتجنب سوء الفهم.⁵⁷

3.5. تبادل أدوار الحديث: أثناء تبادل أطراف الحديث بين شخصين من ثقافتين

مختلفتين، قد يحدث سوء فهم حول وقت استئناف أحد الطرفين للحديث، ونتيجة لهذا قد يحاول كلا الفردين التحدث في نفس الوقت، أو قد ينقطع حديثهما بسبب صمت محرج، ونتيجة لهذه الصعوبات في تبادل أطراف الحديث قد يشعر الطرفين بعدم الارتياح وعدم التزامن إذ تؤثر الاختلافات الثقافية على فعالية الاتصال وعلى سبيل المثال: عندما يتحدث اليابانيون والأمريكيون الشماليون باللغة الإنجليزية قد يحدث توقف مؤقت لبضع ثوان بشكل متكرر قبل أن يستجيب المتحدث الياباني، هذا التأخير الوجيه يكون محيرا ومربكا للمتحدث الأمريكي.⁵⁸

⁵⁴ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 149.

⁵⁵ Novinger, *Intercultural Communication*, 51.

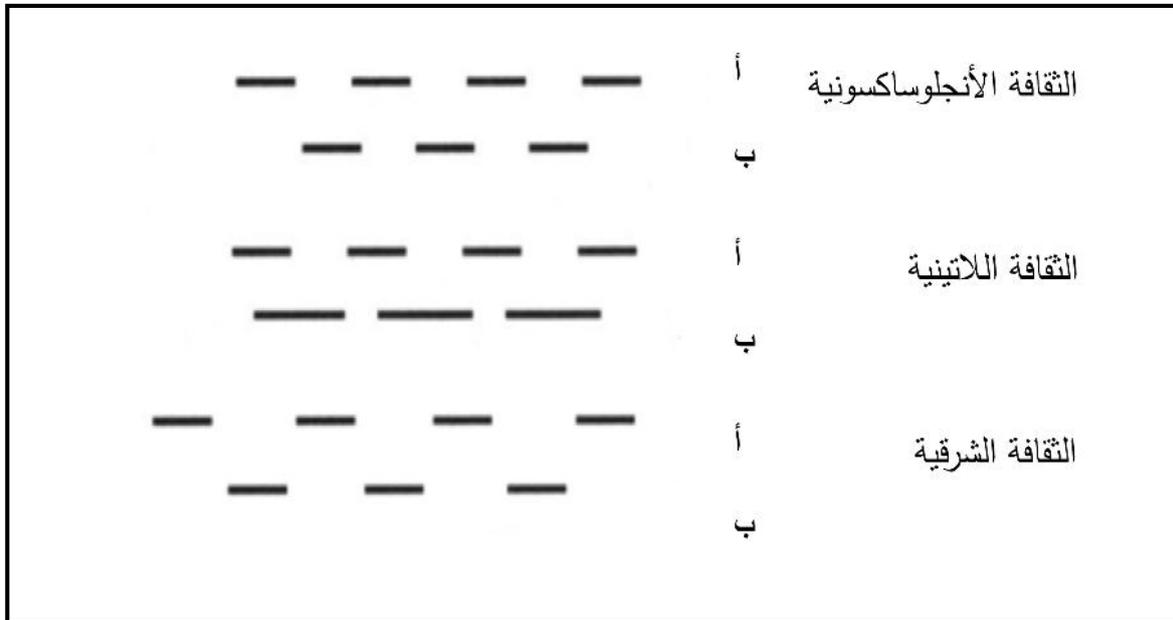
⁵⁶ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 150.

⁵⁷ Rogers and Steinfatt, *Intercultural Communication*, 151.

⁵⁸ Rogers and Steinfatt, 152.

يرى "ترومبينارز" أن هناك عدة أنماط لتبادل أدوار الحديث حسب الثقافات؛ فبالنسبة للأنجلوساكسون عندما يتوقف الشخص "أ" عن الحديث يبدأ الشخص "ب" فليس من التهذيب مقاطعة الشخص أثناء التحدث، بينما في الثقافة اللاتينية نجد أن الشخص "ب" غالبا ما يقطع حديث الشخص "أ" والعكس بالعكس، وهذا لإظهار مدى اهتمام كل منهما لما يقوله الآخر، وأنماط تبادل أدوار الحديث مبين في الشكل رقم 6، أما في الثقافة الشرقية فعندما يتوقف الشخص "أ" عن الحديث تكون هناك لحظة صمت ثم يبدأ الشخص "ب" الحديث وهذا الأمر غالبا ما يقلق الغرب لأنهم يفسرون لحظة الصمت بأنها فشل في التواصل، لكن هذا سوء فهم.⁵⁹

6. تبادل أدوار الحديث



Source: Robert Gibson, *Intercultural Business Communication* (Oxford: Oxford University Press, 2002), 32.

⁵⁹ Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2nd ed. (London: Nicholas Brealey Publishing, 1998), 74.

ونلاحظ من خلال الشكل أن المدة الزمنية للتوقف المؤقت أو الفجوة أثناء تبادل أدوار الحديث تختلف باختلاف الثقافات، ففي دراسة أجراها "جيفرسون" Jefferson وجد أن الفاصل الزمني في محادثات الأمريكيين والهولنديين يكون ثانية واحدة (في نطاق 0,9-1,2 ثانية) كحد أقصى للفجوة أثناء تبادل أدوار الحديث، وأي توقف مؤقت أطول من ذلك يعامل على أساس أنه إما مشكلة وتتطلب الإصلاح من قبل المشاركين مثل التحول عن الموضوع، أو أن يفهم على أنه استراتيجية للاحتياط من رد غير مناسب، في المقابل وجد "جيفرسون" أنه في ثقافات الهنود الحمر والسكان الأصليين لأستراليا يكون الفاصل الزمني أكثر من ثانية واحدة كمعيار لتبادل أدوار الحديث.⁶⁰

⁶⁰ Zhu Hua, *Exploring Intercultural Communication: Language in Action* (Routledge, 2013), 106.

6. الاتصال البيثقافي غير اللفظي

يرى "ليستينغ وكوستر" Lustig and Koester أن الاتصال غير اللفظي هو: "عملية متعددة القنوات تتم بشكل عفوي، وتنطوي على مجموعة خفية من السلوكيات غير اللغوية التي غالباً ما يتم تنفيذها خارج الوعي الإدراكي للفرد"،⁶¹ وتتمثل جوانب الاتصال غير اللفظي في خمسة أصناف هي:

1.6. الإشارات: وهي عبارة عن رموز تستخدم لإيصال رسالة دون استخدام الكلمات والرسالة يمكن أن تختلف وفقاً للثقافة،⁶² والمشكلة في الإشارات أنها قد تتشابه في الشكل لكن تختلف في المعنى، فهذه الإشارات تولد سوء الفهم حيث نعتقد أننا فهمنا لكننا حقيقة أسأنا التفسير، وهذه بعض الإشارات لها دلالات مختلفة في بعض الثقافات:

- إشارة الإبهام التي تدل على الاستحسان في أمريكا الشمالية لها دلالة فاحشة "الأصبع وسطى" في العديد من دول الشرق الأوسط، وفي أستراليا، وفي نيجيريا.⁶³
- إشارة ذبح العنق في الثقافة الغربية تعني "أنا في مشكلة" أما في سويسرا فهي تحمل معنى "أنا أحبك".⁶⁴

⁶¹ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 132.

⁶² McLaren, 135.

⁶³ Novinger, *Intercultural Communication*, 64.

⁶⁴ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 135.

- إشارة "V" تستخدم للتعبير عن الانتصار في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا ونيوزيلندا، لكنها تعني ببساطة رقم "2" في اليونان.⁶⁵
- إشارة OK تحمل معنى النجاح في البلدان الغربية بينما في اليابان معناها النقود، أما في الجزائر وتونس فهي تعني أن الأمر أو الشيء لا قيمة له، أما في جنوب أوروبا وأمريكا اللاتينية فهي تحمل معنى إهانة ذات دلالة جنسية.⁶⁶
- حركة التلويح باليد تدل في الجزائر على "مرحبا" و "وداعا"، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتعني "تعال إلى هنا".⁶⁷
- وتشير بعض الدراسات إلى أن الرجال يستخدمون الإشارات بشكل أكثر من النساء، وغير المتعلمين يستخدمون الإشارات أكثر من المتعلمين.⁶⁸
- 2.6. الاتصال البصري:** الثقافات لديها قواعد صريحة بخصوص حركات العين مثل التحديق، خفض العينين، لكن نفس الإشارة يمكن أن يكون له معنى مختلف في ثقافات أخرى مما يؤدي إلى سوء التفسير، فعلى سبيل المثال في بعض الثقافات الاتصال المباشر بالعين يدل على الصدق والانتباه، بينما في الثقافات الأخرى تظهر عدم الاحترام والجرأة، بل يمكن أن تشير حتى إلى العدوان.⁶⁹

⁶⁵ McLaren, 135.

⁶⁶ McLaren, 135,136.

⁶⁷ Judee K. Burgoon, Laura K. Guerrero, and Kory Floyd, *Nonverbal Communication* (Routledge, 2016), 41.

⁶⁸ Novinger, *Intercultural Communication*, 65.

⁶⁹ Novinger, 65.

إن الاعتقاد الشائع في الولايات المتحدة الأمريكية أن الناس عندما لا ينظرون في عينيك مباشرة عند الحديث فمن المرجح أنهم يكذبون وبهذا فإن الأجانب من وجهة نظرهم يكذبون في حين أنهم يتصرفون في الواقع بطريقة مختلفة.⁷⁰

3.6. تعابير الوجه: توجد هناك العديد من الدراسات حول عالمية تعابير الوجه، حيث أخذ مجموعة من الباحثين العديد من الصور لتعابير الوجه لأفراد من مختلف الجماعات الثقافية، وتم عرض هذه الصور على العديد من الأفراد المختلفين من بلدان مختلفة بما في ذلك بعض الأشخاص الذين لم يتعرضوا لوسائل الإعلام، وطلب منهم التعرف على المشاعر التي ينقلها تعبير الوجه، وأكدت نتائج البحث دعمها لفكرة عالمية تعابير الوجه، خاصة أنه يتم التعبير عن العواطف البشرية في عدد محدد إلى حد ما من تعابير الوجه، ويمكن التعرف عليها عالمياً.⁷¹

بالرغم من ذلك فإن بعض الدراسات تشير إلى أن بعض تعابير الوجه لديها دلالات مختلفة باختلاف الثقافات مثل الابتسامة فقد تشير في بعض الثقافات إلى المتعة، وفي أخرى تشير إلى الإحراج فهي تختلف حسب الثقافة وفي البعض منهم لديها عدة معان.⁷² وحسب دراسة لـ "تاي وو كيم" Tae woo Kim فالابتسامة لديها عدة معان في كوريا وفي الكثير من البلدان الآسيوية، فالكوريون يبتسمون عندما يكونون سعداء مثل أي

⁷⁰ Jane Jackson, *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication*, Routledge Handbooks (Routledge, 2012), 139.

⁷¹ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 273, 274.

⁷² McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 137.

شخص في العالم، ولكن يمكن أن تعني الابتسامة أيضا: الاحراج، العصبية، التعاسة، رفض بسيط، فهي عبارة عن نوع من التعبير الذي من خلاله يقومون بإخفاء مشاعرهم الحقيقية، والابتسامة مع الغرباء ينظر إليها على أنها اضطراب عقلي.⁷³

4.6. اللمس: يولد البشر مع الحاجة إلى اللمس، حيث توضح الدراسات أن الرضع لا يتطورون دون حاسة اللمس، فالثقافة تدرب البشر على مقدار اللمس المقبول عند الناضجين، فالناس في الثقافات الجماعية يلمسون بعضهم البعض أكثر من الثقافات الفردية.⁷⁴

إلا أن اللمس قد يسبب سوء الفهم في الاتصال البيثقافي، فمثلا في جنوب إفريقيا المصافحة القوية محبذة، لكن في أمريكا اللاتينية يعتبر هذا الأمر عدائيا، ففي بعض الثقافات لا يصافحون عندما يرغبون في إظهار الاحترام، وفي تايلاند لا يلمس الفرد الآخر في العلن، ولا يلمس المرء على رأسه، فالثقافة تملّي بعناية الاختلافات المقبولة في اللمس، فنجد أن اليهود والمسلمين لا يصافحون النساء عند تحيتهم، لأن لمس الإناث غير المحارم غير مسموح به ثقافيا.⁷⁵

ونجد أن المصافحة أمر شائع في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وكندا وأستراليا ونيوزلندا بين رجال الأعمال، أما في المجال الأكاديمي فهو نادر، في

⁷³ McLaren, 137.

⁷⁴ Novinger, *Intercultural Communication*, 66.

⁷⁵ Novinger, 66.

المقابل الأكاديميون الألمان ورجال الأعمال يصادفون بعضهم البعض ومع الزوار في كل اجتماع رسمي، أما في فرنسا فرجال الأعمال يصادفون بعضهم البعض في الاجتماع والفرق،⁷⁶ وعادة المصافحة تكون قصيرة لكن في بعض البلدان مثل إسبانيا قد يكون الأمر مطولا لعدة ثواني.⁷⁷

5.6. الفضاء الشخصي: أظهر عمل "إدوارد هول" أن الثقافات تختلف اختلافا كبيرا في

استخدامها للمساحة الشخصية، فحسب نظريته نحن نتواجد داخل دائرة غير مرئية أو مساحة شخصية، ويعود مقدار المسافة التي تترك بينها وبين الآخرين إلى تعلمنا الثقافي وتربيتنا في عائلتنا وإلى الوضع المحدد وإلى علاقتنا بالأشخاص الذين نتحدث إليهم.⁷⁸

وقد طرح "هول" أربعة أبعاد مكانية تتمثل في:⁷⁹

البعد الحميمي = 18 إنش

البعد الشخصي = 18 إنش - 4 أقدام

البعد الاجتماعي = 4 أقدام - 12 قدم

البعد العمومي = 4 أقدام - 25 قدم

⁷⁶ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 137.

⁷⁷ McLaren, 137.

⁷⁸ Fred E. Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*, 5th ed. (SAGE, 2007), 104.

⁷⁹ McLaren, *Interpreting Cultural Differences*, 144.

واقترح "إدوارد هول" هذه المسافات كمعيار عام متخذ في مناطق أمريكا الشمالية، إلا أنه ما يعتبر فضاء شخصي في ثقافة معينة قد يكون حميميا في ثقافة أخرى، ففي بريطانيا عندما يقف الناس في طابور تكون المسافة بينهم حوالي 3 أقدام تقريبا، أما في منطقة البحر الأبيض المتوسط فالناس لا يصطفون بل يتقدمون في مجموعات، وعند التعارف فيما بينهم يحبذون أن تكون المسافة ما بين 1,5 إلى 2 قدم،⁸⁰ كما أن العرب واللاتينيين يجلسون بالقرب من بعضهم البعض، في حين أن الفنلنديين عندما يجلسون يتركون مسافة شخصية كبيرة.⁸¹

الشيء المهم في الأبعاد هو أنه لا يجب أن يتصرف الأفراد وفق ما يتوقعه الآخرون، ولكن يتوجب عليهم التعرف على مختلف العادات وفق الأبعاد، كما أن للآخرين الحق في ممارسة ما يرونه مناسبا داخل ثقافتهم الخاصة.⁸²

6.6 وضعيات الجسد: إن استخدام وضعيات الجسد يمكن أن يختلف معناها باختلاف الثقافة؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية الثقافة غالبا ما يتخذ الأفراد موقف التمدد أثناء الجلوس، بينما في العديد من البلدان الرسمية مثل ألمانيا يعتبر موقف التراخي أثناء الجلوس وقاحة، أما الوقوف مع اليدين على الوركين يدل على الاسترخاء أو سوء السلوك

⁸⁰ McLaren, 145.

⁸¹ McLaren, 145.

⁸² McLaren, 145.

أو التحدي بحسب الثقافة، وقد يكون الجلوس مع الأرجل المتقاطعة غير مقبولا بحسب الجنس والثقافة التي يتعامل معها المرء.⁸³

يقول "إدوارد هول" أننا "نتواصل بمشاعرنا الحقيقة في لغتنا الصامتة-لغة السلوك-" ويؤكد أننا لسنا على علم تام بكل ما نتصل به، فالرسالة التي نرسلها من خلال الاتصال غير اللفظي غالبا ما تكون لها دلالة خاطئة في الثقافات الأخرى، ولا يوجد هناك قاموس أو قانون للاتصال غير اللفظي البيثقافي، بالإضافة إلى هذا ينبغي لنا أن نفهم أن الناس يمكنهم التلاعب عمدا بالإشارات غير اللفظية، تماما كما يمكنهم التلاعب بالرسائل اللفظية.⁸⁴

إن تعلم ثقافة أجنبية مهم بنفس القدر الذي نتعلم به التحدث بلغة أجنبية، وبالرغم من أن الاتصال غير اللفظي لثقافة أخرى يصعب كثيرا تعلمه أكثر من الاتصال اللفظي، إلا أن التدريب على الاتصال غير اللفظي للثقافة المستهدفة مفيد جدا.⁸⁵

من خلال ما سبق تم توضيح أنواع الاتصال البيثقافي وأساليبها التي تختلف من ثقافة السياق العالي إلى ثقافة السياق المنخفض، وهذا ما سيؤثر بالسلب على العملية الاتصالية في المؤسسات التي تزخر بعمال من مختلف الثقافات، لذا يجب على المؤسسة أن

⁸³ Novinger, *Intercultural Communication*, 66,67.

⁸⁴ Novinger, 55, 56.

⁸⁵ Novinger, 57.

تسعى إلى تطوير كفاءة الاتصال البيئتقافي لعمالها لضمان نجاح العملية الاتصالية التي لها دور كبير في ضمان سيرورة العمل، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الرابع: كفاءة الاتصال البيثقافي

1. تعريف كفاءة الاتصال البيثقافي
2. عناصر كفاءة الاتصال البيثقافي
3. معوقات كفاءة الاتصال البيثقافي
4. كفاءة الاتصال البيثقافي والنزاعات
5. تطوير كفاءة الاتصال البيثقافي

الفصل الرابع: كفاءة الاتصال البيثقافي

إن كفاءة اتصال البيثقافي أمر أساسي في نجاح المؤسسات في عصرنا هذا لما تعرفه الأسواق الجزائرية من انفتاح وجلب اليد العاملة الأجنبية، لذلك سنتطرق في هذا الفصل لتعريف مفهوم كفاءة الاتصال البيثقافي، وأهم عناصرها، إضافة إلى المعوقات التي تحول دون أن يكون الفرد كفؤاً في الاتصال البيثقافي، ودور كفاءة الاتصال البيثقافي في حالة النزاعات، وكيفية تطوير كفاءة الاتصال البيثقافي.

1. تعريف كفاءة الاتصال البيثقافي

تضيف العولمة مفاهيم جديدة إلى أدبيات مختلف التخصصات وواحد منها هو كفاءة الاتصال البيثقافي، وهناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح قدمت من قبل مختصين في حقل الاتصال البيثقافي، والاختلاف في التعريفات يدل على أن المختصين في حد ذاتهم لا يتفقون في بعض القضايا كالعناصر التي تشكل المفهوم، أو ماهي أهم العناصر؟ يعرف "كوريلو" Kurylo كفاءة الاتصال البيثقافي بأنها: استخدام الاتصال الفعال والمناسب في سياق تؤثر فيه المتغيرات الثقافية تأثيراً كبيراً على نتيجة التفاعل.¹

¹ Anastacia Kurylo, *Inter/Cultural Communication: Representation and Construction of Culture* (USA: SAGE, 2012), 49.

ويعرف "تشن وستاروستا" Chen & Starosta كفاءة الاتصال البيثقافي بأنه: التفاعل

الفعال والمناسب بين الأفراد الذين ينتمون إلى بيئة معينة، وهو القدرة على تنفيذ سلوك

الاتصال بشكل فعال ومناسب للحصول على الاستجابة المرجوة في بيئة خاصة.²

ويعرف "ساموفار" Samovar وزملاؤه بأنه: "امتلاك القدرة على التفاعل الفعال والمناسب

مع أعضاء يمتلكون خلفيات لغوية وثقافية أخرى وفقا لتعبيراتهم."³

هذا التعريف لا يركز فقط على قدرة التعبير بشكل فعال ومناسب بل يركز على ثقافة

الغير على حد قوله "خلفيات لغوية وثقافية أخرى"، بالنسبة لـ "ساموفار" وزملائه العناصر

المهمة هي: الفاعلية والتناسب والخلفية اللغوية والثقافية، هذا يعني أنه إذا أراد شخص ما

أن يكون كفؤاً في التفاعل البيثقافي يجب أن يكون اتصاله فعالاً ويستخدم اللغة

والإيماءات المناسبة، ويكون على معرفة بالخلفية الثقافية للطرف الآخر.⁴

وأجرت "ديردورف" Deardorff دراسة تضم فريقاً مكوناً من ثلاثة وعشرين خبيراً دولياً في

مجال الاتصال البيثقافي، ومن خلال هذه الدراسة توصلوا إلى اتفاق حول الخصائص

الرئيسية لمفهوم كفاءة الاتصال البيثقافي، حيث عرفوا كفاءة الاتصال البيثقافي بأنها:

"القدرة على الاتصال بشكل فعال ومناسب في المواقف المتعددة الثقافات بناء على معرفة

الفرد لمختلف الثقافات ومهاراته وسلوكياته" هذا التعريف يعكس العناصر الهامة للاتصال

² Stephen M. Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication* (New York: Taylor & Francis, 2017), 250.

³ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 384.

⁴ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 250.

والسلوك في حالة البينثقافي، وللحصول على اتصال بينثقافي كفوٍ يجب توفر العناصر التالية: التواصل الفعال والملائم، ومعرفة الثقافة الأخرى، ومعرفة الذات، وقدرات الشخص

وسلوكاته.⁵

⁵ Croucher, 253.

2. عناصر كفاءة الاتصال البيثقافي

لفهم أفضل لكفاءة التواصل البيثقافي، يجب دراسة عناصره الرئيسية، وفي هذا الشأن يقترح "تشن وستاروستا" أربعة عناصر هامة لكفاءة الاتصال البيثقافي وهي: السمات الشخصية، مهارات الاتصال، التكيف النفسي والوعي الثقافي.

1.2. السمات الشخصية

تتمثل في السمات التي تشكل شخصية الفرد، والتي هي عبارة عن نتاج تجارب فريدة لكل شخص داخل ثقافة ما، إضافة إلى هذا فهي تتأثر دائما بالعامل الوراثي للفرد، وغالبا ما تلعب هذه السمات دورا في تحديد عملية التفاعل، وتشمل السمات الشخصية التي تؤثر على كفاءة الاتصال البيثقافي كلا من مفهوم الذات، الكشف عن الذات، الوعي الذاتي والاسترخاء الاجتماعي.⁶

1.1.2. مفهوم الذات: حيث يصفها "تشن وستاروستا" بأنها الطريقة التي يرى بها المرء نفسه، وهناك جزء مهم من مفهوم الذات هو تقدير الذات أي كيفية تقييم المرء لنفسه، فالشخص الذي يقدر نفسه يشعر براحة أكثر ليس فقط مع نفسه بل مع الآخرين أيضا.⁷

⁶ Guo-Ming Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', Howard Journal of Communications, 2, no. 3 (1990): 248, 249.

⁷ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

ويُظهر "إيرليخ" أيضاً أن الأشخاص الذين يتمتعون باحترام كبير للذات هم أكثر عرضة للإحساس بالإيجابية تجاه الأشخاص خارج المجموعة مقارنةً بالأشخاص الذين يعانون من تدني احترام الذات.⁸

في حين يرى بعض العلماء جوانب أخرى لمفهوم الذات التي تؤثر على التواصل، على سبيل المثال يشير كل من "فووت وكوتيريل" Foote & Cottrell إلى أنه يجب أن يكون لدى الشخص الكفؤ نظرة متفائلة، فهذا يغرس الثقة أثناء التفاعل مع الآخرين، ويرى "غاردرنر" Gardner بأن الشخصية المستقرة والمنفتحة هي مفتاح التواصل البيثقافي الفعال، في حين تبين دراسة أخرى لـ "هاريس" Harris أن السمات الشخصية مثل الاعتماد على الذات والمثابرة والثقة تتحد لتكون أحد أبعاد الاتصال البيثقافي.⁹

2.1.2. الكشف عن الذات: وهي مدى استعداد الفرد لتبادل المعلومات حول نفسه، والاتصال البيثقافي بطبيعته لديه مستوى عالٍ من عدم الوضوح، والكشف عن الذات يمكن أن يساعد على التقليل من هذا الغموض.¹⁰

حيث أظهرت دراسة "تشن" Chen أن الكشف الذاتي هو أحد أبعاد الاتصال البيثقافي، خاصة مدى عمق واتساع الكشف الذاتي وتساعد نتيجة هذه الدراسة على توضيح نموذج

⁸ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 249.

⁹ Chen, 249.

¹⁰ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

الاختراق الاجتماعي حيث تتطور العلاقات من مستوى سطحي إلى مستوى شخصي أكثر وهذا من خلال عمق واتساع المعلومات التي يكشف عنها الأفراد لنظرائهم.¹¹

3.1.2. الوعي الذاتي: وهي قدرة الفرد على امتلاك المعلومات المطلوبة اللازمة للقيام بسلوك كفؤ أثناء المحادثة،¹² وهو أيضا القدرة على أن كون الفرد على بيئة من نفسه وهذا يحسن من تكيف الفرد مع الآخرين، لأن الفرد يصبح مدركا لسلوك الطرف الآخر،¹³ ويساعد الوعي الذاتي الأفراد على تنفيذ السلوكيات ذات كفاءة في التفاعل والتكيف بشكل أفضل في الثقافات الأخرى.¹⁴

ووفقا لـ "سنايدر" Snyder الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي عال دائما ما يكونون حساسين بشكل خاص لتعبيراتهم ولتعبيرات نظرائهم.¹⁵

4.1.2. الاسترخاء الاجتماعي: تسمح هذه المهارة بمساعدة الفرد على جعل التفاعل بين الثقافات أكثر راحة.¹⁶ حيث يفترض "غوديكونت وهامر" أن هناك سلسلة من الأزمات تحدث عادة في التجربة الأولى للأفراد الذين يقيمون في ثقافة المضيف، هذا ما يؤدي

¹¹ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 249, 250.

¹² Guo-Ming Chen, 'A Test of Intercultural Communication Competence', *Intercultural Communication Studies*, 2, no. 21992 (1992): 66.

¹³ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

¹⁴ Chen, *Intercultural Communication*, 9:66.

¹⁵ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 250.

¹⁶ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

للقلق الذي ينبع من انعدام الأمن الذي هو نتيجة نفسية فورية تحدث عندما يكون الفرد في وضع جديد.¹⁷

ويشير "كوياتش" إلى أن الأشخاص المسترخين اجتماعياً هم الأشخاص القادرون على التخلص من السلوكيات مثل العرق غير المبرر، الاهتزاز، الوضعية الجامدة، والحد الأدنى من الاستجابات عند التواصل مع أشخاص آخرين.¹⁸

وترى "بارنا" Barna أن يكون الفرد فعالاً في التواصل بينثقافي عندما تكون لديه القدرة على القضاء على العقبات، من بينها الشعور بالقلق عند التواصل مع أفراد من ثقافات أخرى، كل هذا يظهر الدور المهم الذي يلعبه الاسترخاء الاجتماعي في التفاعل بينثقافي.¹⁹

2.2. مهارات الاتصال

تشمل كلا من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تجعل تفاعلات الأفراد ممكنة، وتشمل هذه السلوكيات على مهارات الرسالة، مرونة السلوك، إدارة التفاعل والمهارات الاجتماعية.²⁰

¹⁷ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 250.

¹⁸ Chen, *Intercultural Communication*, 9:66.

¹⁹ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 250.

²⁰ Guo-Ming Chen, 'Relationships of the Dimensions of Intercultural Communication Competence', *Communication Quarterly* 37, no. 2 (1989): 120.

1.2.2 مهارة الرسالة: تشمل مهارات الرسالة القدرة على استخدام الرسائل الوصفية والداعمة في عملية التفاعل؛ ويقصد بالرسائل الوصفية هي استخدام الملاحظات المباشرة بدلا من الحكم على السلوكيات الأخرى، هذا ما سيؤدي إلى تجنب ردة فعل دفاعية من نظيره، أما الرسائل الداعمة فهي شرط لا غنى عنه في التواصل الفعال، فالأمر يتطلب من الأفراد معرفة كيفية دعم الآخرين بفعالية عن طريق التواصل من خلال الإشارات مثل إيماءات الرأس، والاتصال البصري وتعابير الوجه،²¹ كما أن مهارات الرسالة تتطوي على الإلمام الكافي بلغة الثقافة المضيفة وسلوكها غير اللفظي.²²

2.2.2 مهارة مرونة السلوك: وهي القدرة على اختيار السلوك المناسب اللازم للتفاعل البيثقافي،²³ ويرى "ديران ووليس" Duran & Wheelless أنه بالإضافة إلى مهارة المرونة في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، يجب أن تحتوي المرونة السلوكية على الشعور بالراحة أثناء التفاعل مع الناس من ثقافات مختلفة.²⁴

3.2.2 مهارة إدارة التفاعل: تعرف بكيفية المشاركة بشكل صحيح في المحادثة،²⁵ فهي القدرة على تبادل أدوار الحديث وبدء وإنهاء المحادثة بشكل مناسب، وبعبارة أخرى هي

²¹ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 251.

²² Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

²³ Croucher, 254.

²⁴ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 252.

²⁵ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

قدرة الأفراد على "التعامل مع الجوانب الإجرائية لهيكله المحادثة والحفاظ عليها"، هذا يعني معرفة كيفية تطوير موضوع الحديث بسلاسة أثناء التفاعل.²⁶

4.2.2 المهارات الاجتماعية: وتشمل التعاطف والحفاظ على الهوية؛ فالتعاطف هو القدرة على الإحساس بنفس عواطف الطرف الثاني أثناء طرح أفكاره، ووفقا لـ "باركس" Parks يجب على الشخص المتعاطف أن يظهر قدرته على "التنبؤ بدقة أو تمييز جوانب مختلفة من سلوك الآخرين"، ويرى "فايمان" Wiemann أن مهارة التعاطف يجب أن تشمل تبادل لعرض العواطف، والاستجابات اللفظية التي تظهر الفهم والاستماع الفعال.²⁷

أما الحفاظ على الهوية فهي قدرة الأفراد على الحفاظ على هوية نظريتهم، والأفراد الأكفاء ليسوا بحاجة إلى معرفة أنفسهم أثناء التفاعل فقط، بل هم في حاجة للسماح لنظرائهم بمعرفة من هم، ومن أجل تحقيق التفاعل يجب على الأشخاص الأكفاء أن يعرفوا كيفية الحفاظ على هوية نظرائهم، ويرى باركس أن الأفراد يتعلمون عادة القدرة على الحفاظ على هوياتهم من خلال تجاربهم، ويجب أن يكون استخدام مهارة الحفاظ على الهوية قابلا للتغيير وفقا للمواقف المختلفة والأهداف الشخصية المختلفة.²⁸

ومن هنا فالمهارات الاجتماعية تنطوي على معرفة شعور الطرف الآخر وفهم الفرد لهويته وهوية الآخرين.²⁹

²⁶ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 252.

²⁷ Chen, 253.

²⁸ Chen, 253.

²⁹ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 254.

3.2. التكيف النفسي

هي قدرة الشخص على التعامل مع التوتر الذي يأتي بسبب تواجده في بيئة جديدة، ففي البداية قد يشعر الفرد بالإحباط، الاغتراب، والغموض عند محاولة تكيفه مع الثقافة الجديدة، وقد يحدث الإحباط عندما يتوقع الفرد أن يرى شيئاً مألوفاً ولكن بدلاً من ذلك يرى شيئاً غير مألوف، أو قد يشعر المرء بالغربة عندما لا يفهم ببساطة الفروق الدقيقة في اللغة الأجنبية، هذه بعض المشاعر التي قد تواجه الفرد عند التكيف مع ثقافة مختلفة، لكن مع الوقت والصبر يمكن للمرء أن يتكيف في الأخير.³⁰

يرى "هامر" Hammer أن القدرة على التعامل مع الضغوط النفسية في بيئة جديدة هو أحد العناصر الرئيسية لكفاءة الاتصال البيثقافي، وتشمل هذه القدرة على مهارات لازمة للتعامل بفعالية مع الإحباط، والصراع بين الأشخاص، والضغط، والصعوبات المالية، والاعتراب الاجتماعي، والنظم السياسية المختلفة، والقلق العام، وتبين هذه الصفات الجماعية أن الشخص الذي تكيف جيداً من الناحية النفسية، يمكن أن يتعامل بفعالية مع مشاعر التوتر والإحباط والاعتراب والمواقف الغامضة في ثقافة جديدة، والتكيف النفسي الفعال هو متغير رئيسي للكفاءة في التفاعل البيثقافي.³¹

³⁰ Croucher, 255.

³¹ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 255.

4.2. الوعي الثقافي

يشير إلى فهم أعمق واستجابة للثقافة الجديدة، هذا النوع من الوعي يستغرق وقتاً لأنه لا يكمن في معرفة أمور عن الثقافة الجديدة فقط، ولكن الأمر ينطوي على إدراك لما هو غير سطحي، فعندما يكون المرء جديداً على ثقافة ما فإنه يلاحظ أمور مثل الموضة، الموسيقى، الغذاء، الهندسة المعمارية، وسلوك الناس وليس إلى المعاني العميقة التي يمكن ملاحظتها مثل القيم الاجتماعية، التقاليد والمعايير والأنظمة، وعلى الشخص الذي يريد أن ينمي وعيه الثقافي أن يستثمر وقته وجهده للقيام بذلك.³²

ويرى "أوليفر" Oliver أن كل ثقافة تظهر أنماط تفكير مختلفة، ومن المشاكل المتكررة في التواصل بين الثقافات هو سوء فهم أنماط التفكير، وليكون التواصل بينثقافي فعال يجب على الفرد أن يتعلم أولاً خصائص الثقافة المضيفة وخاصة أنماط تفكيرها، ويرى "هال" و"وايت" أن فهم الثقافة المضيفة يمكن أن تسمح للضيف بتغيير أنماط اتصاله لتتوافق مع إشارات أهل الثقافة المضيفة، فتغيير سلوك الفرد ليتوافق مع الثقافة المضيفة هو مفتاح الوصول لفهم مشترك.³³

³² Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 255.

³³ Chen, 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', 255.

3. معوقات كفاءة الاتصال بينثقافي

هناك العديد من المعوقات التي تحد من كفاءة العامل أثناء اتصاله داخل الفريق

المتعدد الثقافات وتتمثل فيمايلي:

1.3. الصورة النمطية

يعرف "وايتلي وكايت" Kite & Whitley الصورة النمطية بأنها " رأي أو معتقد حول خصائص سلوك ومواقف أعضاء مختلف المجموعات"، لذا فالصورة النمطية هي صورة ذهنية موحدة يقيمها أفراد جماعة اجتماعية مبنية على آراء مفرطة التبسيط وأحكام غير صحيحة وغير قابلة للنقد.³⁴

يعرف كل من "أباتي بوكا وبوتشيارو" Abbate, Boca and Bocchiaro الصورة النمطية بأنها: "بناء إدراكي يحتوي على معرفة ومعتقدات وتوقعات المتلقي حول بعض الفئات الاجتماعية البشرية".³⁵

الصورة النمطية يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية، فالتى تشير إلى أن جماعة كبيرة من الناس على أنهم كسولين وخشنين وأغبياء هي صورة نمطية سلبية، أما الصورة النمطية الإيجابية فهي تفترض مثلا بأن الطلاب الآسيويون أذكاء ويعملون بجد، وفي كلتا الحالتين فإن الصورة النمطية تضيق تصوراتنا، وتعرض الاتصال بينثقافي للخطر،

³⁴ Patel, Li, and Sookninan, *Intercultural Communication*, 29.

³⁵ Larry A. Samovar et al., *Communication Between Cultures*, 8th ed. (Cengage Learning, 2013), 231.

وتتخذ لهجة سلبية، ويرجع ذلك إلى أن القوالب النمطية تميل إلى الإفراط في تعميم خصائص جماعة من الناس.³⁶

وسواء كان الهدف من الصورة النمطية سلبي أو إيجابي، فهو يعيق التواصل الناجح لأنه يعمينا عن تحليل مجالات الفروق الرئيسية، فالاتصال الفعال يعتمد على إيجاد وتوضيح مصادر الغموض فضلا عن تعلم التعامل مع المواقف التي يحدث فيها سوء الفهم، ومن الصعب الوصول إلى هذا التوضيح، لأن المحلل لا يعترف باختلاف المجالات بين المشاركين، لأنه يفترض خلفية عامة وفهم مشترك.³⁷

وللحد من الصورة النمطية تقترح "أدلر" Adler استراتيجيات يتم تطبيقها أثناء العمل مع ثقافات مختلفة؛ حيث يجب التركيز على الوصف بدلا من التفسير والتقييم، ففي عملية وصف الثقافة بدلا من تقييمها يتم التقليل من الرضى الذاتي للصورة النمطية والأحكام السابقة لأوانها فالتواصل الفعال بين الثقافات يستلزم التفاعل مع الحقائق البديلة ويرفض الهيمنة الفعلية أو المحتملة لواقع واحد على الآخر.³⁸

بينما عملية تغيير الصورة النمطية طويلة جدا، فالتغيير في التصورات يمكن أن يحدث من خلال اللقاءات بين مختلف الثقافات لفترات زمنية قصيرة، حيث تتم مقارنة التجارب في العالم الحقيقي مع التصورات الموجودة، ويمكن تغيير التصورات أو تحديثها في وجود

³⁶ Samovar et al., 231.

³⁷ Ron Scollor and Suzanne Wong Scollon, *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, 2nd ed., Language in Society 21 (USA: Wiley-Blackwell, 2001), 174.

³⁸ Lisbeth Clausen, *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan* (Denmark: Copenhagen Business School Press, 2006), 60.

معلومات جديدة، وهذا التحديث يمكن أن يقود إلى مستويات أعمق في الفهم، فضلا عن التغييرات الأساسية في الفهم مع مرور الوقت.³⁹

وتشير البحوث بأن الاتصالات الإيجابية يمكن أن تقلل من آثار الصورة النمطية، فهذه الأخيرة يمكن أن تتغير عند زيادة تفاعل أعضاء مختلف المجموعات مع بعضهم البعض، ومن خلال هذا التفاعل يمكن إثبات أن الصور النمطية خاطئة.⁴⁰

2.3. التعصب

يعرف "ماشيونيز" Macionis التعصب بأنه: "يجمع بين التعميم المتمتد وغير العقلاني حول فئة من الناس، فالتعصب أمر غير عقلاني إلى حد أن الناس يتخذون مواقف غير مرنة تدعمها أدلة قليلة أو معدومة، وقد يستهدف التعصب أشخاصا ينتمون إلى فئة اجتماعية معينة، أو نوع جنس، أو ميولات جنسية، أو السن، أو الانتماء السياسي، أو العرقي أو الاثني."⁴¹

في سياق الاتصال، وفقا لـ "روشر" Ruscher فإن المشاعر والمواقف السلبية التي يقوم بها المتعصبون غالبا ما تظهر من خلال استخدام التسميات الجماعية، الفكاهاة العدائية، أو الكلام الذي يدعي تفوق مجموعة على الأخرى، وكما هو واضح فإن العداء تجاه

³⁹ Clausen, 60.

⁴⁰ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 2010, 172.

⁴¹ Samovar, Porter, and McDaniel, 173.

الأخرين هو جزء لا يتجزأ من التعصب، وهذه المشاعر غالباً ما تحتوي على الغضب، الخوف، النفور والقلق مما يؤثر سلباً على الاتصال البيثقافي.⁴²

إن تجنب التعصب ليس مهمة سهلة لأنه مثل معظم جوانب التصور الثقافي، حيث يتم تعلم التعصب الثقافي والعنقي في وقت مبكر، كما يتعزز من خلال التعرض المستمر لمثل هذه الأفكار، ومع ذلك فقد كشفت الأبحاث أن هناك من التقنيات ما تكون ناجحة غالباً في تبديد الآراء المتعصبة وهي: الاتصال الشخصي والتعلم.

البحوث المتعلقة بقيمة الاتصال الشخصي كوسيلة للحد من التعصب لها تاريخ يعود إلى بداية 1950، والأساس المنطقي للاتصال الشخصي هو أمر بسيط، كلما زاد تواتر الاتصالات الإيجابية بين الأفراد داخل المجموعة وخارجها، كلما قل التعصب المتصور، ويرى "أوسكامب" Oskamp أن التواصل يحتاج إلى استيفاء شروط معينة ليكون ناجحاً، وأهمها "الوضع المتساوي بين الجماعات" والتعاون "لتحقيق أهداف مشتركة".⁴³

أما بالنسبة للتعلم فهناك نوعان من البرامج التعليمية التي استخدمها علماء النفس في المساعدة للحد من التعصب، النوع الأول يركز على ما يسمى بمنهاج التعليم المتعدد الثقافات، وطبقا لـ Stephan فهذه المناهج "غالبا ما تتألف من مواد عن تاريخ وممارسات ثقافية لطائفة واسعة من الجماعات الاثنية والعرقية"، وغالبا ما تقدم المواد في

⁴² Samovar, Porter, and McDaniel, 173.

⁴³ Samovar et al., *Communication Between Cultures*, 2013, 237.

المناهج المتعددة الثقافات من وجهة نظر الجماعات الأقلية، بدلا من منظور الثقافة

المهيمنة.⁴⁴

أما النوع الثاني وهو التدريب على التنوع الثقافي، الذي يستخدم أساسا في المؤسسات التجارية والتنظيمية، ويتكون من برامج مصممة "لتدريس المدراء والموظفين لتقييم اختلافات الجماعة، وزيادة الفهم بين الجماعات، ومساعدة الأفراد على إدراك أن سلوكهم متأثر بخلفياتهم." وبغض النظر عن البرنامج المختار، تظل الأهداف الصريحة هي نفسها، وهي زيادة الحوار فيما بين الجماعات والحد من التعصب.⁴⁵

3.3. التصورات:

التصور هو عملية اكتساب وتنظيم وتفسير أي معلومة حسية، التي تتشكل من تجاربنا السابقة وقيمنا الثقافية ومعتقداتنا وتنشئتنا الاجتماعية، ويمكن أن تؤثر على تلقينا للمعرفة، والطريقة التي نفكر بها ونتصرف بها، والانطباع الذي نشكله عن الآخرين.⁴⁶

وتعد التصورات من أعظم مشاكل الاتصال بينثقافي فهي تنشأ عن عدم التطابق والاختلافات في الإطار المرجعي، حيث يشير كل من "ستاكس هيل وهيكسون" Stacks Hill and Hickson إلى أن "الاتصال يجمعنا معا والتصورات تميل إلى فصلنا عن بعضنا

⁴⁴ Samovar et al., 237.

⁴⁵ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 2010, 176, 177.

⁴⁶ Patel, Li, and Sooknanan, *Intercultural Communication*, 34.

البعض." ولذلك فإن الهدف من التواصل الفعال بين الثقافات هو التفاوض وخلق معنى مشترك من خلال فهم تصورات بعضنا البعض.⁴⁷

التصور هو عبارة عن عملية عصبية تتطوي على كيفية اختيار عقولنا للمنبهات وتقييمها وتنظيمها، مما يتيح لنا تجربة العالم من حولنا، ويشمل هذا التقييم: الأشياء، الرموز، الناس، الحوادث والمعتقدات، وما إلى ذلك، وفقا لمستقبلاتنا الحسية (البصر والصوت والرائحة واللمس والذوق)، نتلقى المحفزات التي يتم تخزينها على الفور في الدماغ، والتي تعد بنكا ضخما للبيانات حول كل خبراتنا السابقة، ونقوم بتصنيف هذه المحفزات من أجل تفسير الأحاسيس الواردة واستخدام تلك المعلومات لتصنيفها، ونحن نفعل ذلك دون إدراك.⁴⁸

وللحد من التأثير السلبي لهذه التصورات على عملية الاتصال بينثقافي يجب أن ينظر إلى التعميمات الثقافية على أنها تقريبية، وليست كتصورات مطلقة، وكما يقول الكاتب الإنجليزي "روبرت بيرتون" Robert Burton: "لا توجد قاعدة عامة، لا تعرف بعض الاستثناءات".⁴⁹

⁴⁷ Patel, Li, and Sookninan, 34.

⁴⁸ Tuleja, *Intercultural Communication for Global Business*, 201.

⁴⁹ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 2010, 42.

4.3. النزعة العرقية

يشرح كل من "ناندا ووارمز" Nanda and Warms مصطلح النزعة العرقية بأنه عبارة عن: "فكرة أن ثقافتنا متفوقة على أي ثقافة أخرى، وأن الثقافات الأخرى يجب أن تقاس بالدرجة التي ترقى إلى معاييرنا الثقافية، فنحن نتمركز عرقيا عندما ننظر إلى الثقافات الأخرى من خلال العدسة الضيقة لثقافتنا أو مركزنا الاجتماعي" وهذه العدسة الضيقة هي التي تربط النزعة العرقية بمفهوم الصورة النمطية والأحكام المسبقة، والتمييز.⁵⁰

يمكن أن تكون هناك عواقب وخيمة على الفرد الذي لديه نزعة عرقية ويحاول ممارسة التواصل الناجح بين الثقافات، وأحد هذه العواقب الشخصية هو القلق، ويرجع "غامبل" Gamble السبب إلى أنه "كلما كانت نزعتك للعرقية كبيرة كلما قلقت أكثر حول تفاعلك مع الثقافات الأخرى، وعندما نشعر بالقلق، فإننا أقل احتمالا لتوقع نتيجة إيجابية من هذه التفاعلات، وأقل استعدادا للثقة بشخص ما من ثقافة أخرى".⁵¹

والتحدي الحقيقي في الاتصال بينثقافي يأتي من النزعة العرقية الخفية، التي لا يتم التعبير عنها علنا ويصعب كشفها، إنها موجودة في عقل المرء، ومع ذلك فإنه نادرا ما يطعن فيها، فكل شخص ذو اتجاه عرقي إلى حد ما، على الرغم من أن معظم الناس يعتقدون أنهم منفتحون ومتسامحون ويضعون في اعتبارهم القضايا الثقافية.⁵²

⁵⁰ Samovar, Porter, and McDaniel, 2010, 179, 180.

⁵¹ Samovar, Porter, and McDaniel, 181.

⁵² Patel, Li, and Sooknanan, *Intercultural Communication*, 33.

ومن المعقول أن نفترض أن جماعتنا أو ثقافتنا متفوقة على الآخرين لأن عملية التثقيف من خلال التربية، التعليم، التاريخ والتنشئة الاجتماعية قد برمجت عقولنا بطريقة في أغلبها لا نعرف "النقاط العمياء".⁵³

للحد من النزعة العرقية يجب على الفرد أن يكون متفتحا على الآراء الجديدة، ويرى "تريانديس" Triandis أننا عندما نحكم بأن ثقافتنا هي في بعض الطرق الأفضل من الآخرين، يجب أن نتعلم نتبع هذه الأحكام بسؤالين: هل هذا صحيح حقا؟ ما هي الأدلة الموضوعية؟ فالافتقار المعرفي هو سبب رئيسي من أسباب النزعة العرقية.⁵⁴

⁵³ Patel, Li, and Sooknanan, 33.

⁵⁴ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 2010, 182.

4. كفاءة الاتصال البيثقافي والنزاعات

إن الإدارة الجيدة للفرق المتعدد الثقافات يمكن أن تحقق عددا من المزايا الرئيسية تتمثل في انخفاض تكلفة التشغيل في الأسواق العالمية، والحصول على المواهب المختصة الماهرة، وزيادة القدرة على حل المشاكل، وزيادة إمكانية أن تصبح المنظمة عالمية، وسرعة العمليات والحصول على المعرفة والمعلومات والمزيد من الفرص لتشكيل التحالفات.⁵⁵

إلا أنه في حالة تعدد الثقافات، يمكن أن تحدث نزاعات في كثير من الأحيان بسبب غموض العلاقات بين الناس من مختلف الثقافات، حيث لديهم طرق مختلفة للتعبير ولتفسير نفس الرموز، ووفقا لـ "تينغ-تومي" فإن جوانب الاتصال البيثقافي مثل: الحواجز اللغوية، الاختلافات اللفظية وغير اللفظية، الاختلافات الثقافية والقيمية، وسوء الفهم بين الثقافات يمكن أن يسهل بدأ النزاعات بين الأشخاص،⁵⁶ وهناك نوعين من النزاع البيثقافي حسب الباحث "ديفيد أوغسبرغر" David Augsburger النزاع الإنتاجي والنزاع المدمر ويختلفان في عدة نواحي:

ل) في النزاع الإنتاجي الأفراد أو الجماعات يضيقون النزاع من حيث المفهوم، التركيز والقضايا، بينما في النزاع المدمر فإنهم يصعدون من القضايا أو المواقف السلبية.

⁵⁵ Alex V. Matveev, *Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players*, Management for Professionals (USA: Springer International Publishing, 2017), 101.

⁵⁶ Matveev, 91, 92.

ل في النزاع الإنتاجي يحد الأفراد أو الجماعات النزاع في القضية الأصلية، بينما في النزاع المدمر فيتم تصعيد النزاع عن القضية الأصلية.

ل في النزاع الإنتاجي يوجه الأفراد أو الجماعات النزاع نحو حل مشترك للمشكلة، في المقابل تنطوي استراتيجيات النزاع المدمر على استخدام السلطة، التهديدات، الاكراه والخداع.

ل في النزاع الإنتاجي يثق الأفراد أو الجماعات بالقيادة التي تؤكد على النتائج المرضية للطرفين، وفي النزاع المدمر فإنها تسير وراء قيادة أحادية التفكير ومتشددة.⁵⁷

بما أن الاتصال يختلف بين الثقافات، فإن الأبعاد المفهومية للنزاع وكيف يؤثر النزاع على العلاقات الشخصية قد يكون أيضا مختلف من ثقافة السياق العالي إلى ثقافة السياق المنخفض،⁵⁸ فوفقا لـ "تينغ-تومي" "الناس في ثقافة السياق المنخفض قادرون على فصل قضايا النزاع عن الشخص المتورط في النزاع، بينما النزاعات في ثقافة السياق العالي ترتبط دائما بالأشخاص"، حيث ينظر الناس في الثقافات ذات السياق المنخفض إلى النزاعات باعتبارها مفيدة في الطبيعة، وعلى العكس ينظر الناس في الثقافات ذات السياق العالي عادة إلى النزاعات على أنها تعبيرية في طبيعتها وتتصل بالمشاعر والتوتر الشخصي.⁵⁹

⁵⁷ Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 447, 448.

⁵⁸ Volodymyr and Nataliya, *A Glossary of Intercultural Communication*, 29, 36.

⁵⁹ Matveev, *Intercultural Competence in Organizations*, 93.

وفي ثقافات السياق العالي يعد الاختلاف مع شخص بشكل علني أو مواجهته أمام الناس هو عبارة عن إهانة شديدة، مما يسبب لكلا الجانبين إنقاص لماء الوجه، بشكل خاص في حالة التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين، فالأفراد في الثقافات ذات السياق العالي ينظرون إلى حالة النزاع على أنها موجهة بشكل صريح، بالنسبة لهم قضية النزاع وطرف النزاع هو نفسه، ويصعب الفصل بينهما، لذا ففي ثقافات السياق العالي يفترض أن الأفراد يشاركون في عملية معيارية من الحساسية المتبادلة تجاه بعضهم البعض، ويصنف الأفراد في ثقافات السياق المنخفض النزاع على أنه موجه أساسا ليكون فعالاً.⁶⁰

وفي ثقافات السياق المنخفض يتضمن المنهج التقليدي لإدارة النزاع على مواجهة الخلاف واجراء مناقشات مفتوحة بشأن المسألة، أما في ثقافة السياق العالي يحاول الناس تجنب النزاعات، وعادة هم لا يختلفون، ويعبرون بسلوك جد مهذب ولين، ففي الثقافات التي يكون فيها حفظ ماء الوجه ذو قيمة عالية مثل اليابان وماليزيا، يمكن أن تضر حالات النزاع العلاقات الشخصية والمهنية، وفي هذه الثقافات إذا تم حل النزاعات بطريقة مباشرة وأمام الملاء يمكن أن يسبب الخجل وردود فعل سلبية، لذا لا بد من إدارة النزاع بطريقة غير مباشرة ولبقة،⁶¹ وتشرح "تينغ-تومي" الاختلافات الثقافية في الاستجابة للنزاع؛ فالثقافات الجماعية (السياق العالي) تسعى إلى الحفاظ على ماء وجه الجماعة بالدرجة الأولى ثم ماء وجه الفرد، بينما في الثقافات الفردية (السياق المنخفض) يسعى الفرد على

⁶⁰ P. Christopher Earley and Soon Ang, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (California: Stanford University Press, 2003), 106.

⁶¹ Matveev, *Intercultural Competence in Organizations*, 95.

الحفاظ على ماء وجهه ولو على حساب الآخرين، وفي هذه الثقافة يكون ماء وجه الجماعة ثانويا أو لا يكون له اعتبارا أساسا.⁶²

ولقد حددت "تينغ-تومي" نموذج للتفاوض يحتوي على أساليب لإدارة النزاع بين مختلف الثقافات وهي موضحة في الشكل رقم 7؛ فالثقافات الجماعية (السياق العالي) تحبذ التجنب، الإلزام، المساومة، مساعدة الطرف الثالث، والإدماج، بينما الثقافات الفردية (السياق المنخفض) تحبذ التعبير العاطفي، العدوان السلبي، الهيمنة، الإدماج ومساعدة الطرف الثالث.⁶³

ويتم تصنيف أسلوب التجنب تقريبا كأسلوب الإلزام (إلزام الفرد الاهتمام بأشخاص آخرين)، أما أسلوب مساعدة الطرف الثالث فيستخدم في الثقافات الجماعية بشكل مختلف عن الثقافات الفردية: ففي الثقافات الجماعية يذهب طرفا النزاع إلى شخص محبوب تربطهما علاقة به، أما في الثقافات الفردية يذهب طرفا النزاع إلى وسيط مستقل، أما بالنسبة لأسلوب الإدماج فعندما يتم تبنيه من قبل الثقافة الجماعية يركز على التعاون على المستوى العلائقي، في حين الثقافات الفردية تركز على القيام بالمهمة وإنهاء العلاقة.⁶⁴

هذا النموذج يفترض أن الناس من ثقافة معينة تفسر صورتهم الذاتية بما تتفق مع الطبيعة الجماعية أو الفردية للمجتمع.⁶⁵

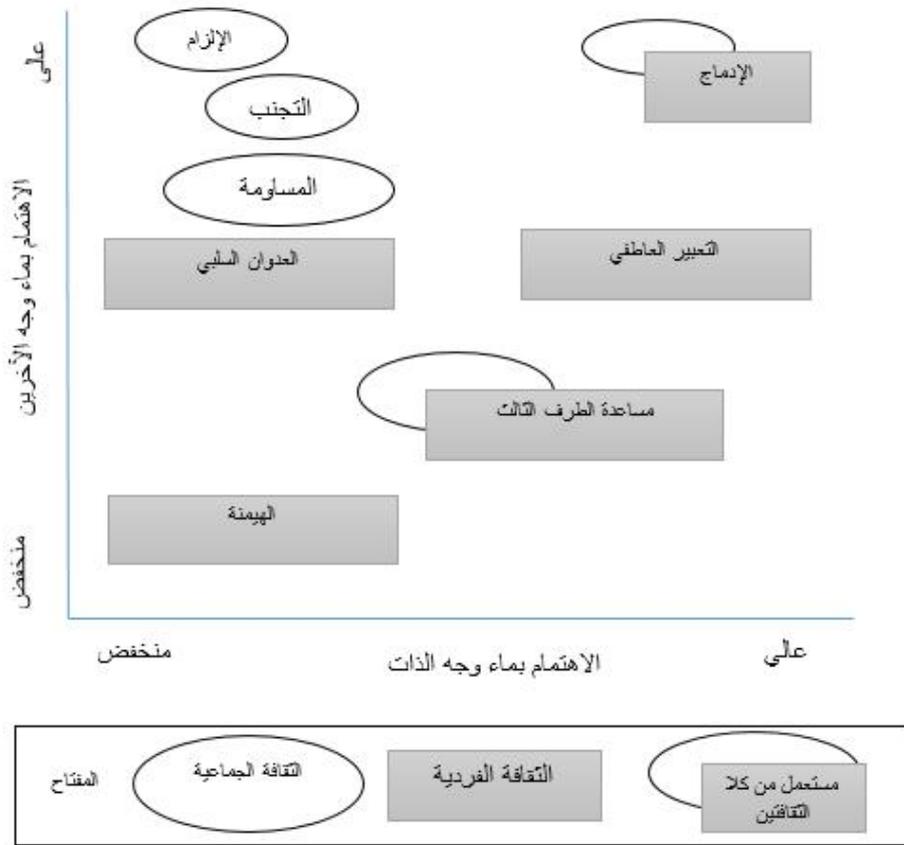
⁶² Emory Griffin, *A First Look at Communication Theory*, 5th ed. (McGraw-Hill Education, 2012), 417.

⁶³ Griffin, 417.

⁶⁴ Griffin, 418.

⁶⁵ Griffin, 418.

شكل رقم 7. أساليب إدارة النزاعات العالمية



المصدر : Dainton, M. and Zelle, E.D. (2011) *Applying Communication Theory for*

Professional Life: A Practical Introduction, USA: Sage, p 201.

5. تطوير كفاءة الاتصال البيثقافي:

عرض "لوستيغ وكوستر" و"ساموفار" أدوات لمساعدة الشخص ليصبح كفوًا في الاتصال البيثقافي.

1.5. الأداة الأولى: هي مقياس السلوك لتقييم الكفاءة الثقافية BASIC وهي أداة لفحص

سلوك الاتصال الفعلي للشخص، ويحتوي على ثمانية خطوات:⁶⁶

عرض الاحترام: إظهار الاحترام للشخص الآخر.

التوجه للمعرفة: إظهار بأن الشخص يدرك بأن الناس يختلفون ولا يجب أن يحكم عليهم وفقا لأصولهم الثقافية.

التعاطف: إظهار فهم الشخص لمشاعر الآخرين.

التفاعل الإداري: إظهار مهارات إدارة تبادل الحوار أثناء الحديث.

أنشطة حل مشكلات الجماعة: الإظهار من خلال السلوك بأن الشخص مرتاح في العمل مع الآخرين في أنشطة حل مشكلات الجماعة.

دور السلوك: إظهار بأن المرء مهتم إزاء الانسجام بين الأفراد.

تقبل الغموض: إظهار بأن الفرد يمكنه التعامل مع الغموض، وأنه قادر على التكيف مع المشاعر التي تأتي مع الغموض.

⁶⁶ Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 257.

موقف التفاعل: استخدام الإجراءات غير التقييمية وعدم إصدار الأحكام أثناء الاستجابة للآخرين، وهذا يتطلب استعمال الرسائل الوصفية بدلا من الرسائل التفسيرية أو التقييمية، وهذه الخطوة الأخيرة يتم شرحها بشكل أفضل في الأداة الثانية،

الخاصة بـ D.I.E

2.5. الأداة الثانية: وهي مقياس D.I.E (Description, Interpretation, Evaluation)

تعتمد على الوصف والتفسير والتقييم؛ حيث يطلب من الناس مراقبة شيء غير عادي أو صورة لمشهد غير مألوف، ثم وصف ما يرونه، وتفسير المعاني الممكنة، وأخيرا تقييمه من خلال إعطاء أحكامهم القيمة.⁶⁷

وهذه الأداة تعتبر ممتازة للكشف عن الأحداث الغامضة في بيئة جديدة، حيث أن الشخص الغريب يصف ما يحدث من حيث الموضوعية دون الحكم، ثم يحدد التفسير المحتمل للحدث من منظور الثقافة المضيفة، وأخيرا يقيم الشخص الغريب مختلف التفسيرات المحتملة للحدث، وللحصول على قلب التفسير ينطوي على طرح أسئلة للذين لديهم خبرة أكبر في البلاد و/أو السكان المحليين.⁶⁸

هذه المهارة تدرب الشخص على التمييز بين تصريحات الوصف والتفسير والتقييم، هذه التصريحات يمكن أن تكون حول كل من الخصائص، الأحداث، الأشخاص أو الأشياء،

⁶⁷ Berardo, Deardorff, and Trompenaars, *Building Cultural Competence*, 53.

⁶⁸ Remland et al., *Intercultural Communication*, 329.

فالتصريحات الوصفية توضح تفاصيل المعلومات التي تلقاها الشخص، دون أحكام أو تفسيرات، بعبارة أخرى دون أن يشوهها الرأي، وتقدم تصريحات التفسير تخميناً أو فرضية حول ما قد تعنيه المعلومات الإدراكية، بينما تشير عبارات التقييم إلى حكم عاطفي أو وجداني حول المعلومات.⁶⁹

الغرض من تقديم تصريحات وصفية عند التواصل بين الثقافات هو أن تسمح لك بتحديد المعلومات الحسية التي تشكل أساس التفسيرات والتقييمات الخاصة بك، كما تسمح لك التصريحات الوصفية بدراسة فرضيات أو تفسيرات بديلة، أما بالنسبة للتفسيرات وإن كانت شخصية للغاية فهي تتأثر كثيراً بالأنماط الثقافية الكامنة، في بعض الأحيان عندما تشارك في تواصل بينثقافي مع أشخاص معينين أو جماعات من الأشخاص لفترة طويلة من الزمن، سوف تكون قادراً على اختبار العديد من التفسيرات للسلوكيات التي كنت تفكر فيها، ومن الممكن أيضاً تفادي التقييمات التي يمكن أن تؤثر سلباً على تفاعلاتك.⁷⁰

إن أداة الوصف والتفسير والتقييم تزيد من تعدد وجهات نظرك، والاستجابة الإيجابية والتصرف بشكل مناسب مع الناس من ثقافات مختلفة، وإن بساطة هذه الأداة تجعلها متاحة في أي ظرف، وقد تسمح للمتفاعل بينثقافي بتعليق الحكم طويلاً بما فيه الكفاية لفهم الرموز المستخدمة من قبل الثقافة المعينة.⁷¹

⁶⁹ Lustig and Koester, *Intercultural Competence*, 77.

⁷⁰ Lustig and Koester, 78, 79.

⁷¹ Lustig and Koester, 80.

3.5. الأداة الثالثة: يقترح "ساموفار" لتطوير كفاءة الفرد في الاتصال البيثقافي أن

يكون:

أ) على بيئة من ثقافته؛ وهذا يعني أنه يجب أن يفهم ثقافته الخاصة لأنها تعطيه الكثير

من المعلومات حول المعتقدات والسلوك والقيم التي يحملها الآن من أين تأتي.

ب) دراسة فحص مواقفه الشخصية أو فحص المواقف الخاصة به وصوره النمطية والآراء

التي تؤثر على طريقة رؤيته للثقافات الأخرى، وإدراكه لهذه الأشياء يساعده على فهم

سبب اتصاله بالطريقة التي يفعلها مع الثقافات الأخرى.

ج) فهم أسلوب الاتصال الخاص به (مهيم، دراماتيكي، متفتح...) لمعرفة كيفية

تواصله مع الآخرين، وكيف ينظر الآخرين إلى هذا الاتصال.

د) مراقبة نفسه؛ حيث يجب أن يكون على دراية بكيفية تصرفه وأن يتقبل طريقة استجابة

الناس لسوكه.

ه) يجب أن يكون متعاطفاً أو يحاول أن يحس كيف يشعر الآخرون، ويعمل على

تحسين هذا من خلال أن يكون منفتحاً ويتواصل مع مشاعره، ويستخدم السلوكيات

المقبولة فقط، ويتعلم قبول الاختلافات.

و) يجب عليه ممارسة الاستماع الفعال، ويحاول الاستماع جيداً للحد من سوء الفهم

وخصوصاً عند التفاعل مع ثقافات أخرى.

تطوير مرونة الاتصال؛ وهي امتلاك القدرة على تكييف سلوكه مع الناس من ثقافات مختلفة، وهذا يدعو أيضا إلى التسامح وعدم إصدار الأحكام عند مواجهة الخلافات.⁷²

يمكن لعملية تطوير كفاءة فريق متعدد الثقافات أن تعالج العديد من التحديات التي تواجه الفرق المتعددة الثقافات، وتؤدي إلى تحسين أداء الفريق، ويمكن للفرق العاملة بشكل مترابط أن تفوق أداء ألمع الأفراد والأكثر قدرة.⁷³

إن وجود العديد من المعوقات التي تقف دون كفاءة الاتصال البيثقافي في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين أفراد الفريق المتعدد الثقافات، مما يؤثر سلبا على الجو العام وعلى الإنتاجية، وطرق حل هذه النزاعات تختلف من ثقافة إلى أخرى، فاتباع الأسلوب المناسب مع نوع الثقافة سواء من السياق العالي أو السياق المنخفض في حل النزاع مهم جدا وإلا زدنا من حدة النزاع بدلا من حله، إضافة إلى هذا يمكن لأفراد الفريق أن يطوروا كفاءتهم في الاتصال البيثقافي من خلال مجموعة من المقاييس BASIC، وDIE ومقياس "ساموفار"، التي يؤدي إلى الرفع من وجهات النظر المختلفة التي تساهم في الاتصال الفعال لفريق عمل متعدد الثقافات.

⁷² Croucher, *Global Perspectives on Intercultural Communication*, 257.

⁷³ Matveev, *Intercultural Competence in Organizations*, 95.

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية

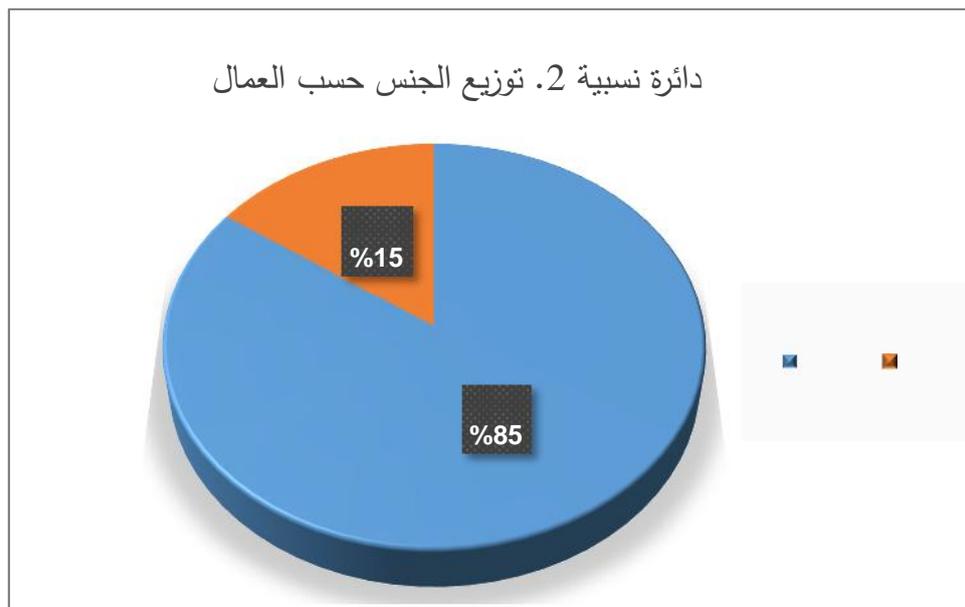
1. البيانات الأولية للدراسة
2. الخلفية الثقافية للعمال
3. طبيعة الاتصال بينثقافي للعمال
4. معوقات الاتصال بينثقافي للعمال
5. كفاءة الاتصال بينثقافي للعمال
6. استراتيجية الاتصال لمجمع بركين
7. نتائج الدراسة

1. البيانات الأولية:

تعد الإجراءات الميدانية للدراسة مرحلة مهمة في البحث العلمي، إذ بواسطتها تمكنا من جمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة، وهذا عن طريق النزول إلى الميدان، وبعد ذلك قمنا بتفريغ هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS ليتم عرضها في شكل جداول ورسومات بيانية ثم تحليلها بهدف الحصول على اجابات لتساؤلات الدراسة.

جدول 9. توزيع الجنس حسب العمال المحليين والأجانب

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%84,8	139	%24,4	40	%60,4	99	ذكور
%15,2	25	%1,8	3	%13,4	22	إناث
%100	164	%26,2	43	%73,8	121	المجموع

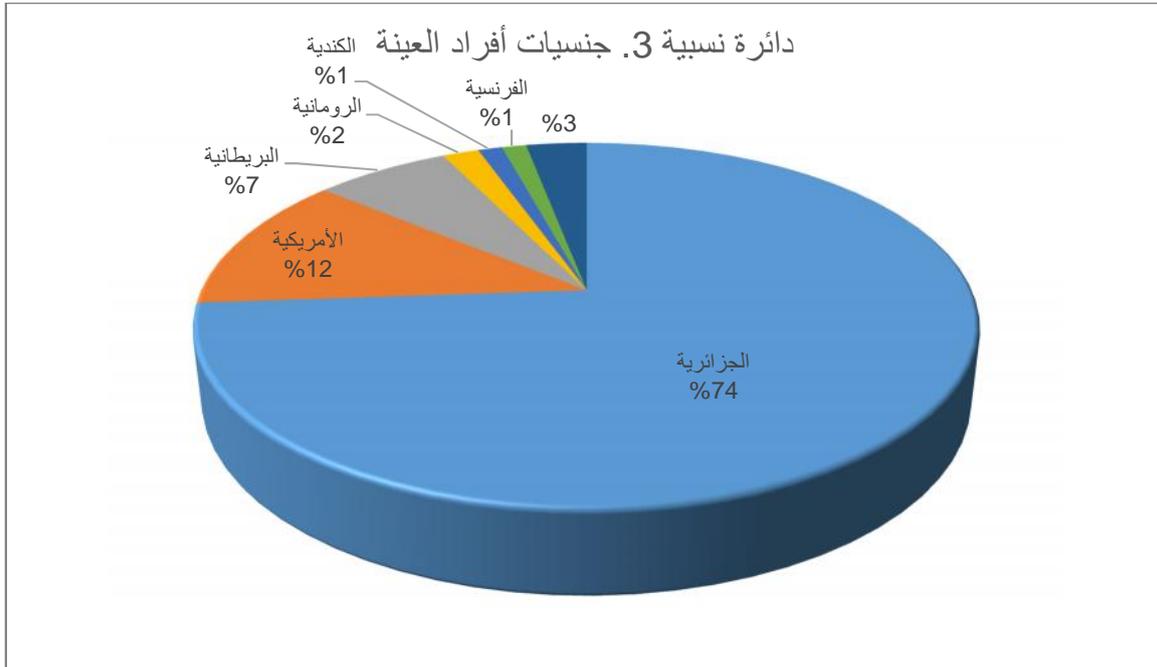


نلاحظ من خلال الجدول أن الذكور يشكلون أعلى نسبة عمال في المجمع وهي %84,8 مقسمة إلى %60,4 عمال جزائريين و%24,4 عمال أجانب، بينما تشكل الإناث أقل نسبة وهي %15,2 مقسمة إلى %13,4 عاملات جزائريات، و%1,8 عاملات أجنبيات، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

- العامل الجغرافي: بُعد مقر العمل فهو يقع في صحراء الجزائر بمنطقة حاسي مسعود.
- صعوبة العامل المناخي: فالجو حار جدا خاصة في فصل الصيف، وبارد قارص في الشتاء.
- طبيعة العمل: العمال يعملون لمدة ثمانية وعشرون يوما من الساعة السابعة صباحا إلى الساعة السابعة مساء، وينامون بمقر العمل، ثم يحصلون على ثمانية وعشرون يوما للراحة لذا نجد أنه من الصعب على الإناث سواء ربات بيوت أو عازبات العمل في ظل ظروف كهذه.
- العامل الاجتماعي: عادات وتقاليد المجتمع تنبذ فكرة سفر المرأة وغيابها عن بيتها وأولادها لمدة شهر للعمل، فحسب الأعراف الرجل هو من يعيل العائلة ويتكفل بمصاريفها.

جدول 10. جنسيات أفراد العينة

الجنسية	التكرار	النسبة %
الجزائرية	121	%73,8
الأمريكية	20	%12,2
البريطانية	11	%6,7
الرومانية	3	%1,8
الكندية	2	%1,2
الفرنسية	2	%1,2
أخرى	5	%3
المجموع	164	100



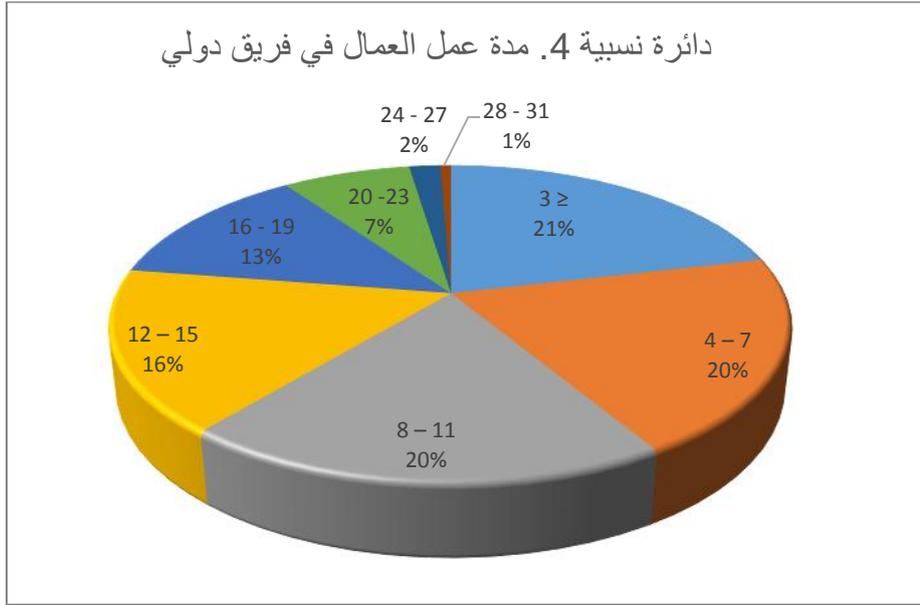
من خلال الجدول نلاحظ أن الجنسية الجزائرية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 73,8% من عمال مجمع بركين وهذا يرجع إلى كون المجمع تابع لشركة سوناطراك (51%) وهي شركة جزائرية بالإضافة إلى ذلك مقر المجمع وحقول البترول في ولاية ورقلة بالجزائر.

بينما جاءت الجنسية الأمريكية في المرتبة الثانية بنسبة 12,2% لأن مجمع بركين هو شراكة بين شركة سوناطراك وشركة أنادركو وهي عبارة عن شركة أمريكية، هذا ما يفسر المرتبة الثانية للجنسية الأمريكية، أما الجنسية البريطانية فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 6,7% لأنها ثقافة أنجلوساكسونية متقاربة مع الثقافة الأمريكية مما يسهل لهم العمل في شركات أمريكية، وجاءت الثقافة الرومانية في المرتبة الرابعة بنسبة 1,8%، كما جاءت الثقافة الكندية والفرنسية في المرتبة الخامسة بنسبة 1,2%، بينما الجنسيات الأخرى جاءت بنسبة 3% وتتمثل في: الجنسية السورية والهندية والإندونيسية والكرواتية والصينية. ونلاحظ أن كل من الجنسيات الأمريكية والبريطانية والفرنسية والكندية هي ثقافات تابعة للسياق المنخفض والتي تمثل ما نسبته 81,39% من الثقافات الأجنبية، بينما الجنسيات الصينية، السورية، الهندية، الإندونيسية، الكرواتية والرومانية هي من ثقافات السياق العالي والتي تمثل ما نسبته 18,61% من الثقافات الأجنبية.

من هنا نجد أن أغلب الثقافات الأجنبية في مجمع بركين هي ثقافات تابعة للسياق المنخفض، بينما الثقافة الجزائرية تابعة للسياق العالي، وهذا ما سيؤثر على طبيعة الاتصال البيثقافي للعمال.

جدول 11. مدة عمل العمال في فريق دولي

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
21,3%	35	20,9%	9	21,5%	26	3
20,1%	33	11,6%	5	23,1%	28	7 - 4
19,5%	32	11,6%	5	22,3%	27	11 - 8
16,5%	27	20,9%	9	14,9%	18	15 - 12
12,8%	21	7%	3	14,9%	18	19 - 16
7,3%	12	18,6%	8	3,3%	4	23 - 20
1,8%	3	7%	3	0%	0	27 - 24
0,6%	1	2,3%	1	0%	0	31 - 28
100	164	100%	43	100%	121	المجموع

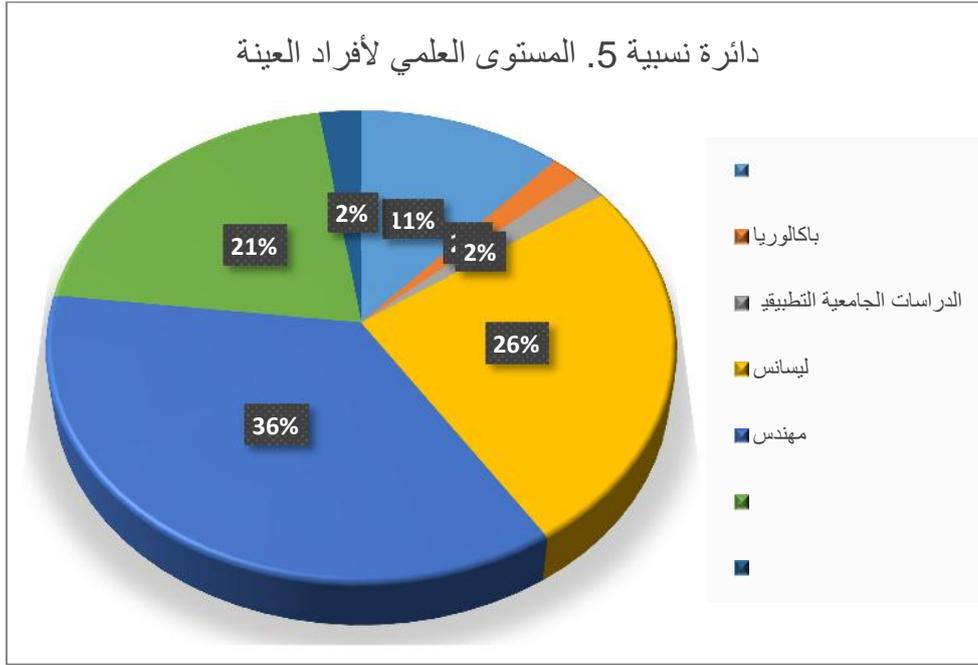


من خلال الجدول نلاحظ أن مدة العمل في فريق دولي لمدة 3 سنوات أول أقل جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 21,3%، بينما جاءت مدة العمل بين 4 - 7 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 20,1%، وجاءت مدة العمل بين 8 - 11 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 19,5%.

هذا ما يدل على أن 78,7% من أفراد العينة عملوا في فريق دولي لمدة أكثر من ثلاث سنوات مما يجعلهم منفتحين على الآخرين، ولديهم القابلية أكثر للتكيف في فريق عمل متعدد الثقافات، كما أن هذا الأمر يؤثر على العادات والممارسات التي يتقاسمها العمال مما يساهم بقدر كبير في تشكيل ما يصطلح عليه بـ "الثقافة الثالثة" في مجمع بركين، هذا ما سيؤثر بشكل إيجابي على عملية الاتصال بينثقافي للعمال.

جدول 12. المستوى العلمي لأفراد العينة

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
11,6%	19	9,3%	4	12,4%	15	تقني سامي
1,8%	3	2,3%	1	1,7%	2	الباكالوريا
1,8%	3	0,0%	0	2,5%	3	الدراسات الجامعية التطبيقية
25,6%	42	20,9%	9	27,3%	33	ليسانس
36%	59	32,6%	14	37,2%	45	مهندس
20,7%	34	34,9%	15	15,7%	19	ماستر
2,4%	4	0,0%	0	3,3%	4	دراسات ما بعد التدرج
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال مهندس في المرتبة الأولى بنسبة 36%، وجاءت الإجابات نحو احتمال ليسانس في المرتبة الثانية بنسبة 27,6%، وجاءت الإجابات نحو احتمال ماستر في المرتبة الثالثة 20,7% ومن هنا نستنتج أن أغلب عمال مجمع بركين حاملين لشهادات جامعية بنسبة 86,5% لأن طبيعة العمل في هذا المجمع تستدعي كفاءات مهنية، ويلعب المستوى التعليمي دورا مهما في الاتصال وهذا من ناحية كيفية تفسير وتحليل الرسائل، وكيفية الاستجابة لمختلف مواقف الاتصال ومدى تقبل الآخرين، وهذا ما يساهم في خلق جو عمل مبني على الاحترام المتبادل، وتقبل الآخرين.

2. الخلفية الثقافية للعمال

جدول 13. تحييد العمال العمل مع عمال من ثقافات مختلفة

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
82,3%	135	88,4%	38	80,2%	97	دائما
17,7%	29	11,6%	5	19,8%	24	أحيانا
0%	0	0%	0	0%	0	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال مجمع بركين نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 82,3%، أما بالنسبة لاحتمال أحيانا ف جاء في المرتبة الثانية بنسبة 17,7%، بينما جاءت الإجابات نحو الاحتمال أبدا بنسبة 0% من العمال الذين لا يحبذون العمل مع عمال من ثقافات مختلفة.

ويرجع تحبب العمال الأجانب للعمل مع العمال المحليين إلى كون العمال الأجانب في حد ذاتهم لديهم القابلية للعمل مع مختلف الثقافات وإلا لما أتوا للعمل هنا بالجزائر، أما بالنسبة للعمال الجزائريين فهم على دراية بأننا بحاجة إلى الكفاءة الأجنبية لاستكشاف والتتقيب عن الآبار.

كما يمتاز عمال مجمع بركين بروح العمل في شكل فريق، ويدركون ما مدى أهمية العمل في جماعة من أجل تحقيق أهداف المجمع، كما أنهم يصبون ليكونوا الأحسن في الميدان، لذلك يتعاونون فيما بينهم.

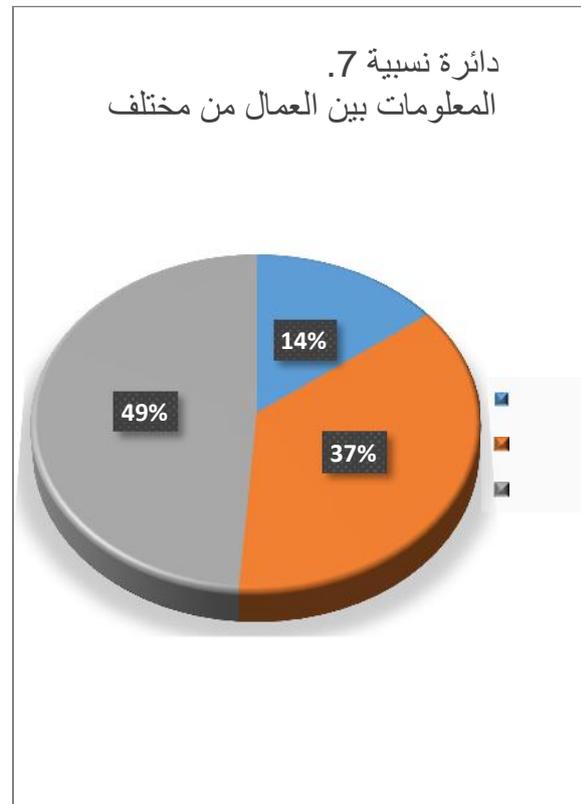
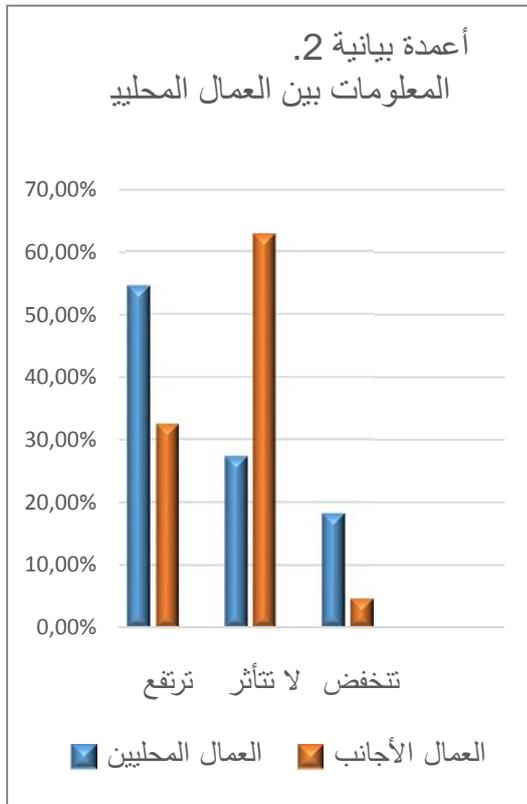
في حين جاءت الإجابة نحو الاحتمال أبدا في المرتبة الثالثة بنسبة 0% وهذا يدل على عدم وجود التعصب ضد الثقافات الأخرى، ومن بين الأمور التي ساهمت في الحد من التعصب ضد الثقافات الأخرى هو الاتصال الشخصي بين العمال المحليين والعمال الأجانب، فكلما زاد تواتر الاتصالات الإيجابية بين أفراد المجموعة كلما قل التعصب المتصور، وحسب "أوسكامب" ليكون التواصل ناجحا يجب على العمال أن يتعاونوا

"لتحقيق أهداف مشتركة"، وهذا ما نلمسه في فرق العمل بمجمع بركين، ارجع إلى الفصل الرابع عنصر التعصب صفحة 114.

ومن هنا نجد أن عمال مجمع بركين يحبذون العمل مع عمال من مختلف الثقافات، وهذا ما سيسهل عملية الاتصال البيثقافي لعمال المجمع.

جدول 14. تأثير نسبة مشاركة المعلومات في الفريق أثناء وجود عمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14,6%	24	4,7%	2	18,2%	22	تنخفض
36,6%	60	62,8%	27	27,3%	33	لا تتأثر
48,8%	80	32,6%	14	54,5%	66	ترتفع
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات العمال المحليين نحو احتمال ترتفع جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 54,5%، فهذا يدل على أنهم يقومون بواجباتهم في إطار روح الجماعة، وغالبا ما يبقى العمال الجزائريون في نفس الوظيفة إلى غاية التقاعد، فالعلاقة التي تربطهم في العمل هي علاقة روابط عائلة وكأنهم في أسرة، وهذا ما أكدته مقارنة "هوفستيد" ارجع إلى صفحة رقم 43.

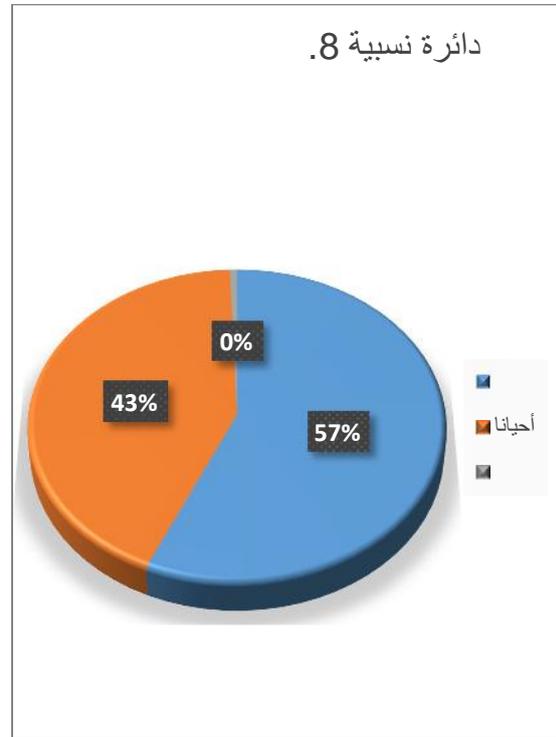
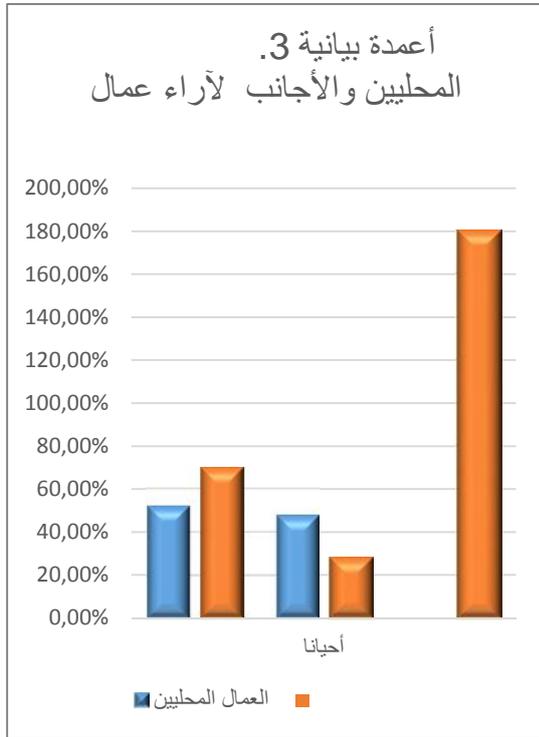
بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال لا تتأثر في المرتبة الأولى بنسبة 62,8%، ويرجع الأمر كون أغلب الثقافات الأجنبية في عينة الدراسة هي ثقافات ذات طابع السياق المنخفض بنسبة 81,39% وفي هذه الأخيرة فالأمر الذي يربط العامل بالعمل هو العقد الذي أبرمه مع صاحب العمل، وفي ثقافات السياق المنخفض يقوم الأفراد بتغيير الوظائف كثيرا لذلك نجد أن مشاركتهم للمعلومات مع العمال المحليين لا تتأثر نتيجة الاختلاف الثقافي.

ويمكن إرجاع انخفاض مشاركة المعلومات التي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 14,6% إلى وجود نوع من التحيز فكل شخص ذو اتجاه عرقي إلى حد ما، ارجع إلى الصفحة 114.

ومن هنا نجد أن أغلب العمال المحليين والأجانب ترتفع مشاركتهم للمعلومات أثناء تواجد عمال من ثقافات أخرى وهذا يدل على عدم وجود تمييز عنصري بين العمال من مختلف الثقافات، وهذا ما قد يساهم في تحسين الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 15. تقبل العمال لآراء العمال من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	56,7%	93	69,8%	30	52,1%	63	دائماً
	42,7%	70	27,9%	12	47,9%	58	أحياناً
	0,6%	1	2,3%	1	0,0%	0	أبداً
المجموع	100,0%	164	100,0%	43	100,0%	121	



من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات العمال المحليين نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 52,1%، كما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 69,8% وترجع هذه الفروق في النسب إلى كون العمال الأجانب أكثر انفتاحا على الآخرين حيث يصفهم العمال المحليين بأنهم مشاركين ومنفتحين ارجع إلى الجدول رقم 19، إضافة إلى هذا فالعمال الأجانب لديهم استعدادات نفسية وذهنية للعمل مع عمال من ثقافات أخرى وإلا ما أقدموا للعمل في شركة أنادركو، بينما العمال المحليون هم موظفون لدى شركة سوناطراك، فالיום يعملون في مجمع بركين وغدا يمكن تحويلهم إلى الشركة الأم أين كل العمال محليون، كما أن حضور العمال الأجانب لدورات تثقيفية حول الثقافة الجزائرية، يساعد في زيادة معرفة الشخص بثقافة الآخر مما يساهم في تقبل الآخرين وآرائهم.

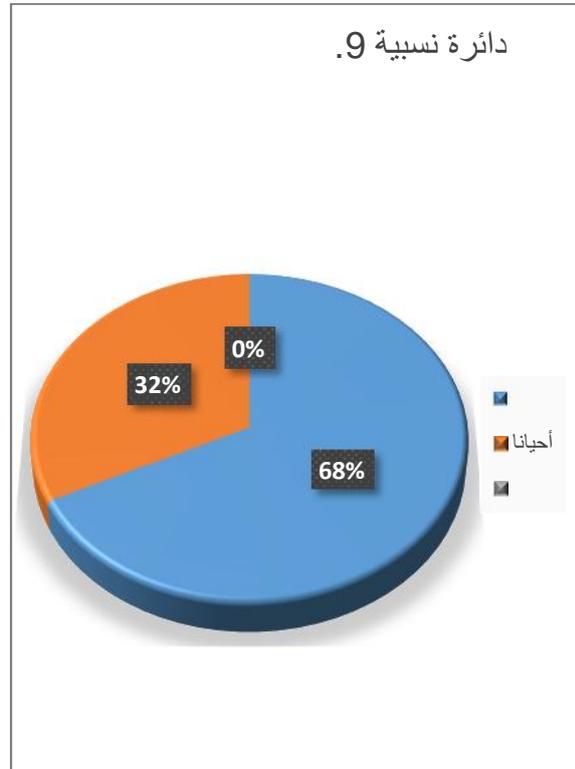
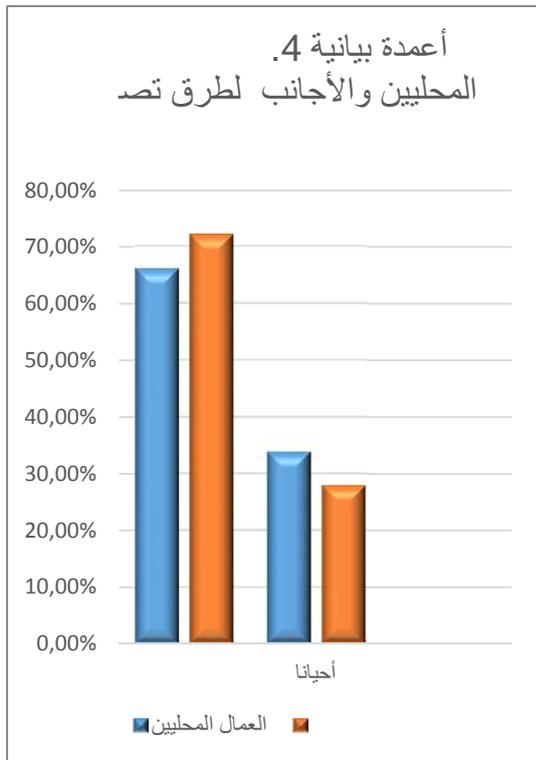
جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى، ويعود السبب لعدة أمور مشتركة بين العمال المحليين والأجانب ساهمت في تقبل آراء بعضهم البعض منها:

- المستوى التعليمي يساهم بدرجة كبيرة في السماع للآخرين وتقبل الرأي الآخر، حيث أن 84,7% من عمال المجمع حاملون لشهادات جامعية ليسانس فما فوق.
- روح العمل في الفريق ومناقشتهم للأمور مع بعضهم البعض، فالنقاش يثري الأمور.

- إقامة الفريق للعصف الذهني من أجل إيجاد حلول للمشكلة، وتحقيق هدف مشترك، كل هذه الأمور ساعدت على تقبل آراء الآخرين، وهذا النوع من الطرق لمعالجة المشاكل ينمي روح تقبل أفكار الآخرين مهما كانت.
- المجمع يحث على أن تكون روح العمل السائدة مبنية على التعاون ما بين العمال، والعمل في شكل فريق لأجل تحقيق الأهداف العامة والاحترام والتقدير المتبادل.
- كل هذه الأمور ساهمت في أن يكون عمال المجمع منفتحين على آراء العمال الآخرين من مختلف الثقافات، ولا يتعصبون لأرائهم الشخصية، فتقبل آراء الآخرين هو أحد مفاتيح نجاح الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 16. احترام العمال لطرق تصرف العمال من ثقافات مختلفة

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
67,7%	111	72,1%	31	66,1%	80	دائما
32,3%	53	27,9%	12	33,9%	41	أحيانا
0%	0	0%	0	0%	0	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق كبيرة بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 67,7%، بينما جاءت الإجابات نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة 32,3% في حين جاءت الإجابات نحو الاحتمال ب أبدا في المرتبة الثالثة بنسبة 0%

بناء على هذه المعطيات فالجو السائد في مجمع بركين هو احترام الخصوصيات الثقافية وهذا راجع إلى عدة عوامل:

- العامل الديني؛ فمن أخلاق الدين الإسلامي احترام الآخرين مصداقا لقوله تعالى:

﴿لَا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُمْ مِّنْ دِيَارِكُمْ أَنْ تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ﴾ سورة الممتحنة، آية 8

والآية ﴿لَكُمْ دِينُكُمْ وَلِيَ دِينِ﴾ للكافرون: 6 وهذا هو أساس التعامل مع غير المسلمين.

- الدورة التعلّمية التي تقوم بها شركة أناداركو بعد توظيفها للعمال تتمثل في التعريف بالثقافة الجزائرية وخصوصياتها، حيث أعطت الشركة للعمال حزمة تعريفية تشرح بالتفصيل أمور حول الجزائر مثل: الثقافة، المجتمع، الجغرافيا...، فمعرفة خصوصيات ثقافة الآخرين يساهم في تقبل الأفراد لهم واحترامهم.

- احترام مجمع بركين للخصوصيات الثقافية فنجد في المجمع مسجدا لأداء الصلوات، بالمقابل نجد حانة لشرب الخمر ويمنع على الجزائريين دخولها حسب قانون المجمع.

- المطويات الموزعة على العمال الخاصة بروح العمل تحث على أن "يكون الاحترام والتقدير المتبادل"، فهناك ثقافة احترام بين العمال الجزائريين والأجانب ولثقافتهم.
- من هنا نستنتج أن احترام العمال لطرق تصرف عمال من ثقافات أخرى سيساهم في خلق جوّ مناسب للتواصل البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 17. العلاقة في الوسط المهني بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
10,4%	17	4,7%	2	12,4%	15	أميل إلى تطوير علاقات مع عمال من بلدي
11,6%	19	11,6%	5	11,6%	14	أميل إلى تطوير علاقات مع عمال من ثقافات أخرى
78%	128	83,7%	36	76%	92	لدي ميول متساو لكليهما
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق كبيرة بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال "الذي ميول متساو لكليهما" في المرتبة الأولى بنسبة 78%، وهذا راجع إلى تحلي العمال بروح العمل في الفريق مما جعل الميول متساو لكلا الطرفين، وهذا ما يدل على عدم التعامل بعنصرية، فالعمال يسعون إلى تطوير المجمع وتحقيق أهدافه ويصبون أن يكونوا الأحسن في الميدان.

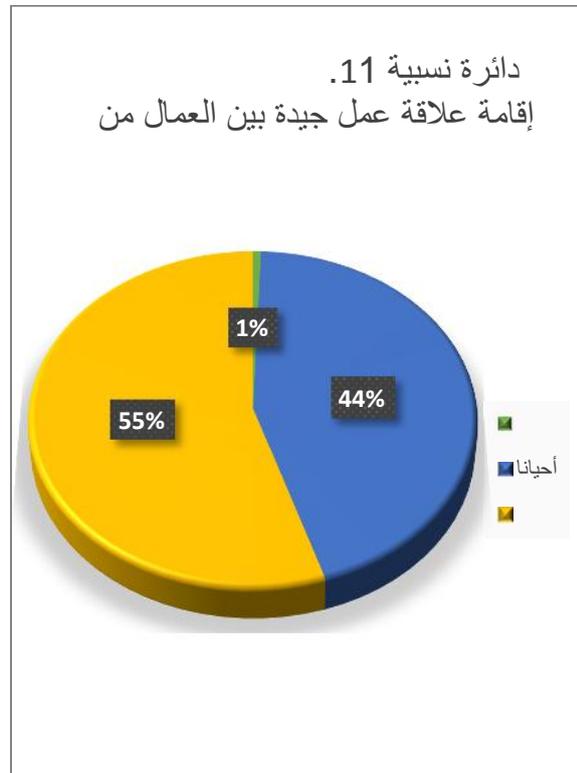
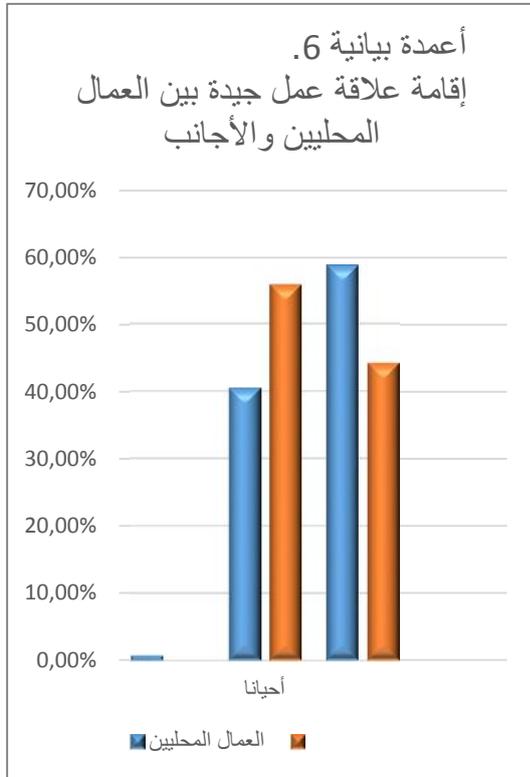
وفي المرتبة الثانية جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال "أميل إلى تكوين علاقات مع عمال من ثقافات أخرى" بنسبة 11,6%، ويرجع السبب إلى حب العمال للتعرف على مختلف الثقافات من عادات وتقاليد وأنماط التفكير وغير ذلك من الأمور.

وفي المرتبة الثالثة جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال "أميل إلى تطوير علاقات مع عمال من بلدي" بنسبة 10,4% ويرجع السبب إلى عدم تمكن بعض العمال من اللغات الأجنبية، كما أن بعض العمال يرون أن العلاقة التي تربطهم بالعمال الأجانب هي علاقة عمل فقط.

من هنا نجد أنه لا يوجد تعصب ضد الثقافات الأخرى، وهذا ما يلعب دورا في إنجاح عملية الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 18. وجود صعوبة في إقامة علاقة عمل جيدة بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0,6%	1	0,0%	0	0,8%	1	دائماً
44,5%	73	55,8%	24	40,5%	49	أحياناً
54,9%	90	44,2%	19	58,7%	71	أبداً
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع

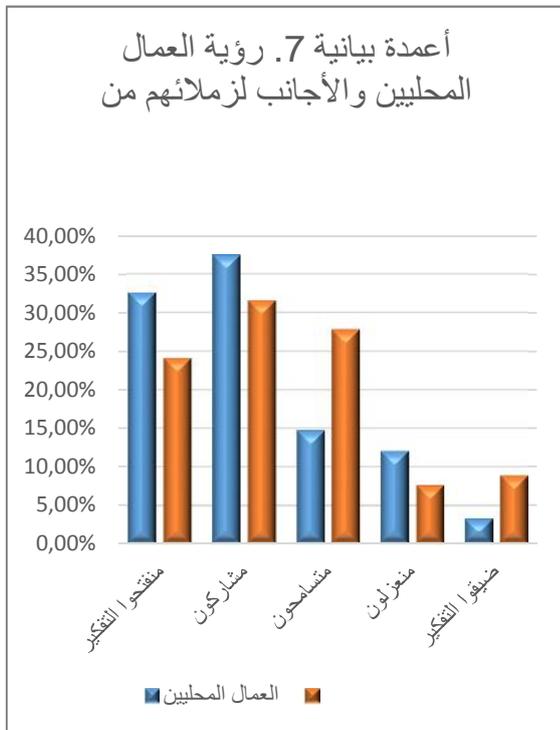


من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو الاحتمال أبدا في المرتبة الأولى بنسبة 58,7%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 55,8%، ويعود السبب لهذه الفروقات إلى طبيعة السياق الثقافي الذي ينتمي إليه العمال، حيث أن العمال المحليين ينتمون إلى ثقافة السياق العالي فهم ذو نزعة اجتماعية، مما يجعل إقامة علاقة عمل أمر سهل، بينما العمال الأجانب ينتمي أغلبهم إلى ثقافة السياق المنخفض ذات النزعة الفردية وليست لديهم ميولات أو استعدادات نفسية لتكوين علاقات، هذا ما يؤدي إلى وجود بعض الصعوبات في إقامة علاقة عمل بين العمال، إضافة إلى هذا هناك اختلافات لغوية وثقافية ما يجعل أمر إقامة علاقة عمل جيدة أمر صعب نوعا ما.

من هنا نجد أن العمال الأجانب يواجهون بعض الصعوبات (سواء لغوية أو ثقافية) لإقامة علاقة عمل جيدة مقارنة بالعمال المحليين الذين لا يجدون صعوبات كبيرة، وهذا راجع بالدرجة الأولى لطبعم الاجتماعي.

جدول 19. رؤية العمال لزملائهم من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	30,04%	79	24,1%	19	32,6%	60	منفتحوا التفكير
	35,74%	94	31,6%	25	37,5%	69	مشاركون
	18,63%	49	27,8%	22	14,7%	27	متسامحون
	10,64%	28	7,6%	6	12%	22	منعزلون
	4,94%	13	8,86%	7	3,26%	6	ضيقوا التفكير
المجموع	100%	263	100%	79	100%	184	



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال "مشاركون" في المرتبة الأولى بنسبة 37,5%، كما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال "مشاركون" في المرتبة الأولى بنسبة 31,6%، فكل من عمال المجمع يرون أن عمال الثقافات الأخرى هم أفراد مشاركون وهذا راجع إلى روح العمل السائدة في مجمع بركين التي تتميز بالعمل كفريق واحد، والتي تتماشى مع الأهداف العامة للمجمع، حيث نجد في الشعارات الخاصة بروح الفريق في المجمع: "نحن فريق واحد يجب أن نتعاون فيما بيننا، وأن لا نقول أن هذا العمل لا يخصنا، ولا يجب أن نحتكر المعلومات، وأن لا نعمل بانفراد"، لذا جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال "مشاركون" في المرتبة الأولى بنسبة 35,74%.

جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال "منفتحوا التفكير" في المرتبة الثانية بنسبة 32,6% فهم يرون أن العمال الأجانب منفتحي التفكير لأنهم يتقبلون الطرف الآخر، ويحترمون التعدد الثقافي.

جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال "متسامحون" في المرتبة الثانية بنسبة 27,8% فهم يرون أن العمال المحليين متسامحين ويرجع اكتساب هذه الصفة لدى العمال المحليين إلى تعاليم الدين الإسلامي التي تحث على التسامح والإخاء.

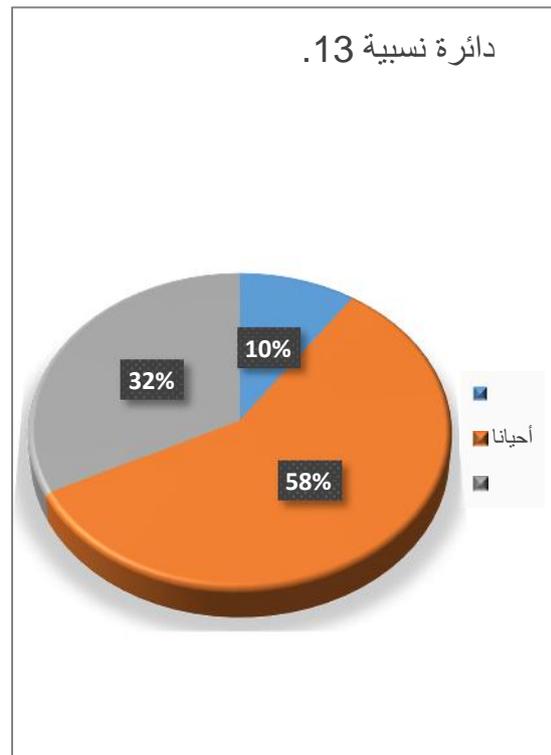
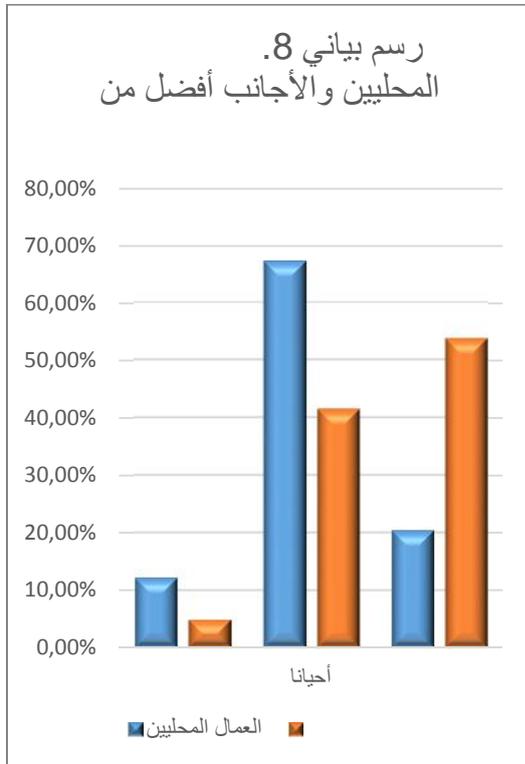
ومن هنا نجد أن العمال الأجانب ينظرون إلى العمال الجزائريين على أساس أنهم مشاركون ومتسامحون، وهذا يختلف مع ما جاء به "دين فوستر" Dean Foster في كتابه حيث يرى أن الجزائريين وديون ومنفتحون.¹

من خلال هذه المعطيات نجد أن الصورة الذهنية التي كونها عمال المجمع عن زملائهم من ثقافات أخرى هي صورة إيجابية، هذا ما يسهل عملية التواصل فيما بينهم وينعكس بالإيجاب على العمل.

¹ Dean Foster, *The Global Etiquette Guide to Africa and the Middle East: Everything You Need to Know for Business and Travel Success* (USA: John Wiley & Sons, 2002), 90.

جدول 20. ثقافة العامل أفضل من الثقافات الأخرى

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9,6%	11	4,9%	2	12,3%	9	دائما
57,9%	66	41,5%	17	67,1%	49	أحيانا
32,5%	37	53,7%	22	20,5%	15	أبدا
100%	114	100%	41	100%	73	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال الجزائريين نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 67,1%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أبدا في المرتبة الأولى بنسبة 53,7%، ويمكن إرجاع هذه الفروقات بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب إلى عامل الدين؛ فالمسلمون يعتبرون أن الإسلام أفضل من الديانات الأخرى وأن الديانات الأخرى تعرضت إلى التحريف، إضافة إلى هذا فالجزائريون لديهم عادات ومفاهيم وقيم اجتماعية وثقافية مختلفة عن المجتمع الغربي كالأسرة واحترام الوالدين وصلة الرحم...إلخ

وجاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال أحيانا المرتبة الأولى بنسبة 57,9%، وهذا راجع إلى كون أن الثقافات تتنوع وكل ثقافة لديها ما يميزها عن غيرها، وهناك من يرى أن هذه الميزات تجعل ثقافته أفضل من الثقافات الأخرى.

جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال أبدا في المرتبة الثانية بنسبة 32,5% لأنهم يرون أن هذه الثقافات مختلفة لا أكثر، وليس هناك ثقافة أفضل من الأخرى.

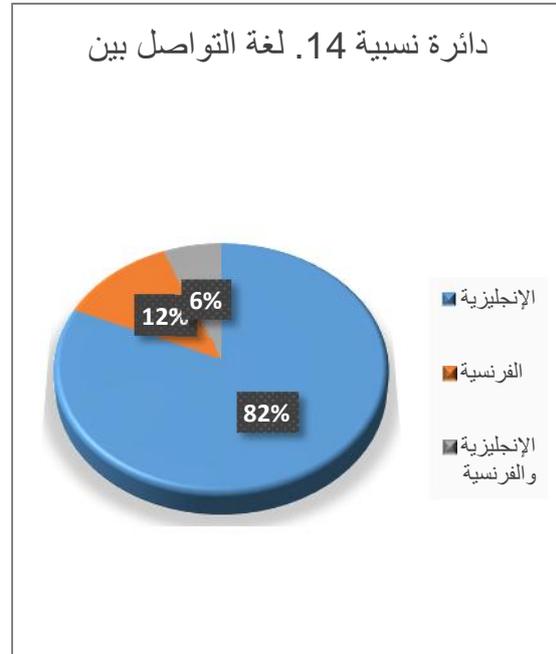
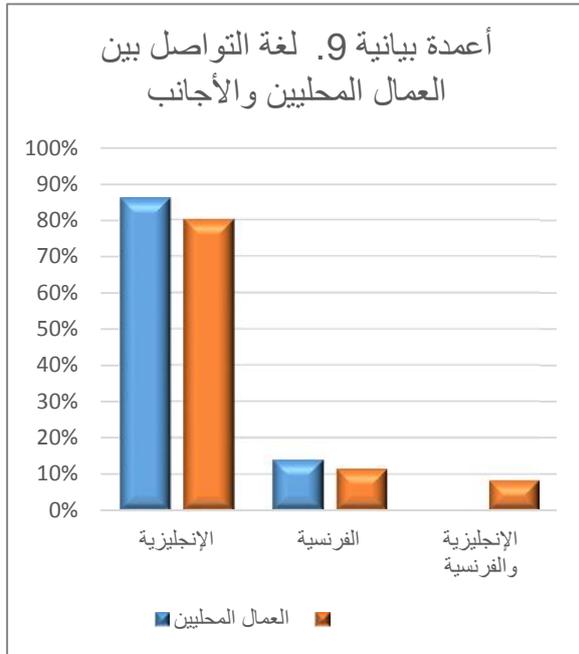
بينما جاءت الإجابات نحو الاحتمال دائما في المرتبة الثالثة بنسبة 9,6%، ويرجع الأمر إلى عملية التنقيف التي يتلقاها الفرد من خلال التربية والتعليم والتاريخ والتنشئة الاجتماعية التي برمجت عقولهم، مما يجعل الأفراد يعتقدون أن جماعتهم أو ثقافتهم متفوقة على الآخرين، وهذا ما يعرف بالنزعة العرقية حسب "غامبل" ارجع إلى الفصل الرابع الصفحة رقم 118.

من هنا نجد أن النزعة العرقية لعمال مجمع بركين يمكن أن تؤثر أحيانا على فعالية الاتصال البيثقافي.

3. طبيعة الاتصال البيثقافي للعمال

جدول 21. لغة التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
81,7%	134	86%	37	80,2%	97	الإنجليزية
12,2%	20	14%	6	11,6%	14	الفرنسية
6,1%	10	0%	0	8,3%	10	الإنجليزية والفرنسية
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العمال المحليين نحو احتمال اللغة الإنجليزية جاء في المرتبة الأولى بنسبة 80,2%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال اللغة الإنجليزية في المرتبة الأولى بنسبة 86%.

وجاءت اللغة الفرنسية في المرتبة الثانية بنسبة 11,6% بالنسبة للعمال المحليين ونسبة 14% بالنسبة للعمال الأجانب بالرغم من أن اللغة الرسمية للمجمع هي اللغة الفرنسية ويعود السبب إلى:

- إقامة مجمع بركين لدورات تعليمية للغة الإنجليزية للعمال الجزائريين، وهي متوفرة في جميع الأيام من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة السابعة مساء.
- اللغة الإنجليزية هي لغة العلم والتكنولوجيا والعولمة، لذلك العديد من العمال تعلموا هذه اللغة.
- عدم إتقان العمال الأجانب للغة الفرنسية، مع العلم أن المجمع يوفر دروس لتعلم الفرنسية للعمال الأجانب، إلا أن أغلبهم لا يحضرون هذه الدورات، ويمكن إرجاع السبب لعدم توفر حوافز لتعلم اللغة الفرنسية؛ فهذه الأخيرة ليست مصنفة ضمن أفضل عشر لغات حسب عدد المتحدثين الأصليين، حيث جاء في مجلة بابل لسنة 2019 أن اللغة الإنجليزية تحتل المرتبة الثالثة بعدد يبلغ 379 مليون متحدث أصلي، وجاءت اللغة العربية في المرتبة الخامسة بعدد يبلغ 315 مليون

متحدث أصلي،² بينما اللغة الفرنسية لم يتم تصنيفها من أفضل عشر لغات لأن

عدد المتحدثين الأصليين لهذه اللغة يبلغ سبعة وسبعون مليون متحدث أصلي.³

وجاء في احصائيات 30 أبريل 2019 لمستخدمي الانترنت في العالم حسب اللغة، أن

اللغة الإنجليزية تحتل المرتبة الأولى بنسبة 25,2% واللغة العربية تحتل المرتبة الرابعة

بنسبة 5,2%، أما اللغة الفرنسية فجاءت في المرتبة السابعة بنسبة 3,3%.⁴

وجاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال اللغة الإنجليزية والفرنسية معا في المرتبة

الثالثة بنسبة 8,3% حيث أن هناك بعض العمال المحليين يُجيدون كلا اللغتين فيتحدثون

مع العمال الأجانب حسب اللغة التي يتقنونها سواء الإنجليزية أو الفرنسية.

من هنا نجد أن لغة التواصل بين عمال المجمع هي اللغة الإنجليزية بالرغم من أن اللغة

الرسمية للمجمع هي اللغة الفرنسية.

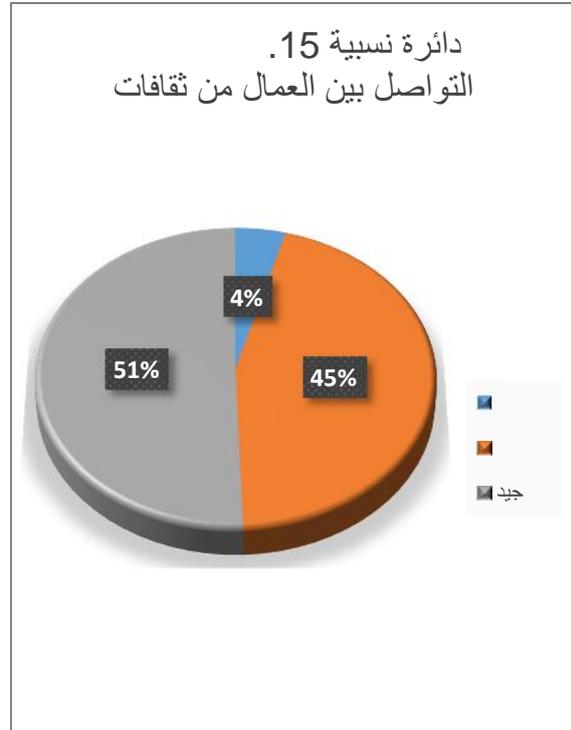
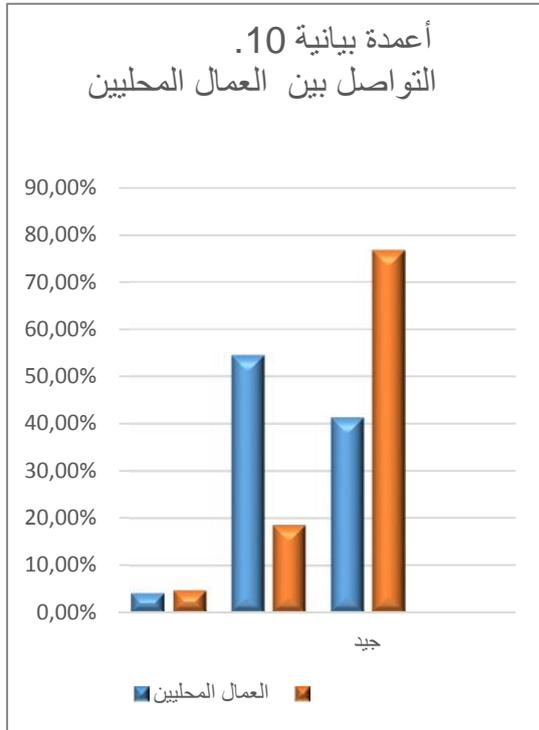
² James Lane, 'The 10 Most Spoken Languages In The World', Babel Magazine, accessed 25 October 2019, shorturl.at/mquK8.

³ 'French', Ethnologue, accessed 25 October 2019, shorturl.at/xO379.

⁴ 'Top Ten Internet Languages in The World - Internet Statistics', Internet World Stats, accessed 25 October 2019, <https://cutt.ly/Pek6v1B>.

جدول 22. مستوى لغة التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
4,3%	7	4,7%	2	4,1%	5	مبتدئ
45,1%	74	18,6%	8	54,5%	66	متوسط
50,6%	83	76,74%	33	41,3%	50	جيد
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



جدول 23. المستوى اللغوي للعمال المحليين والأجانب حسب لغة التواصل

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%3,66	6	%2,325	1	%4,13	5	مبتدئ	الإنجليزية
%34,76	57	%6,98	3	%44,63	54	متوسط	
%43,29	71	%76,74	33	%31,40	38	جيد	
%0,61	1	%2,325	1	%0	0	مبتدئ	الفرنسية
%7,93	13	%11,63	5	%6,61	8	متوسط	
%3,65	6	%0	0	%4,96	6	جيد	
%0	0	%0	0	%0	0	مبتدئ	اللغتين معا
%2,44	4	%0	0	%3,31	4	متوسط	
%3,65	6	%0	0	%4,96	6	جيد	
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن إجابات العمال المحليين نحو احتمال متوسط جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 54,5%، في المقابل جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال جيد في المرتبة الأولى بنسبة 76,74%، وترجع الفروق بين العمال المحليين والعمال الأجانب إلى كون لغة التواصل بينهم هي اللغة الإنجليزية بنسبة 81,7% والتي يعتبر مستوى العمال الأجانب فيها جيد بنسبة 76,74%، لأن العمال من الجنسيات الأمريكية والبريطانية لغتهم الأم هي الإنجليزية.

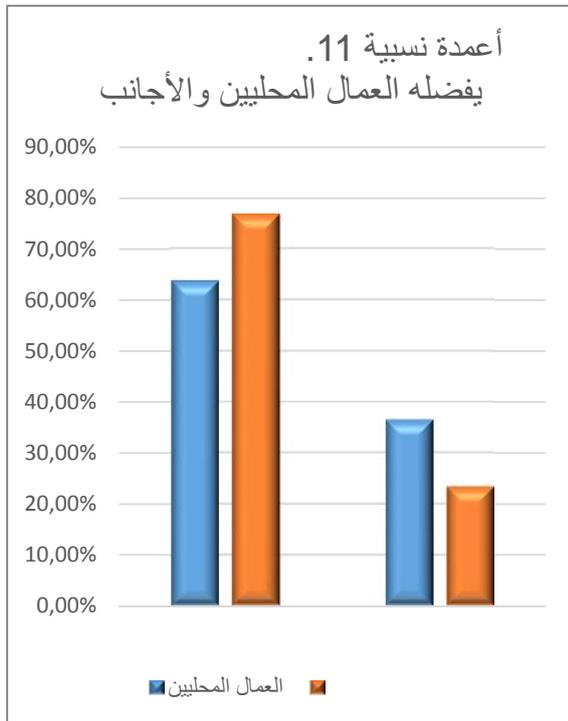
أما بالنسبة للعمال المحليين الذين مستواهم في اللغة الإنجليزية متوسط بنسبة 44,63% وجيد بنسبة 31,40% بالرغم من أن اللغة الثانية المدرسة في الجزائر هي اللغة الفرنسية، ويرجع التحكم في اللغة الإنجليزية إلى دورات تعلم اللغة الإنجليزية التي يوفرها المجمع لجميع عماله، خلال جميع أيام الأسبوع، ويبلغ عدد العمال المحليين الذين يحضرون هذه الدورة ما نسبته 66,1% هذا ما ساعد على تحسين مستوى التواصل اللغوي بين العمال، ارجع إلى الجدول رقم 58.

وجاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال مبتدئ في المرتبة الثالثة بنسبة 4,3%، وهذا راجع إلى وجود بعض العمال الذين لم يمر عليهم سنة في العمل بمجمع بركين لذلك لديهم هذا المستوى.

من هنا نجد أن أغلب العمال المحليين مستواهم متوسط في اللغة الإنجليزية والتي تعد هي اللغة المستخدمة للتواصل بين العمال بينما أغلب العمال الأجانب مستواهم جيد في اللغة الإنجليزية، وهذا ما سينعكس على مستوى كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال المحليين.

جدول 24. نوع الاتصال الذي يفضله العمال المحليين والأجانب

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
67,1%	110	76,7%	33	63,6%	77	الشفوي
32,9%	54	23,3%	10	36,4%	44	الكتابي
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال الشفوي في المرتبة الأولى بنسبة %67,1، ويعود السبب إلى استخدام الاتصال المباشر وجها لوجه لأنه يسهل عملية التواصل بين العمال المحليين والأجانب إذ يستطيعون تدعيم الكلمات بالإشارات والحركات، هذا ما يساعد على توضيح المعنى، فكما هو معروف أن اللفظ يمثل %7 من الاتصال فقط بينما بقية أشكال الاتصال فتنوع بين اللغة الجانبية واللغة غير اللفظية وهذا ما يتميز به الاتصال المباشر مقارنة بالاتصال الكتابي.

جاءت نتائج دراستنا في هذا الجدول متشابهة مع نتائج أطروحة الدكتوراه لـ بولين نايدو حيث أجاب %77,4 من عينة الدراسة (عمال من جنوب افريقيا وعمال يابانيون بمؤسسة تويوتا) بتفضيلهم لاستخدامهم الاتصال الشفوي أثناء تواصلهم مع بعضهم البعض.⁵

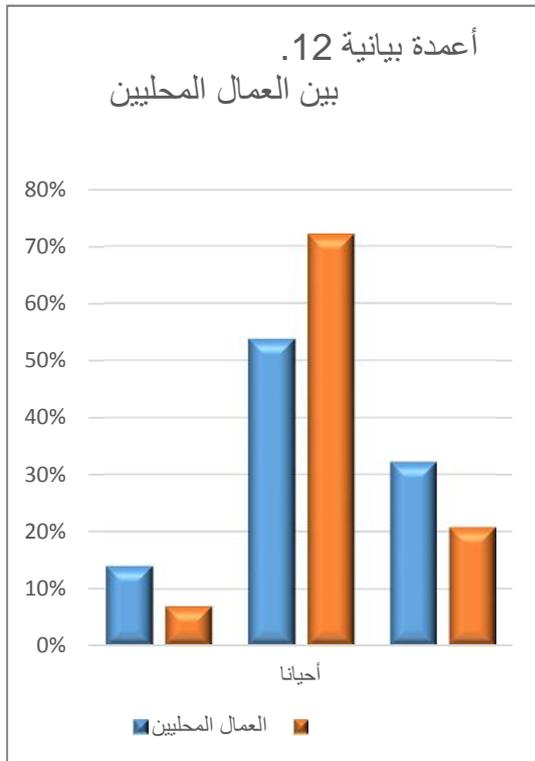
في حين جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال الكتابي في المرتبة الثانية بنسبة %32,9؛ ويتجلى الاتصال الكتابي في استخدام البريد الإلكتروني والفاكس والمراسلات الإدارية... إلخ، حيث أن هذا النوع من الاتصال يتيح الوقت الكافي للمرسل لكتابة رسالته والتأكد من الصياغة والمصطلحات، كما يتيح الوقت للمستقبل في فهم الرسالة أو ترجمة المصطلحات المبهمة، وأخذ الوقت في كتابة الرد.

من هنا نجد أن عمال المجمع يفضلون استخدام الأسلوب الشفوي أثناء التواصل لأنه يسهل عملية الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

⁵ Naidoo, 'Intercultural Communication: A Comparatives Study Of Japanese And South African Work Practice', 124.

جدول 25. استخدام الأسلوب الرسمي بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12,2%	20	7,0%	3	14,0%	17	دائما
58,5%	96	72,1%	31	53,7%	65	أحيانا
29,3%	48	20,9%	9	32,2%	39	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



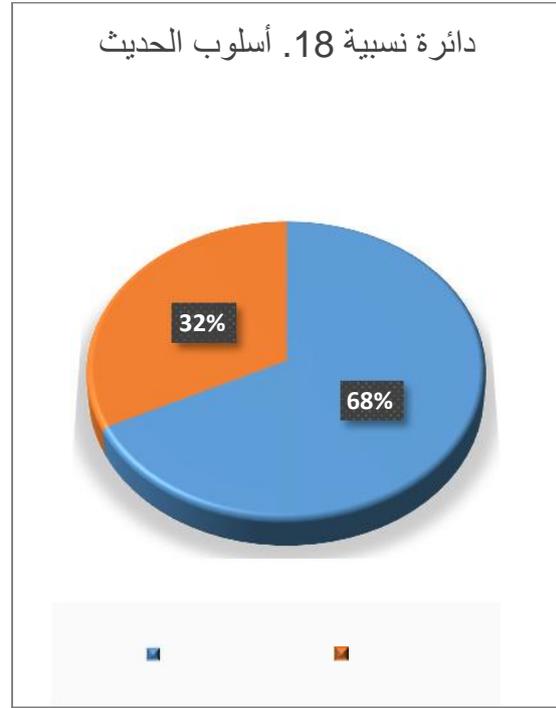
من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 58,5% ويرجع استخدامهم الأسلوب الرسمي في البريد الإلكتروني والمراسلات الإدارية، أو مع من هم أعلى منهم في الرتب المهنية أو أثناء تواصلهم مع العمال الذين لا يتعاملون معهم كثيرا فيخاطبونهم باللقب ويستخدمون ضمير الجمع للدلالة على الاحترام، إضافة إلى هذا طبيعة المنصب الذي يمكن أن يشغره العامل، بينما يكمن سبب عدم استخدامهم للأسلوب الرسمي أحيانا لكثرة العمل في شكل فريق مما يؤدي إلى الحوار والنقاش، كما يجعلهم يعتادون على بعضهم البعض ويتجاوزون الرسميات في الحديث.

بينما جاء احتمال أبدا في المرتبة الثانية بنسبة 29,3% وبحكم أن العمال المحليين والأجانب يعيشون معا في نفس المجمع ويلعبون الرياضة معا ويعملون في فريق واحد كل هذه الأمور ساعدت على تكوين صدقات بين بعض العمال المحليين والأجانب، وكسر الحواجز الرسمية.

من هنا نجد أن العمال المحليين والأجانب يستخدمون الأسلوب الرسمي أحيانا، وهذا يرجع إلى طبيعة الاستخدام سواء في المراسلات الإدارية أو نقاش بين أفراد فريق العمل.

جدول 26. أسلوب الحديث المفضل مع عمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
67,7%	111	69,8%	30	66,9%	81	الاختصار
32,3%	53	30,2%	13	33,1%	40	الإطناب
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



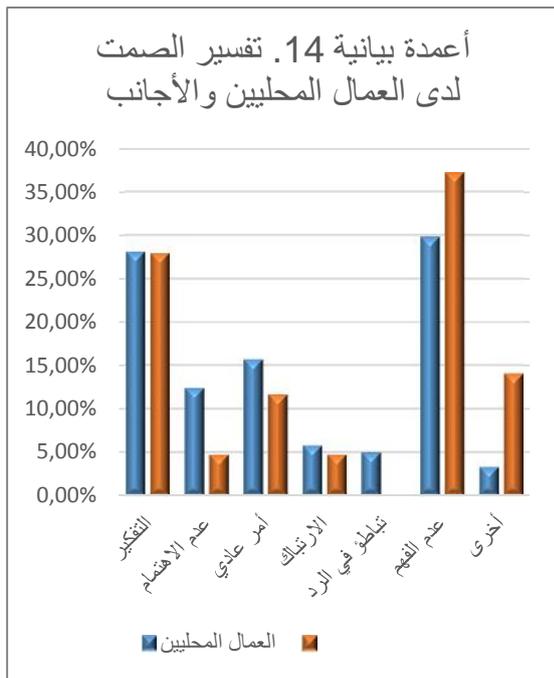
من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال الاختصار في المرتبة الأولى بنسبة 67,7% ويعود السبب إلى أن العمال الأجانب الذين ينتمي أغلبهم إلى ثقافة السياق المنخفض التي تستخدم الأسلوب المختصر أثناء التواصل، أما بالنسبة للعمال المحليين فحسب "هول" يفترض أن يكون أسلوبهم في التواصل هو الإطناب، إلا أنه جاء عكس ذلك، ويمكن إرجاع ذلك إلى استخدامهم للبريد الإلكتروني بكثرة كوسيلة للاتصال أثناء العمل والذي يعتمد على الأسلوب المباشر والاختصار.

إضافة إلى ذلك فمستوى العمال المحليين في اللغة الإنجليزية متوسط وهي اللغة التي يتواصلون بها مع أغلب العمال الأجانب، مما يجعلهم يتبعون الأسلوب المختصر، لتفادي الوقوع في الأخطاء اللغوية.

من هنا نستنتج أن كلا من العمال المحليين والأجانب يفضلون نفس أسلوب الحديث وهو الأسلوب المختصر؛ المعلومة دون زيادة أو نقصان، وهذا ما يسهل عملية الاتصال البيثقافي ويساعد في إنجازها.

جدول 27. تفسير الصمت لدى العمال المحليين والأجانب

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
28%	46	27,9%	12	28,1%	34	التفكير
10,4%	17	4,7%	2	12,4%	15	عدم الاهتمام
14,6%	24	11,6%	5	15,7%	19	أمر عادي
5,5%	9	4,7%	2	5,8%	7	الارتباك
3,7%	6	0%	0	5%	6	تباطؤ في الرد
31,7%	52	37,2%	16	29,8%	36	عدم الفهم
6,1%	10	14,0%	6	3,3%	4	أخرى
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



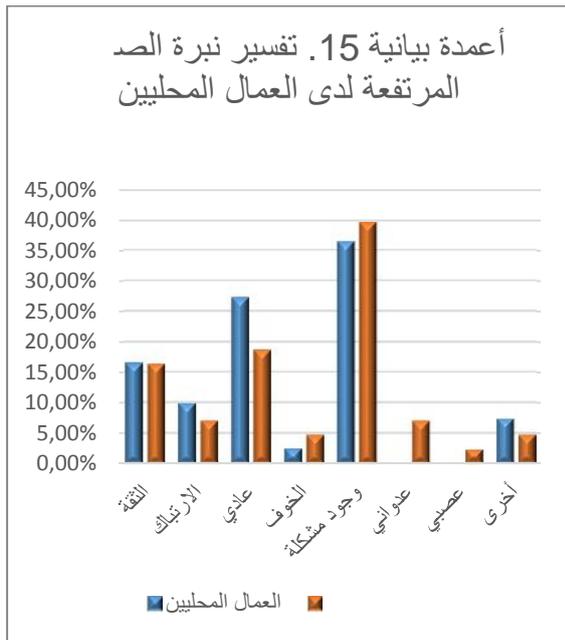
من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال عدم الفهم في المرتبة الأولى بنسبة %31,7، مما قد يجعل المتحدث يعيد شرح حديثه، هذا ما قد يجعل المستقبل يحس بالانزعاج من سوء ظن زميله بأنه لم يفهم.

وجاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال التفكير في المرتبة الثانية بنسبة %28، فتختلف تفسيرات الصمت حسب السياق وغالبا ما يفضل تجنب الصمت في ثقافات السياق المنخفض فعادة ما يشعرون بعدم الارتياح إزاء مثل هذا الصمت في المحادثة، وغالبا ما يسرعون لسد هذه الفجوة، أما في ثقافات السياق العالي فيستخدم الأفراد الصمت بمثابة استراتيجية متعمدة، ارجع إلى صفحة رقم 88.

من هنا نستنتج أن كلا من العمال المحليين والأجانب يعطون نفس التفسير لـ الصمت وهذا ما سيحد من سوء الفهم أثناء التواصل بين العمال من مختلف الثقافات.

جدول 28. تفسير نبرة الصوت المرتفعة لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
16,5%	27	16,3%	7	16,5%	20	الثقة
9,1%	15	7%	3	9,9%	12	الارتباك
25%	41	18,6%	8	27,3%	33	عادي
3%	5	4,7%	2	2,5%	3	الخوف
37,2%	61	39,5%	17	36,4%	44	وجود مشكلة
1,8%	3	7%	3	0%	0	عدواني
0,6%	1	2,3%	1	0%	0	عصبي
6,7%	11	4,7%	2	7,4%	9	أخرى
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال وجود مشكلة في المرتبة الأولى بنسبة %37,2، فارتفاع الصوت دليل على وجود مشكلة في حين يرى البعض أنه أمر عادي، إذ جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال عادي في المرتبة الثانية بنسبة %25، وهذا ما قد يؤدي إلى سوء الفهم بين العمال.

بينما جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال الثقة في المرتبة الثالثة بنسبة %16,5 فهي دليل على التفتح وأن الشخص لا يخفي أي شيء ويثق في كلامه.

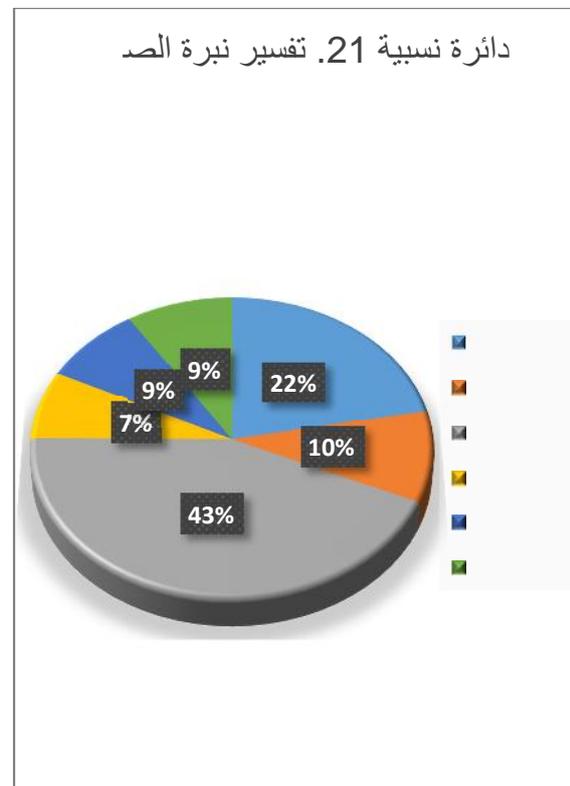
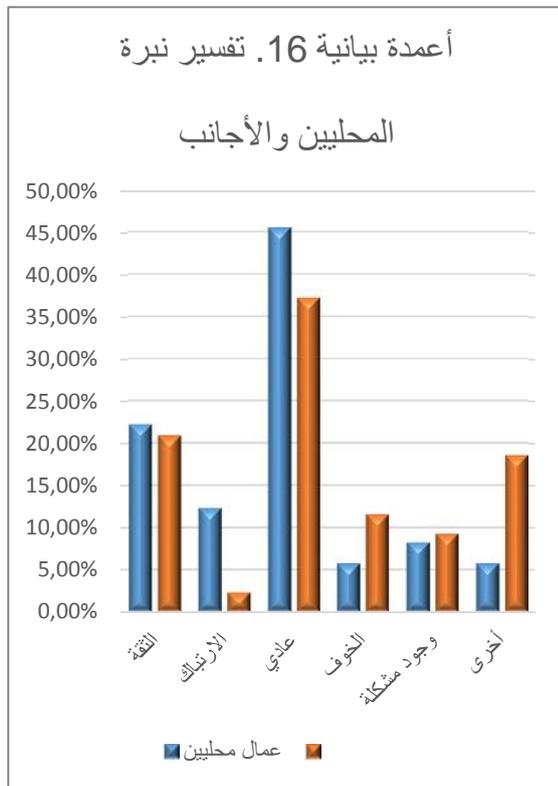
ولنبرة الصوت أنماط عدة تختلف على نطاق واسع في مختلف الثقافات، وما يبدو في ثقافة أنه نمط معياري لحديث معقول، يكون غير مقبول في ثقافة أخرى.⁶

من هنا نجد أن أغلبية العمال المحليين والأجانب، لديهم نفس الرؤية نحو ارتفاع الصوت الذي يدل على وجود مشكلة، فالتوافق في التفسير يسهل عملية التواصل بين العمال من مختلف الثقافات.

⁶ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 31.

جدول 29. تفسير نبرة الصوت المنخفضة لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22%	36	20,9%	9	22,3%	27	الثقة
9,8%	16	2,3%	1	12,4%	15	الارتباك
43,3%	71	37,2%	16	45,5%	55	عادي
7,3%	12	11,6%	5	5,8%	7	الخوف
8,5%	14	9,3%	4	8,3%	10	وجود مشكلة
9,1%	15	18,6%	8	5,8%	7	أخرى
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



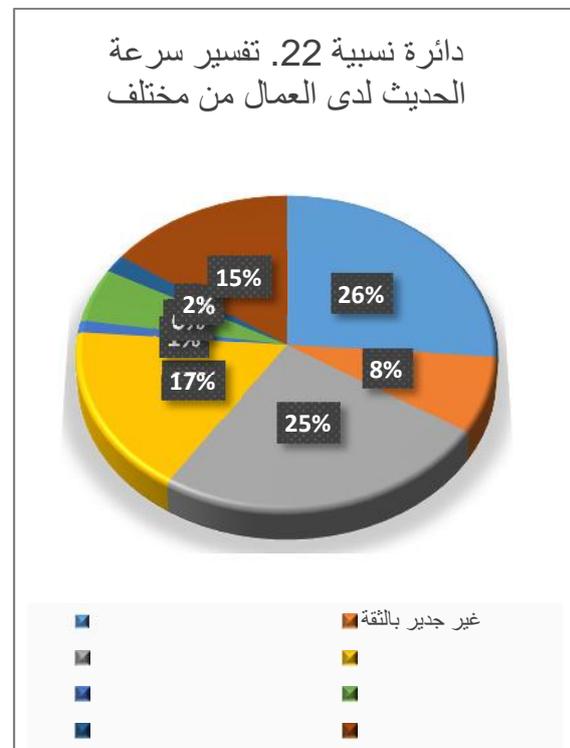
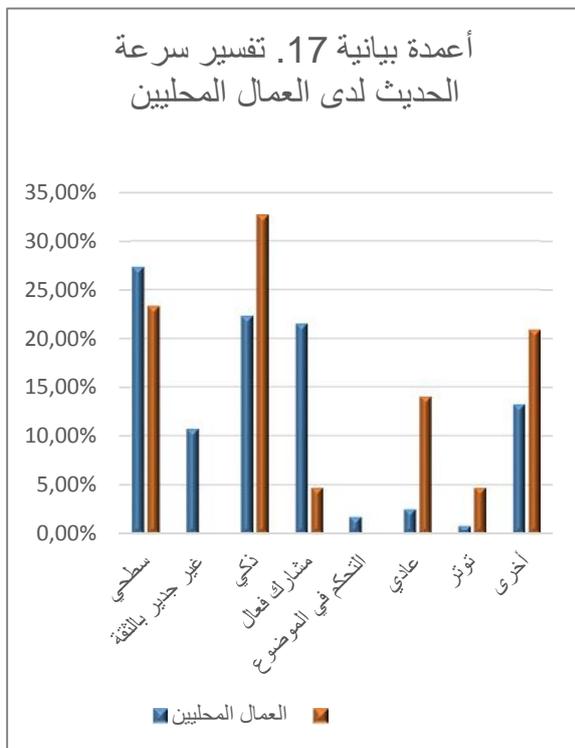
من خلال الجدول نلاحظ أنه لا توجد فروق بين إجابات العمال المحليين والعمال الأجانب، ومنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال عادي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة %43,3، فالعمال يفسرون انخفاض نبرة صوت المتحدث على أساس أن هذه هي طبيعة الشخص في الحديث.

وجاءت إجابات العمال نحو احتمال الثقة في المرتبة الثانية بنسبة %22، فالتحدث بنبرة منخفضة دليل على ثقة المتحدث بكلامه وورزانتته.

ومن هنا نجد أن ما جاء به "تريسي نوفينجر" Tracy Novinger في كتابه الاتصال البيئثقافي بأن العرب يفسرون نبرة الصوت المنخفضة بالضعف (ارجع إلى صفحة 86)، هذا مالا يتماشى مع نتائج هذه الدراسة، ويمكن إرجاع السبب إلى دور وسائل الإعلام في نشر الثقافة الأمريكية، وهذا ما لاحظناه في نتائج العديد من الجداول.

جدول 30. تفسير سرعة الحديث لدى العمال من مختلف الثقافات

الاحتمالات	العمال المحليين		العمال الأجانب		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
سطحي	27,3%	33	23,3%	10	26,2%	43
غير جدير بالثقة	10,7%	13	0%	0	7,9%	13
ذكي	22,3%	27	32,6%	14	25%	41
مشارك فعال	21,5%	26	4,7%	2	17,1%	28
التحكم في الموضوع	1,7%	2	0%	0	1,2%	2
عادي	2,5%	3	14%	6	5,5%	9
توتر	0,8%	1	4,7%	2	1,8%	3
أخرى	13,2%	16	20,9%	9	15,2%	25
المجموع	100%	121	100%	43	100%	164



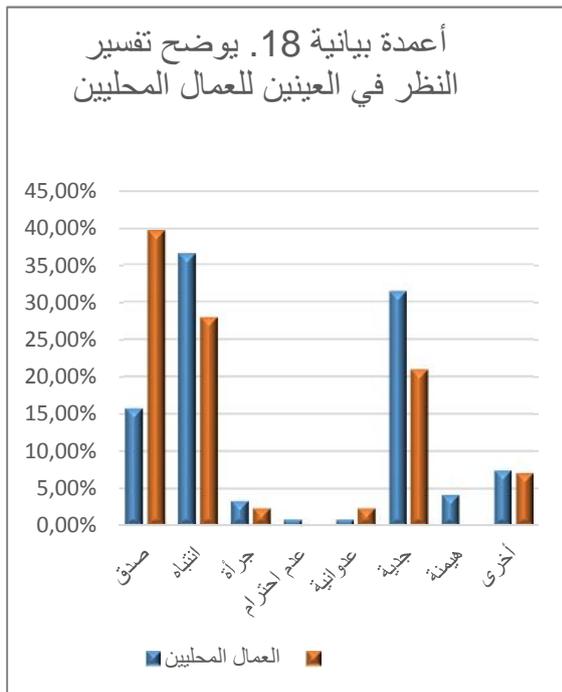
من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال سطحي في المرتبة الأولى بنسبة 27,3%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال ذكي بنسبة 32,6%؛ وهناك فرق شاسع في دلالة المصطلحين، فسرعة حديث الشخص تفسر في ثقافة السياق العالي بأنه شخص سطحي بينما تفسر في ثقافة السياق المنخفض بأنه شخص ذكي، ارجع إلى الصفحة 88.

بينما جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال ذكي في المرتبة الثانية بنسبة 22,3%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال سطحي في المرتبة الثانية بنسبة 23,3%، ويمكن إرجاع هذا التقارب بين الثقافات إلى تأثير العولمة من خلال وسائلها: الإنترنت والإعلام وغيره، في التعريف بثقافات معينة والتأثير على الثقافات الأخرى.

من هنا نجد أن هناك فروق بين العمال المحليين والأجانب في تفسير سرعة الحديث، وهذا ما سيؤثر سلباً على الاتصال البيثقافي في المجمع.

جدول 31. تفسير النظر في العينين لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22%	36	39,5%	17	15,7%	19	صدق
34,1%	56	27,9%	12	36,4%	44	انتباه
3%	5	2,3%	1	3,3%	4	جرأة
0,6%	1	0%	0	0,8%	1	عدم احترام
1,2%	2	2,3%	1	0,8%	1	عدوانية
28,7%	47	20,9%	9	31,4%	38	جدية
3%	5	0%	0	4,1%	5	هيمنة
7,3%	12	7%	3	7,4%	9	أخرى
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



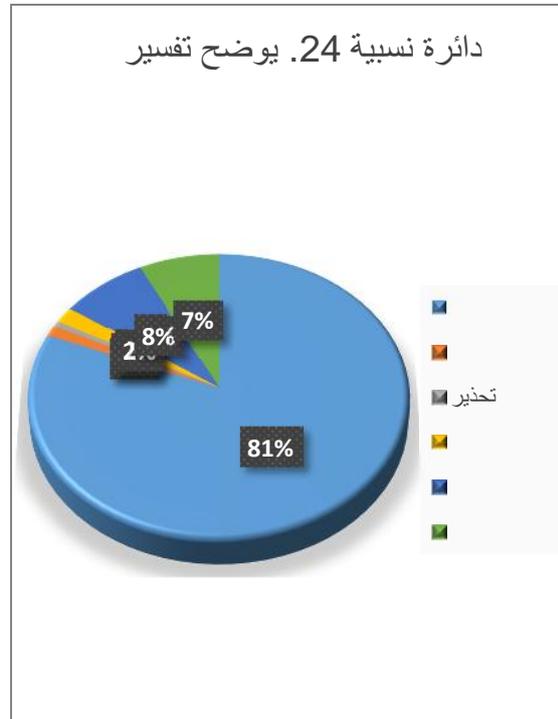
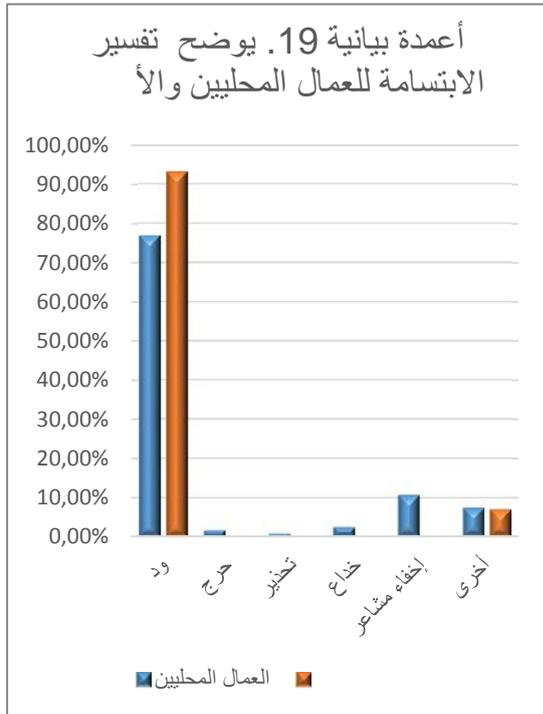
من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال انتباه في المرتبة الأولى بنسبة 36,4%، ففي الثقافة الجزائرية أثناء التواصل اللفظي بين الأفراد يكون هناك أيضا تواصل بصري من خلال النظر في عيني المتحدث، وهذا ما يدل على أن الشخص يحسن الاستماع والإنصات ويعير الاهتمام للطرف الثاني.

وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال الصدق في المرتبة الأولى بنسبة 39,5% مقارنة بالعمال المحليين الذين جاءت إجاباتهم نحو احتمال الصدق في المرتبة الثالثة بنسبة 15,7%، فالنظر في العينين في ثقافات السياق المنخفض يدل على أن الفرد ليس لديه ما يخفيه وأنه صادق في أقواله وأفعاله، ارجع إلى الصفحة 93.

من هنا نستنتج أن الاختلاف في تفسير النظر في العينين أثناء الحديث، لديه تأثير على فهم هذا النوع من الاتصال، لكن على الأقل أن كل من التفسيرين إيجابي، فلن يكون هناك تأثير سلبي كبير على العملية الاتصالية البيثقافية لعمال مجمع بركين.

جدول 32. تفسير الابتسامة لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
81,1%	133	93%	40	76,9%	93	ود
1,2%	2	0%	0	1,7%	2	حرج
0,6%	1	0%	0	0,8%	1	تحذير
1,8%	3	0%	0	2,5%	3	خداع
7,9%	13	0%	0	10,7%	13	إخفاء مشاعر
7,3%	12	7%	3	7,4%	9	أخرى
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال ود في المرتبة الأولى بنسبة %93 مقارنة بإجابات العمال المحليين التي جاءت نحو احتمال ود أيضا في المرتبة الأولى ولكن بنسبة %76,9 حيث أن أغلب العمال المحليين يفسرون الابتسامة بالود ولكن هناك من يعطيها تفسيرات أخرى كإخفاء للمشاعر بنسبة %10,7، خداع بنسبة %2,5، حرج بنسبة %1,7 وأخرى بنسبة %7,4 والتي تتمثل في: مساييرة، على حسب الحالة، نفاق، أخلاق، جدية وصدق.

والابتسامة معروفة بأنها رمز عالمي للود، لكن لها معانٍ أخرى خاصة بثقافة ما،⁷ وبما أن العمال المحليين ينتمون إلى ثقافة السياق العالي فالتواصل يكون بأسلوب غير مباشر، حيث يتم تفسير الرسالة من خلال السياق لذا تأخذ الابتسامة عدة دلالات مثل: إخفاء المشاعر، الحرج، التحذير، الخداع وغيرها، لذلك توجد عدة تفسيرات للابتسامة مقارنة بالعمال الأجانب.

ويعود تفسير الابتسامة بالود عند العمال المحليين أيضا إلى تعاليم الدين الإسلامي حيث جاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا تحقرن من المعروف شيئا، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق".⁸ (صحيح)

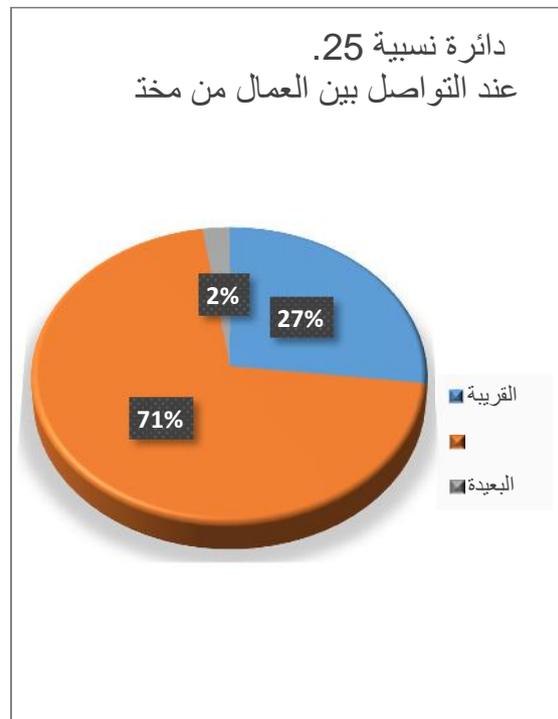
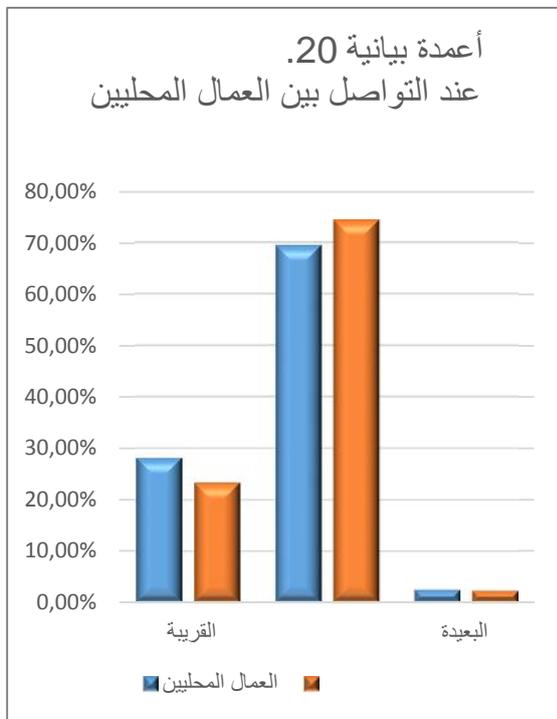
من هنا نجد أن أغلب العمال المحليين والأجانب يفسرون الابتسامة بالود وهذا ما سيساهم في تسهيل عملية الاتصال بين العمال من مختلف الثقافات.

⁷ Jandt, *An Introduction to Intercultural Communication*, 99.

⁸ بي عبد الله محمد الضياء المقدسي صحاح الأحاديث فيما اتفق عليه أهل الحديث، جزء 6 (بيروت: دار الكتب العلمية 2009) 520.

جدول 33. المسافة المفضلة عند التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26,8%	44	23,3%	10	28,1%	34	القريبة
70,7%	116	74,4%	32	69,4%	84	المتوسطة
2,4%	4	2,3%	1	2,5%	3	البعيدة
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع

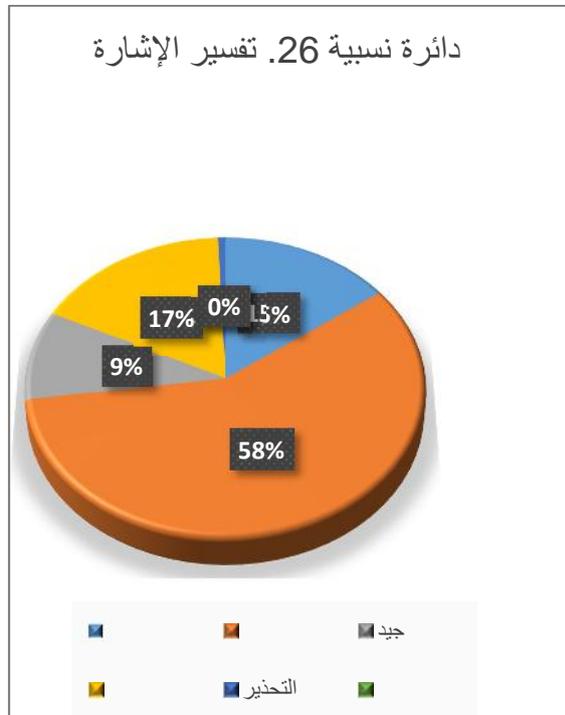
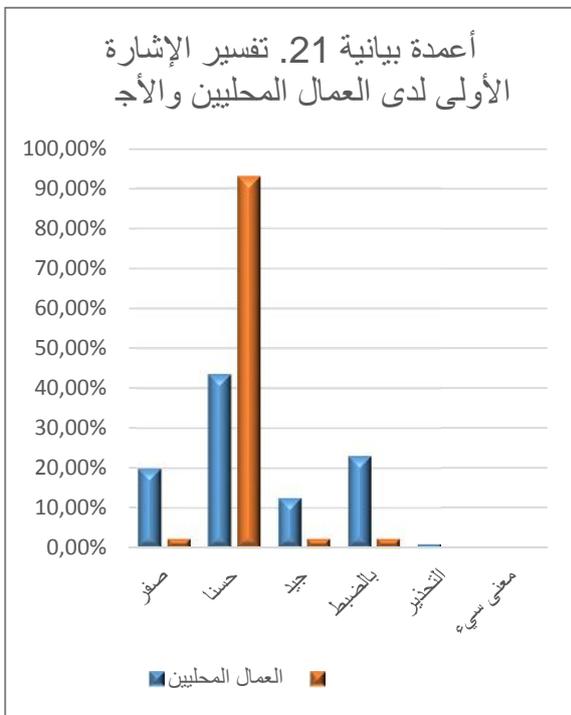


من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال المسافة المتوسطة في المرتبة الأولى بنسبة 69,4%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال المسافة المتوسطة في المرتبة الأولى بنسبة 74,4%، وحسب ما جاء به "هول" فإن ثقافات السياق العالي تفضل المسافات القريبة أثناء التواصل، ويمكن إرجاع نتائج هذه المعطيات إلى أن المسافات القريبة تكون مع أفراد من ثقافتك، أما مع الأجانب فيكون هناك نوع من الحدود أثناء التعامل لذلك تكون المسافة الشخصية المقبولة أكبر، وبمجرد بناء الثقة بين العاملين من مختلف الثقافات تصبح المسافة أقرب وهذا ما يفسر إجابات عمال المحليين نحو احتمال المسافة القريبة التي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 28,1%.

من هنا نجد أن كلا من العمال المحليين والعمال الأجانب بالرغم من اختلاف سياقاتهم الثقافي، إلا أنهم يحبذون المسافة المتوسطة أثناء التواصل مع عمال من ثقافات مختلفة، وهذا ما سيجعلهم مرتاحين أثناء التواصل فيما بينهم.

جدول 34. تفسير الإشارة الأولى لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14,8%	22	2,3%	1	19,8%	21	صفر
57,7%	86	93%	40	43,4%	46	حسنا
9,5%	14	2,3%	1	12,4%	13	جيد
16,9%	25	2,3%	1	22,9%	24	بالضبط
0,7%	1	0%	0	0,95%	1	التحذير
100	148	100	43	100	105	المجموع

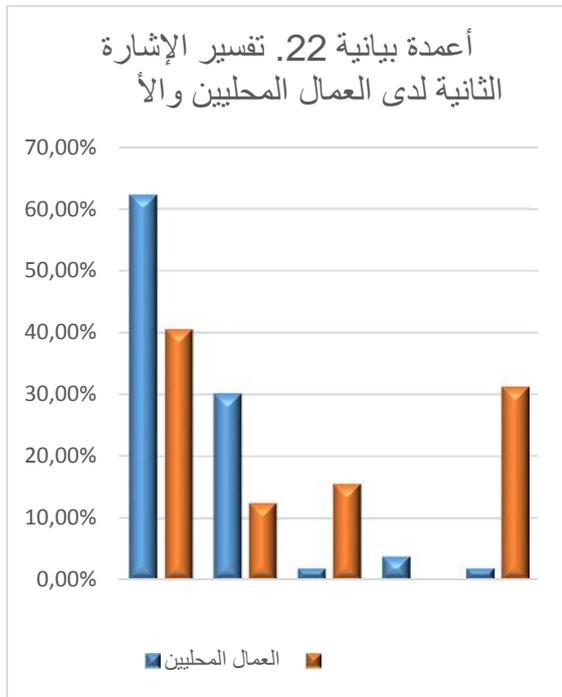


من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الأجانب يفسرون الإشارة الأولى  بحسنا بنسبة 93% هذا لأن أغلب العمال الأجانب ينتمون للثقافة الأمريكية والبريطانية وفي هاتين الثقافتين تدل هذه الإشارة على حسنا Okey، بينما العمال المحليين يعطون عدة تفسيرات لهذه الإشارة؛ ف جاء في المرتبة الأولى احتمال حسنا بنسبة 43,4% أما في المرتبة الثانية جاء احتمال بالضبط بنسبة 22,9% ، وفي المرتبة الثالثة جاء احتمال الصفر بنسبة 19,8%، ويرجع هذا التنوع في تفسير الإشارات إلى البرامج التي تبثها وسائل الإعلام، فالأفلام الأمريكية وهي منتشرة بدرجة كبيرة تفسر هذه الإشارة — حسنا Okey بينما في فرنسا يتم تفسير هذه الإشارة بالصفر ونحن قد تم احتلالنا من قبل فرنسا لمدة طويلة لهذا اكتسبت الإشارة الأولى هذا التفسير لدى العمال المحليين.

من هنا نستنتج أن العمال الأجانب يفسرون الإشارة الأولى بحسنا، بينما نجد هناك عدة تفسيرات لها حسب السياق في الثقافة الجزائرية، وهذا ما قد يؤدي إلى سوء تفسير الإشارة مما قد يؤثر سلبا على فهم مدلول الرسالة وعلى عملية الاتصال البينثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 35. تفسير الإشارة الثانية لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
54,1%	46	40,6%	13	62,3%	33	رقم إثنان
23,5%	20	12,5%	4	30,2%	16	النصر
7,1%	6	15,6%	5	1,9%	1	السلام
2,4%	2	0%	0	3,8%	2	المشاركة
12,9%	11	31,3%	10	1,9%	1	معنى سيء
100	85	100	32	100	53	المجموع



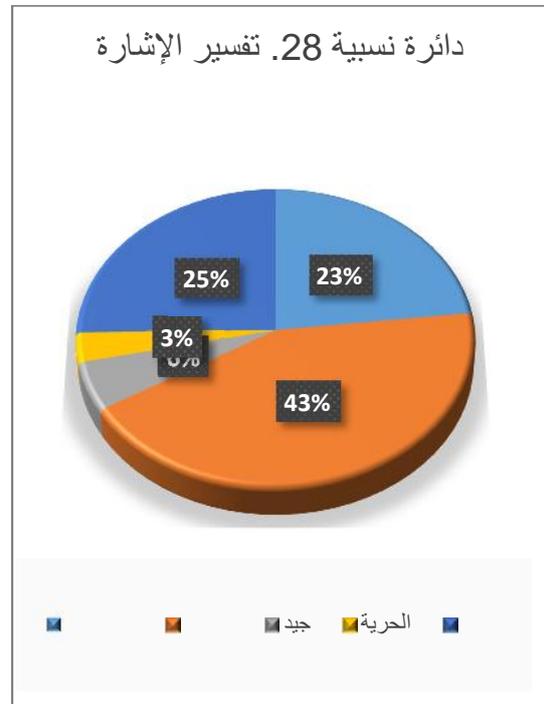
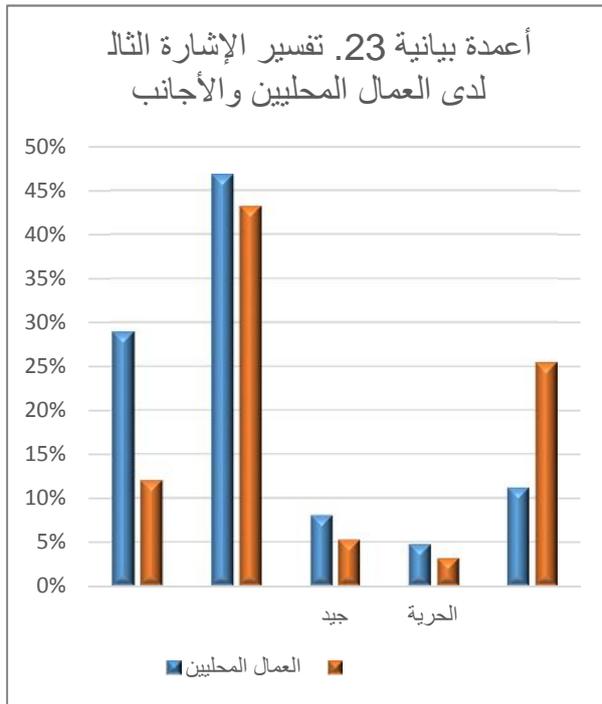
من خلال الجدول نلاحظ أن العمال المحليين يفسرون الإشارة الثانية  برقم إثنين بنسبة 62,3% كما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال "رقم إثنين" في المرتبة الأولى أيضا بنسبة 40,6% وتأخذ هذه الإشارة دلالة الرقم إثنان لأنه يتم تشكيلها من خلال أصبعين.

جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال النصر في المرتبة الثانية بنسبة 30,2%، وهذا دليل على أن العديد من العمال يخلطون بين تفسير الإشارة الثانية والثالثة.

بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال معنى سيء في المرتبة الثانية بنسبة 31,3% ويعود تفسير الإشارة الثانية للثقافة البريطانية والأسترالية التي يمثل عمالها ما نسبته 39,13% من العمال الأجانب في مجمع بركين، لذا فالاختلاف في تفسير الإشارة الثانية قد يحدث سوء فهم بين العمال لأن البعض يفسرها برقم اثنين والبعض الآخر يفسرها بمعنى سيء، وهذا ما سيؤثر بالسلب على عملية الاتصال البيثقافي لعمال المجمع.

جدول 36. تفسير الإشارة الثالثة لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23,2%	22	12,1%	4	29%	18	رقم اثنان
43,2%	41	36,4%	12	46,8%	29	النصر
5,3%	5	0%	0	8,1%	5	جيد
3,2%	3	0%	0	4,8%	3	الحرية
25,3%	24	51,5%	17	11,3%	7	السلام
100	95	100	33	100	62	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الأجانب يفسرون الإشارة الثالثة  بـ السلام في المرتبة الأولى بنسبة 51,5%، بينما جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال السلام في المرتبة الثالثة بنسبة 11,3%، ويرجع السبب إلى تداول هذه الإشارة في السلسلة التلفزيونية المشهورة "رحلة نجم" Star trek وهو مسلسل خيال علمي أمريكي لتدل هذه الإشارة على معنى عش طويلا وازدهر، ويمكن ارجاع انخفاض نسبة العمال المحليين في تفسير هذه الإشارة إلى أن القليل منهم من شاهد هذه السلسلة وتأثر بها.

جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال النصر في المرتبة الأولى بنسبة 46,8%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال النصر في المرتبة الثانية بنسبة 36,4%، وقد تم استخدام الإشارة V كدلالة للنصر بعد الحرب العالمية الثانية، بعد أن استخدمها السياسي البريطاني "وينستون تشرشل" علنا للتأكيد على انتصار الحلفاء، ومن الواضح أن تشرشل شكل العلامة التي تشبه الحرف الأول من الكلمة الإنجليزية Vicory وأيضاً كلمة الحرية في الألمانية vrijheid⁹.

بعد مرور سنوات، خضعت العلامة نفسها إلى تحويل جذري في المعنى ساعدته شعبية سلسلة Star Trek ستار تريك "رحلة نجم" على شبكة التلفزيون، حيث ظهرت علامة السلام "فولكان" التي تعني "عش طويلا وازدهر"، بالرغم من تشكيل علامة "فولكان"

⁹ Marcel Danesi, *The Quest for Meaning: A Guide to Semiotic Theory and Practice*, Toronto Studies in Semiotics and Communication (University of Toronto Press, 2007), 4.

بالأصابع الثالثة والرابعة بدلا من الثانية والثالثة، وهذا راجع لدور الإعلام في نشر

الأفكار.¹⁰

من هنا نستنتج أن أغلب العمال الأجانب يفسرون الإشارة الثالثة بالسلام مقارنة بأغلبية

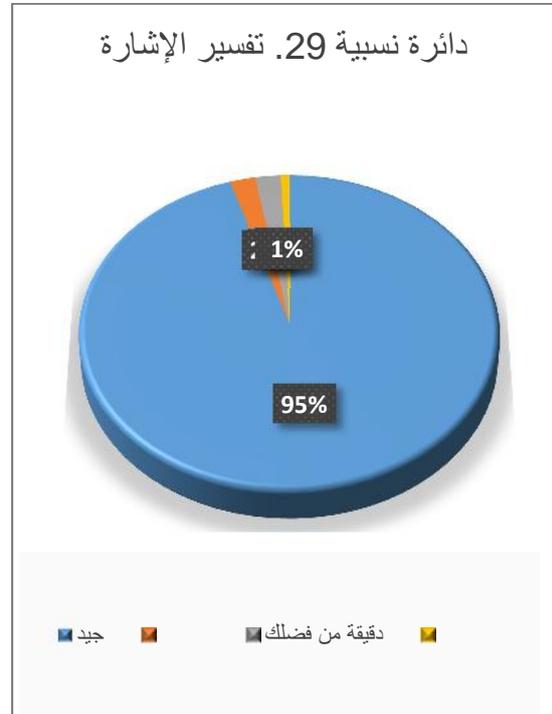
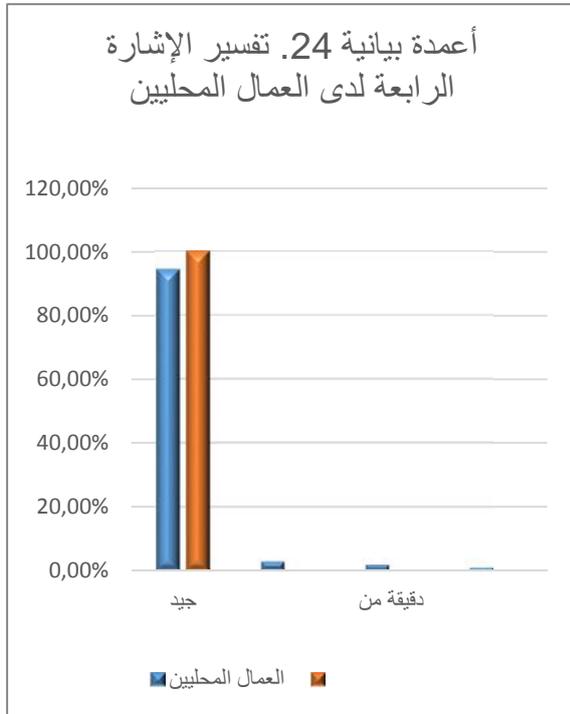
العمال المحليين الذي يفسرون هذه الإشارة بالنصر، وهذا الاختلاف سيؤثر بشكل بسيط

على الاتصال، لأن كلا التفسيرين يحمل معنى إيجابي.

¹⁰ Danesi, 4.

جدول 37. تفسير الإشارة الرابعة لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
95,9%	139	100%	41	94,2%	98	جيد
2,1%	3	0%	0	2,9%	3	الرضا
2,1%	3	0%	0	1,9%	2	دقيقة من فضلك
0,7%	1	0%	0	0,96%	1	رقم واحد
100%	145	100%	41	100%	104	المجموع



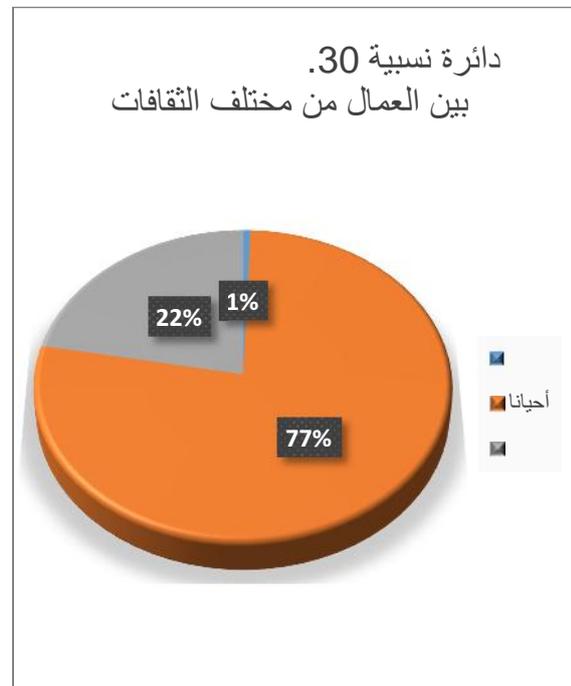
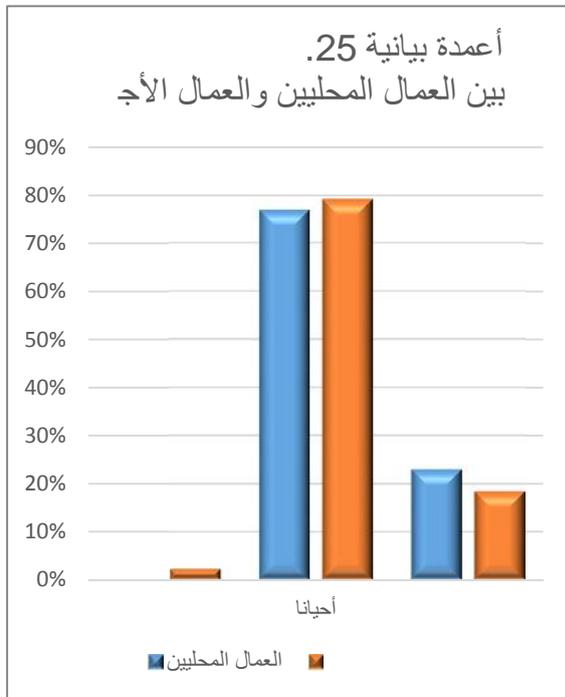
من خلال الجدول نلاحظ أن العمال المحليين يفسرون الإشارة الرابعة  بـ جيد في المرتبة الأولى بنسبة 94,2%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال جيد في المرتبة الأولى أيضا بنسبة 100%، ويعود السبب إلى أن أغلب الثقافات الموجودة في المجمع تفسر هذه الإشارة بجيد في ثقافتها، لكن في مقابل نلاحظ أنه لم يفسر أي أحد من العمال الأجانب هذه الإشارة بأنها إشارة سيئة بالرغم من أنها تأخذ هذا المدلول في ثقافته مثل الثقافة الصينية وهذا راجع إلى الدور الذي لعبته وسائل الإعلام في نشر ثقافات أخرى وبالأخص الثقافة الأمريكية.

من هنا نستنتج أن أغلب العمال المحليين يفسرون الإشارة بـ جيد كما أن كل العمال الأجانب يفسرونها بـ جيد رغم أنها تحمل دلالات مختلفة في أوطانهم، وهذا راجع إلى دور وسائل الإعلام، وتطابق التفسيرات للإشارة سيسهل من عملية التواصل بين العمال المحليين والعمال الأجانب.

4. معوقات الاتصال البيثقافي للعمال

جدول 38. صعوبات في التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0,6%	1	2,3%	1	0%	0	دائماً
77,4%	127	79,1%	34	76,9%	93	أحياناً
22%	36	18,6%	8	23,1%	28	أبداً
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع

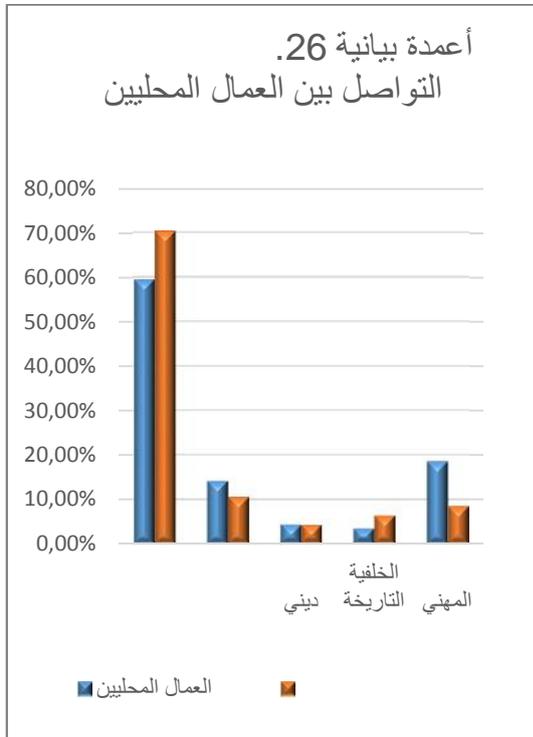


من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 76,9%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 79,1%، ويرجع الأمر إلى وجود عدة أسباب يمكن أن تؤدي إلى صعوبات في التواصل من بينها أسباب لغوية أو ثقافية أو دينية أو... وسيتم تحديد أهم الأسباب التي تؤدي إلى صعوبات في التواصل بين العمال المحليين والعمال الأجانب في الجدول القادم.

بينما جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال أبدا في المرتبة الثانية بنسبة 23,1% وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أبدا في المرتبة الثانية بنسبة 18,6%، هذا إنما يدل على أن هؤلاء العمال لا يجدون أي صعوبات لغوية أو ثقافية أو غيرها تعيق عملية التواصل بينهم، ويكمن إرجاع السبب لعامل الخبرة فالعمال الذين يعملون مع بعضهم البعض لمدة زمنية طويلة يكون الزمن كفيل بالحد من عوائق التواصل؛ حيث يألف بعضهم البعض ويتحسن مستواهم اللغوي في التواصل، إضافة إلى عامل المستوى العلمي، والاستعدادات النفسية لهؤلاء العمال.

جدول 39. أسباب صعوبات التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62,5%	100	70,2%	33	59,3%	67	سبب لغوي
13,125%	21	10,6%	5	14,2%	16	سبب ثقافي
4,375%	7	4,3%	2	4,4%	5	سبب ديني
4,375%	7	6,4%	3	3,5%	4	الخلفية التاريخية
15,625%	25	8,5%	4	18,6%	21	المستوى المهني
100%	160	100%	47	100%	113	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال سبب لغوي في المرتبة الأولى بنسبة 59,3% لأنهم يتواصلون مع العمال الأجانب بغير لغتهم الأم، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال سبب لغوي في المرتبة الأولى بنسبة 70,2%، ومنه نجد أن كلا من العمال المحليين والأجانب يعانون من صعوبات لغوية في التواصل ويعود السبب إلى أن أغلب العمال الأجانب يتقنون اللغة الإنجليزية بحكم أنها اللغة الأم ، ويجدون صعوبة في اللغة الفرنسية التي تعد اللغة الرسمية لمجمع بركين بينما العمال المحليون فمستواهم في اللغة الإنجليزية متوسط بنسبة 44,63% (ارجع إلى الجدول 23)، وهي لغة التواصل مع العمال الأجانب بنسبة 81,7% (ارجع إلى الجدول 21)، لهذه الأسباب يعاني العمال الأجانب من صعوبات في التواصل أكثر من العمال المحليين.

إضافة إلى هذا فإن العمال المحليون ينتمون إلى ثقافة السياق العالي لذا فأسلوبهم في التواصل غير مباشر حيث تفهم الرسالة من خلال السياق، بينما العمال الأجانب الذين ينتمي أغلبهم إلى ثقافة السياق المنخفض يعتمدون على أسلوب التواصل المباشر حيث تفهم الرسالة من خلال المحتوى.

وجاءت إجابات العمال نحو احتمال المستوى المهني في المرتبة الثانية بنسبة 15,625% وهذا راجع إلى:

- طبيعة تكوين العمال الأجانب؛ فالمؤسسة استعانت بهم لعدم توفر كفاءة مهنية لدى العمال الجزائريين في بعض المجالات.
 - روتين العمل في الثقافات ذات السياق المنخفض سريع جدا، مقارنة بروتين العمل في الجزائر.
 - الجزائريون لا يردون على رسائل البريد الإلكتروني بسرعة.
 - اختلاف في أسلوب الإدارة، ارجع إلى الجدول رقم 42.
- في المرتبة الثالثة جاء السبب الثقافي بنسبة 13,125% ويرجع هذا إلى وجود اختلافات بين العمال المحليين الذين ينتمون إلى ثقافة السياق العالي، والعمال الأجانب الذي ينتمي أغلبهم إلى ثقافة السياق المنخفض، وتأثير هذا العامل على التواصل، ومع ذلك فهناك تقبل للعمال من ثقافات مغايرة في المجمع.
- فثقافة السياق العالي هي ثقافة جماعية؛ يتم انجاز الأمور فيها بناء على العلاقات مع أناس، واهتمام الفرد بعمل الجماعة، كما أن هوية الفرد متجذرة في الجماعة (الأسرة، الثقافة والعمل)، بينما في ثقافة السياق المنخفض فهي ثقافة فردية؛ يتم انجاز الأمور فيها من خلال اتباع الإجراءات والاهتمام بالهدف، فهذا النوع من الثقافات يميل إلى التركيز على المهام بدلا من التركيز على العلاقات.¹¹ كما أن هوية المرء متجذرة في ذاته وإنجازاته، ارجع إلى مقاربة "هول" الصفحة رقم 37.

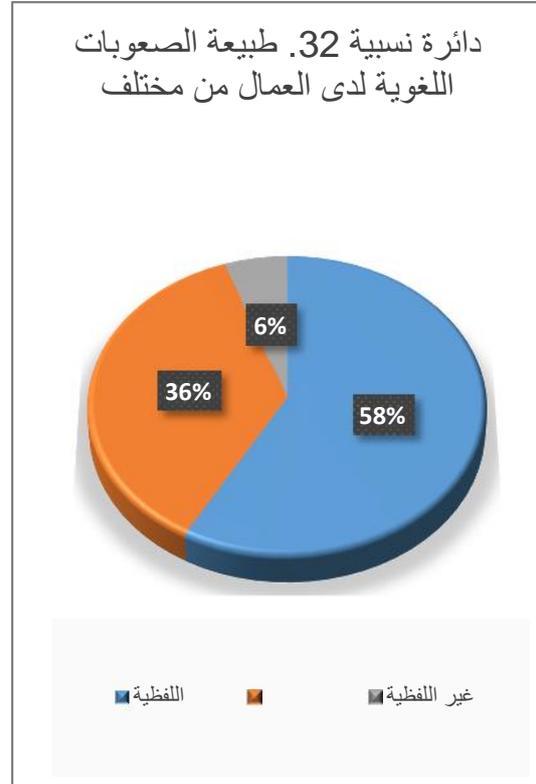
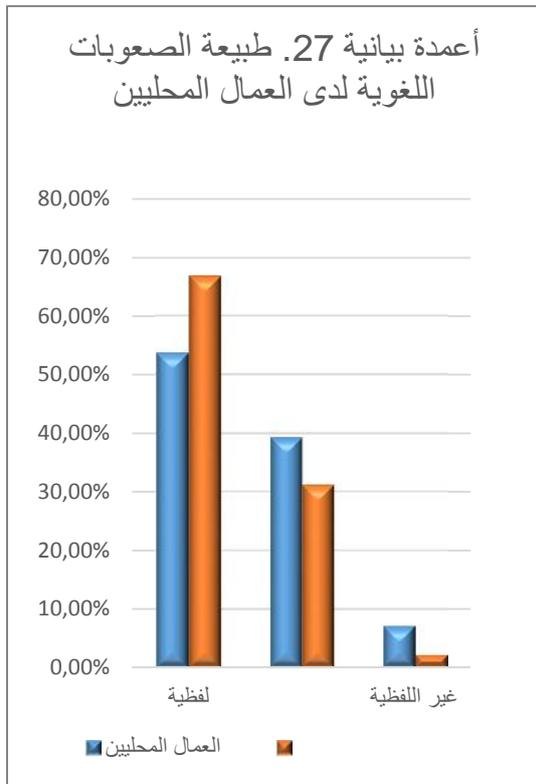
¹¹ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 33.

أما في المرتبة الرابعة جاء السبب الديني والخلفية التاريخية بنسبة %4,375 ويرجع انخفاض النسبة إلى احترام عمال المجمع للديانات المختلفة، ولا توجد خلفية تاريخية سيئة مع مختلف العمال الموجدين في المجمع ماعدا الفرنسيين بحكم الاستعمار الفرنسي، وعددهم قليل جدا (شخصين) وهذا ما يفسر انخفاض النسبة.

من هنا نستنتج أن العمال المحليون والأجانب يواجهون صعوبات لغوية بالدرجة الأولى بالرغم من توفير مجمع بركين لدورات تعلم اللغة الإنجليزية والفرنسية.

جدول 40. طبيعة الصعوبات اللغوية لدى العمال من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
58,14%	75	66,7%	30	53,6%	45	اللفظية
36,4%	47	31,1%	14	39,3%	33	اللكنة
5,43%	7	2,2%	1	7,1%	6	غير اللفظية
100%	129	100%	45	100%	84	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال صعوبات لفظية في المرتبة الأولى بنسبة 53,6%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال صعوبات لفظية في المرتبة الأولى بنسبة 66,7%، ويرجع السبب إلى أن مستوى أغلب العمال المحليين متوسط في اللغة الإنجليزية والتي تعد هي لغة التواصل المستخدمة، وهذا ما يسبب عائق للفهم بالنسبة للأجانب، إضافة إلى هذا فإن اللغة الرسمية للمجمع هي اللغة الفرنسية.

وجاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال صعوبات لفظية في المرتبة الأولى بنسبة 58,14% ويرجع السبب إلى مستوى العمال في اللغة التي يتواصلون بها مع عمال من ثقافات مختلفة حيث أن أغلبهم يتواصلون باللغة الإنجليزية، وهي لغة بعض العمال فقط، فعمال مجمع بركين يمتازون بالتنوع والاختلاف اللغوي الذي يتمثل في: اللغة العربية، اللغة الأمازيغية، اللغة الإنجليزية، اللغة الفرنسية، اللغة الصينية، اللغة الإندونيسية واللغة الكرواتية، اللغة الهندية الآرية، لذلك يواجه العمال صعوبات لفظية في التواصل مع عمال من ثقافات أخرى.

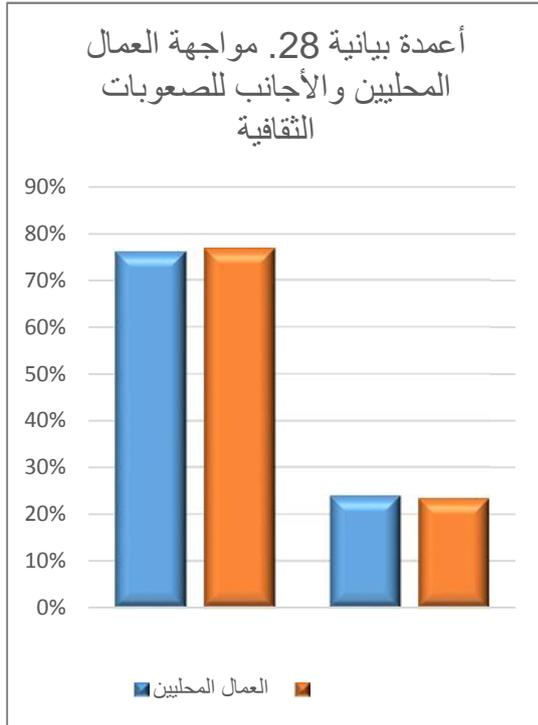
وجاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال اللكنة في المرتبة الثانية بنسبة 36,4% فالنطق السليم للمفردات يسهل عملية الفهم وهي تعتبر أمر أساسي في العملية الاتصالية حيث تشكل 32% من العملية، فنطق الكلمة بلكنة مختلفة تسبب عدم الفهم، خاصة وأن

هناك عدة لكانات للتحدث باللغة الإنجليزية وهي البريطانية والأمريكية والأسترالية، إذ تختلف طريقة نطق كلمة من بلد إلى آخر.

من هنا نستنتج أن عمال المجمع يواجهون صعوبات لفظية بالدرجة الأولى ثم صعوبات في اللفظة، وهذا ما سيؤثر على نجاح عملية الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 41. مواجهة العمال من مختلف الثقافات للصعوبات الثقافية

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
76,2%	125	76,7%	33	76%	92	نعم
23,8%	39	23,3%	10	24%	29	لا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال نعم في المرتبة الأولى بنسبة 76%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال نعم في المرتبة الأولى بنسبة 76,7%، ويرجع هذا الأمر إلى كون ثقافة العمال المحليين تنتمي إلى ثقافة السياق العالي، بينما تنتمي ثقافة العمال الأجانب بنسبة 81,39% إلى ثقافة السياق منخفض، وحسب "هول" و"هوفستيد" وغيرهم من العلماء هناك فروقات كبيرة بين ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض في مفهوم الوقت وقيمة العمل وأسلوب الإدارة وغيرها من الأمور ولكن أيهم يشكل صعوبة أكبر للعمال أثناء العمل، هذا ما سيوضحه لنا الجدول التالي.

جدول 42. طبيعة الصعوبات الثقافية التي يواجهها العمال من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	19,72%	28	28,3%	13	15,6%	15	مفهوم الوقت
	25,35%	36	30,4%	14	22,9%	22	قيمة العمل
	52,82%	75	41,3%	19	58,3%	56	أسلوب الإدارة
	2,11%	3	0%	0	3,1%	3	أخرى
	100%	142	100%	46	100%	96	المجموع

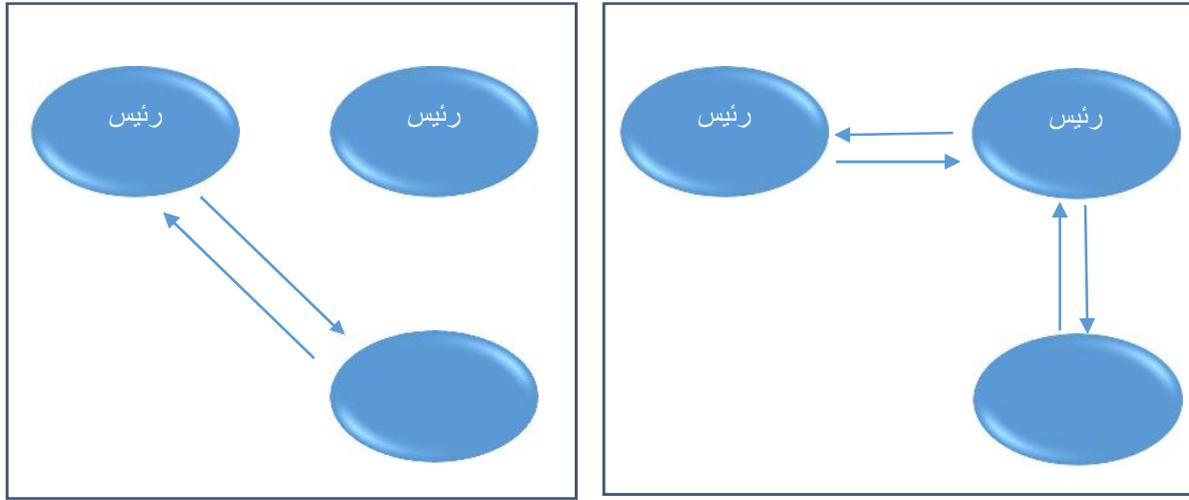


نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال أسلوب الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة 58,3%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أسلوب الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة 41,3%، ويرجع الأمر إلى أن أسلوب الإدارة الجزائرية يختلف بدرجة كبيرة عن أسلوب الإدارة في الثقافات الأخرى فحسب "هوفستيد" أسلوب الإدارة في ثقافات السياق العالي هو أسلوب مركزي؛ فالمدراء يعتمدون على القواعد أو القوانين الرسمية في اتخاذ القرارات، أما الموظفون فيتوقعون أن يملى عليهم ما يتوجب فعله من قبل المدراء، بالإضافة إلى أن التسلسل الهرمي في المنظمات يعكس عدم المساواة الوجودية بين المستويات العليا والدنيا.

أما أسلوب الإدارة في ثقافات السياق المنخفض فهو أسلوب لا مركزي؛ فالمدراء يعتمدون على تجاربهم الخاصة وعلى الموظفين، أما الموظفون فيتوقعون استشارتهم في العمل، كما يعكس التسلسل الهرمي في هذه المنظمات عدم المساواة في الأدوار، ارجع إلى مقارنة "هوفستيد" الصفحة رقم 43.

- أسلوب الاتصال الإداري: الجزائريون يحترمون السلم الهرمي في التواصل الإداري، فإذا أراد رئيس مصلحة (أجنبي) معلومات من العامل عليه الاتصال برئيس مصلحته وانتظار الرد منه، أما بالنسبة للأجانب ففي ثقافتهم رئيس مصلحة أخرى يمكن أن يتصل بعامل غير تابع لمصلحته من أجل تسهيل عملية التواصل دون المرور برئيسه.

شكل 8. أسلوب الاتصال الإداري لدى الجزائريين شكل 9. أسلوب الاتصال الإداري لدى الأجانب



:

وجاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال قيمة العمل في المرتبة الثانية بنسبة 25,35% فحسب دراسة أجريت حول معنى العمل أشارت أن قيمة العمل ينظر إليها بنظرات مختلفة بحسب اختلاف الثقافات، فالثقافة البريطانية والأمريكية ترى أن قيمة العمل تكمن في إعطاء العامل المكانة والتميز،¹² وتوضح الدراسة بجلاء اختلاف نظرة الثقافات للأدوار التي يمكن أن يلعبها العمل في حياة الإنسان، بينما في أغلب ثقافات السياق العالي فتكمن قيمة العمل في توفير الدخل الحياتي ومن بينهم الجزائري.

جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال مفهوم الوقت في المرتبة الثالثة بنسبة 19,72% حيث أن في ثقافة العمال الأجانب التي ينتمي 76,74% منها إلى ثقافة السياق المنخفض، فهذه الثقافة تولي اهتماما كبيرا للوقت فلا يجوز التأخر عن المواعيد،

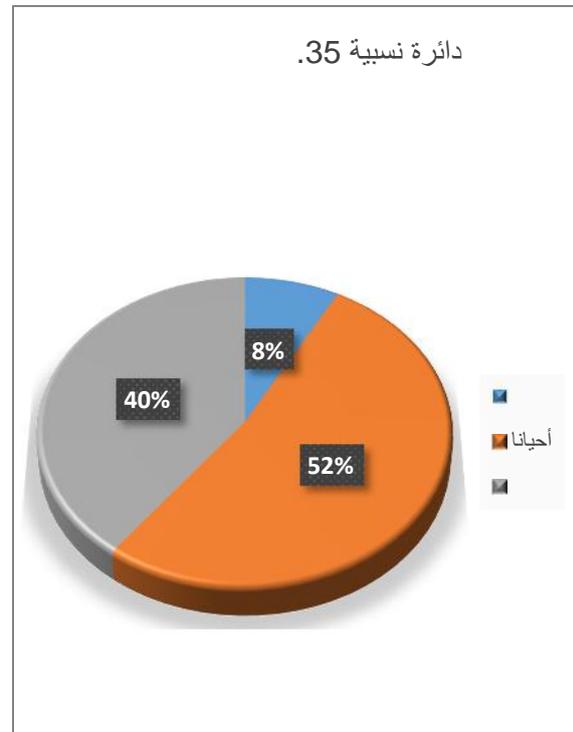
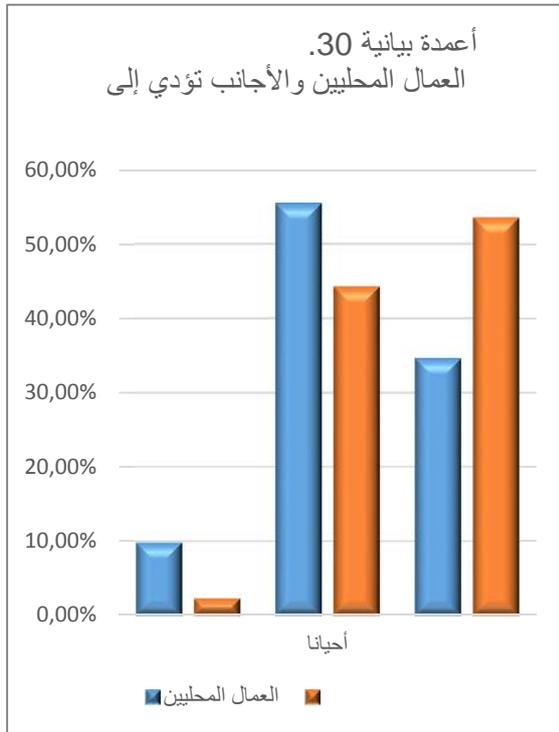
فمفهوم الوقت في هذه الثقافة هو نتاج المجتمعات الصناعية التي تتطلب المقاييس الدقيقة للوقت والتخطيط والنظام، بينما في ثقافة السياق العالي والتي تنتمي إليها الثقافة الجزائرية فمفهوم الوقت فيها مستوحى من اليوميات والروتين السنوي للحياة الزراعية، حيث لا ينظر إلى الوقت كمورد نادر لذا فالأفراد يتأقلمون مع الدورات الطبيعية، فبالنسبة لهم التأخر على الموعد خمس إلى عشرون دقيقة هو أمر عادي.¹³

من هنا نستنتج أن العمال المحليين والأجانب يواجهون صعوبات في أسلوب الإدارة وهذا راجع إلى الاختلاف في السياق الثقافي، مما يؤثر على فعالية العمل في المجمع.

¹³ Gibson, *Intercultural Business Communication*, 39.

جدول 43. الأحكام المسبقة تجاه العمال من مختلف الثقافات تؤدي إلى مشاكل في العمل

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
7,9%	13	2,3%	1	9,9%	12	دائما
52,4%	86	44,2%	19	55,4%	67	أحيانا
39,6%	65	53,5%	23	34,7%	42	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 55,4%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أبدا في المرتبة الأولى بنسبة 53,5%، ويعود سبب هذه الفروق إلى حضور العمال الأجانب لدورات للتعريف بالثقافة الجزائرية، فحضور مثل هذه الدورات يحد من إصدار الشخص للأحكام المسبقة.

وجاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 52,4% فالأحكام المسبقة تجاه العمال تؤدي أحيانا إلى مشاكل في العمل، فالأحكام المسبقة حسب "روشِر" Ruscher تكون لدينا مشاعر غالبا ما تحتوي على الغضب، الخوف، النفور والقلق مما يؤثر سلبا على الاتصال البيثقافي، ارجع إلى الصفحة رقم 114.

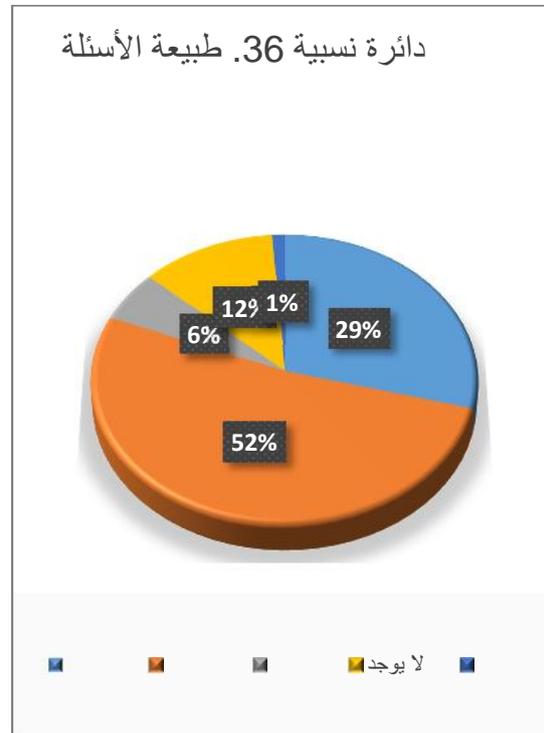
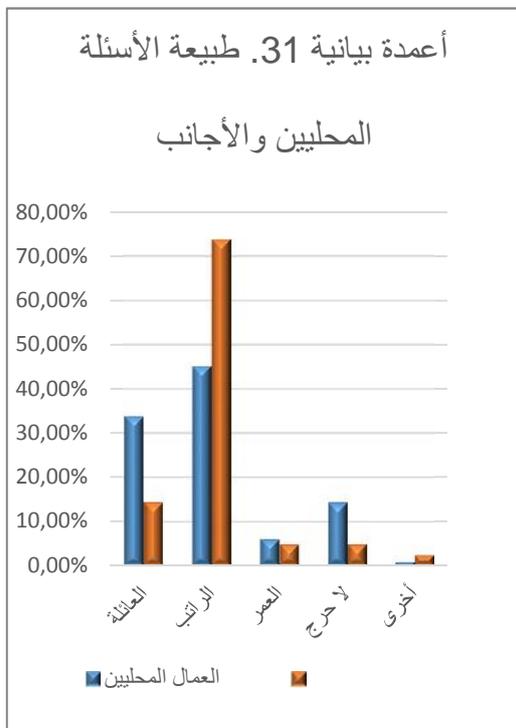
وجاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال أبدا في المرتبة الثانية بنسبة 39,6% ويرجع الأمر إلى طبيعة الاتصال بين العمال المحليين والأجانب فهو اتصال شخصي، وهذا النوع من الاتصال يساعد على تبديد الآراء المتعصبة، فكلما كان الاتصال المباشر إيجابيا بين الأفراد داخل المجموعة وخارجها، كلما قل التعصب المتصور.¹⁴

من هنا نستنتج أن أغلب العمال الأجانب يرون أن الأحكام المسبقة لا تؤثر على عملية التواصل مع عمال من ثقافات أخرى مقارنة بالجزائريين الذين يرون أن الأحكام المسبقة تؤثر أحيانا بالسلب على عملية التواصل البيثقافي للعمال.

¹⁴ Samovar, Porter, and McDaniel, *Communication Between Cultures*, 176, 177.

جدول 44. طبيعة الأسئلة التي تسبب الإحراج للعمال من مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
29,14%	51	14,3%	6	33,8%	45	العائلة
52%	91	73,8%	31	45,1%	60	الراتب
5,71%	10	4,8%	2	6%	8	العمر
12%	21	4,8%	2	14,3%	19	لا يوجد
1,14%	2	2,4%	1	0,8%	1	أخرى
100%	175	100%	42	100%	133	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال الراتب في المرتبة الأولى بنسبة 45,1%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال الراتب في المرتبة الأولى بنسبة 73,8%، ويعود هذا الفرق في النسب للفوارق الكبيرة بين رواتب العمال المحليين والأجانب، وهذا الفرق لا يتمثل في الضعف أو ثلاث أو أربعة أضعاف بل أكثر من عشرة أضعاف، لذلك يجد العمال الأجانب حرج كبير حول هذا الموضوع، كما أن هذا الأمر لديه تأثير كبير على نفسية الموظفين ففي بعض الحالات نفس المنصب يشغره جزائري وأجنبي، إلا أن الفرق في الراتب كبير جدا، هذا ما أدى بعض العمال المحليين إلى ترك العمل في المجمع والعمل في مؤسسات أجنبية خارج البلاد.

جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال العائلة في المرتبة الثانية بنسبة 33,8%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال العائلة في المرتبة الثانية بنسبة 14,3%، إلا أن هناك فروق كبيرة في النسب ويعود السبب إلى أن الجزائريون يفضلون الاحتفاظ بأمور حياتهم الخاصة لأنفسهم ولا يحبذون أن يسألهم الأشخاص عن عائلتهم خاصة زوجاتهم، ارجع إلى عنصر الثقافة الجزائرية الصفحة رقم 51.

جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال لا يوجد في المرتبة الثالثة بنسبة 12%، حيث أن بعض العمال لا يجد أي حرج في هذا النوع من الأسئلة الخاصة، أو غيره.

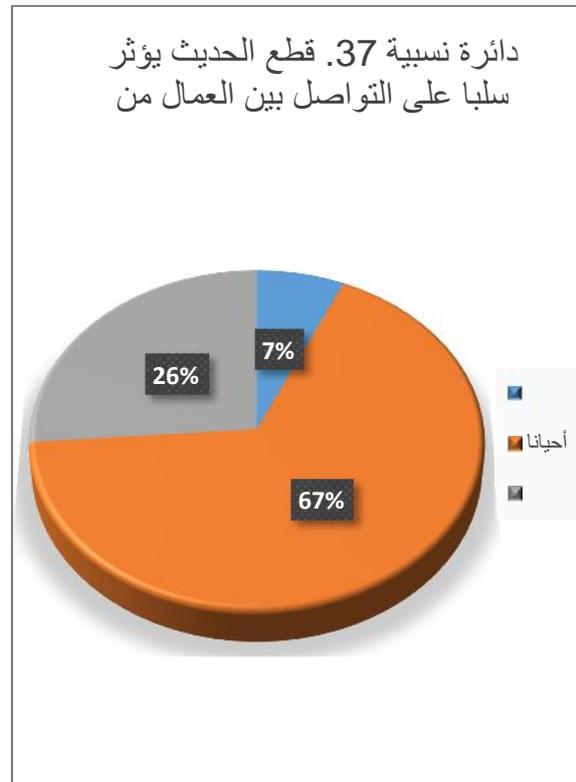
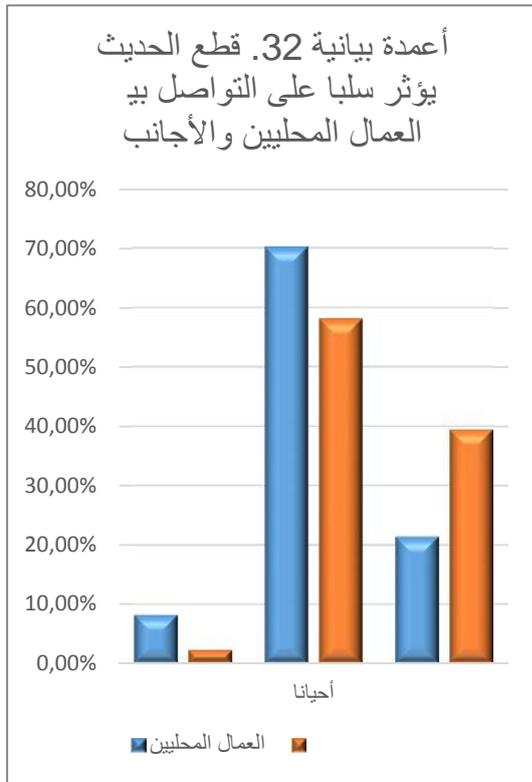
وجاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال العمر في المرتبة الرابعة بنسبة 5,71% فبعض العمال يتحسسون من هذا السؤال خاصة النساء.

أما الإجابات نحو احتمال أخرى جاءت في المرتبة الخامسة بنسبة 1,14% ولها علاقة بالتوجه الديني.

من هنا نستنتج أن أكبر سؤال يسبب الإحراج للعمال المحليين والأجانب هو السؤال عن الراتب، وهذا راجع إلى الفروق الشاسعة بين رواتبهم، لذا يجب على العمال تجنب هذا النوع من الأسئلة لكيلا يقعوا في دائرة الإحراج مما يؤثر سلبا على الاتصال البيئنتقافي للعمال من مختلف الثقافات.

جدول 45. قطع الحديث يؤثر سلبا على التواصل بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6,7%	11	2,3%	1	8,3%	10	دائما
67,1%	110	58,1%	25	70,2%	85	أحيانا
26,2%	43	39,5%	17	21,5%	26	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



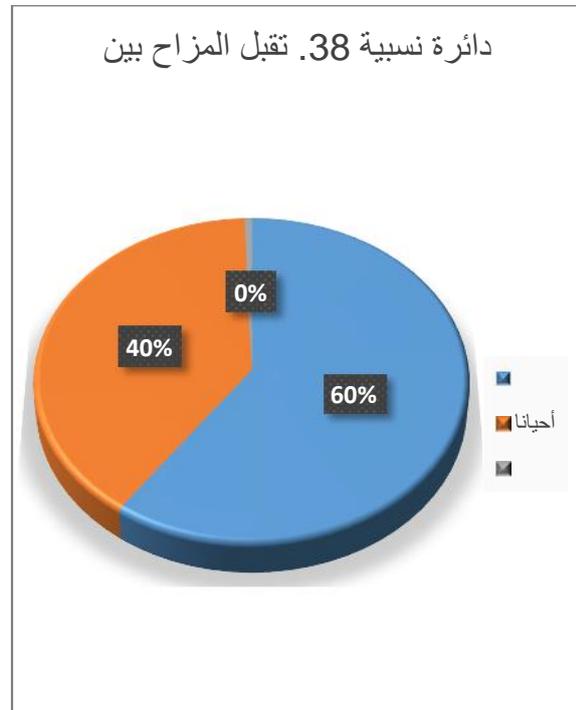
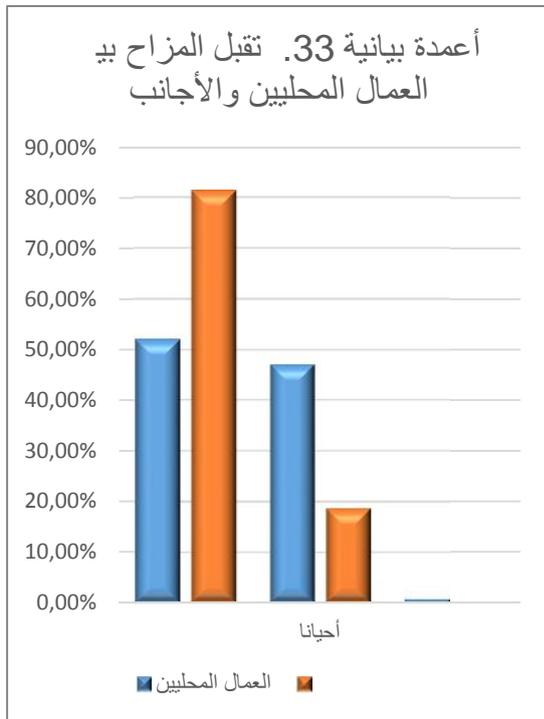
نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 70,2%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 58,1%، فحسب "ترومبينار" الأفراد في ثقافات السياق المنخفض لا يقطعون حديث الآخرين وينتظرون الطرف الثاني حتى ينهي حديثه، إلا أن الأمريكيين بالرغم من انتمائهم لثقافة السياق المنخفض فهم يقطعون حديث الآخرين وينهون جمل بعضهم البعض، وهذا راجع إلى السمات الثقافية التي تمتاز بها ثقافتهم حيث يرون أن الوقت هو المال، ولا يجب هدره لذلك يقطعون حديث بعضهم البعض خاصة إذا كانوا قد استوعبوا الرسالة، فلا داعي بالنسبة لهم للشرح أكثر، ارجع إلى عنصر الثقافة الأمريكية صفحة 54.

أما في الثقافة الجزائرية فالأفراد يقطعون حديث بعضهم البعض وهذا لمدى اهتمام كل منهم لما يقوله الآخر، ومع هذا فقطع الكلام قد يؤدي إلى صعوبات في تبادل أطراف الحديث، إذ قد يشعر الطرفين بعدم الارتياح وعدم التزامن، حيث تؤثر الاختلافات الثقافية على فعالية الاتصال.

من هنا نستنتج أن أغلب العمال المحليين والأجانب يقطعون بعضهم البعض بالرغم من اختلافهم في السياق الثقافي، وهذا ما سيؤثر بالسلب حسب رأيهم على عملية التواصل بينهم.

جدول 46. تقبل المزاح بين العمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
59,8%	98	81,4%	35	52,1%	63	دائما
39,6%	65	18,6%	8	47,1%	57	أحيانا
0,6%	1	0%	0	0,8%	1	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 81,4%، وهذا يدل على أن روح المزاح عالية عند العمال الأجانب الذي ينتمي أغلبهم إلى الثقافة المنخفضة السياق، أما بالنسبة للعمال المحليين فجاءت إجاباتهم نحو احتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 52,1%، ويرجع السبب إلى أن العمال المحليون يتقبلون المزاح إلا في بعض التي الأمور لا يجوز المزاح فيها مثل إلقاء بعض النكت التي تخذش الحياء.

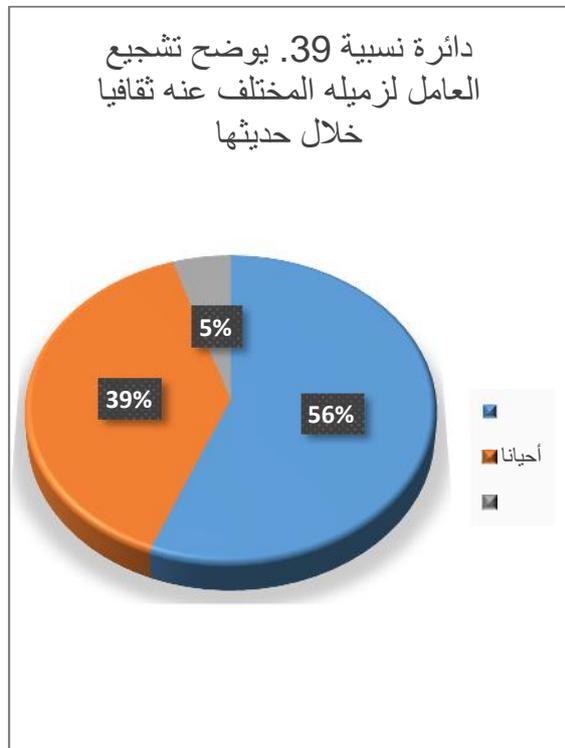
لقد جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة 59,8% وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدنا بالمجمع؛ فأثناء تناول فطور الصباح سقط صحن لأحد الجزائريين فأخذت مجموعة من العمال الأجانب المتواجدين بالمطعم بالتعليق بـ آووووو آووويا، وعند سؤالنا للشخص الذي أوقع الصحن حول إذا كان قد انزعج من هذه التعليقات، فأجاب بأنه لم ينزعج من تعليقات الأجانب، وأن الأجانب أخذوا هذا الأسلوب من الجزائريين فهم من يقومون بهذه التعليقات في المطعم إذا انكسر شيء، وهذا دليل على روح تقبل المزاح بين عمال المجمع.

من هنا نستنتج أن روح المزاح عالية لدى العمال المحليين والأجانب وهذا ما يضيف نوعا من الراحة وكسر للحواجز أثناء عملية التواصل البيثقافي لعمال المجمع.

5. كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال

جدول 47. تشجيع العامل لزميله المختلف عنه ثقافيا خلال حديثهما

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56,1%	92	76,7%	33	48,8%	59	دائما
39,0%	64	23,3%	10	44,6%	54	أحيانا
4,9%	8	0,0%	0	6,6%	8	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع

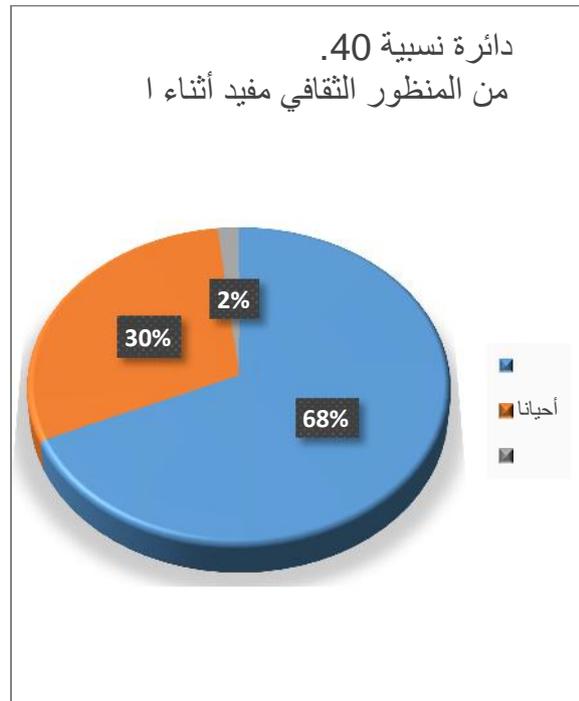
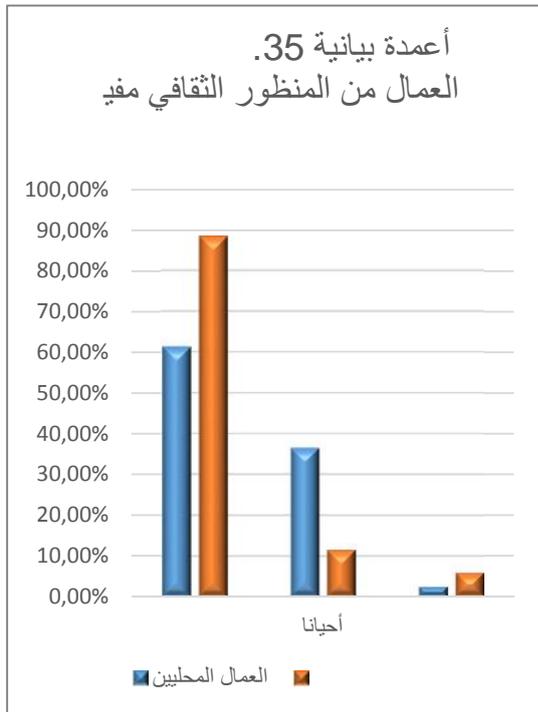


نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات العمال المحليين نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة %48,8، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة %76,7، وبالرغم من أن كلتا النسبتين مرتفعتين إلا أن هذا الفرق الذي نلاحظه يمكن أن يرجع إلى كون أن لغة التواصل بينهم هي اللغة الإنجليزية حيث أن مستوى العمال الأجانب فيها جيد بنسبة %76,74، وهذا ما يدل على تحكمهم في اللغة، بينما العمال المحليون مستواهم متوسط في اللغة الإنجليزية بنسبة %44,63 لذا يقوم العمال الأجانب بتشجيع العمال المحليين أثناء حديثهم باللغة الإنجليزية من أجل تسهيل الاتصال وكسر الحواجز النفسية.

من هنا نستنتج أن أغلب العمال المحليين والأجانب يشجعون بعضهم البعض أثناء الحديث من خلال ردات فعل إيجابية سواء لفظية أو غير لفظية وهذا ما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي أثناء العملية الاتصالية البيثقافية للعمال.

جدول 48. التواصل مع العمال من المنظور الثقافي مفيد أثناء العمل

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
68,3%	112	88,4%	38	61,2%	74	دائما
29,9%	49	11,6%	5	36,4%	44	أحيانا
1,8%	3	0,0%	0	2,5%	3	أبدا
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع

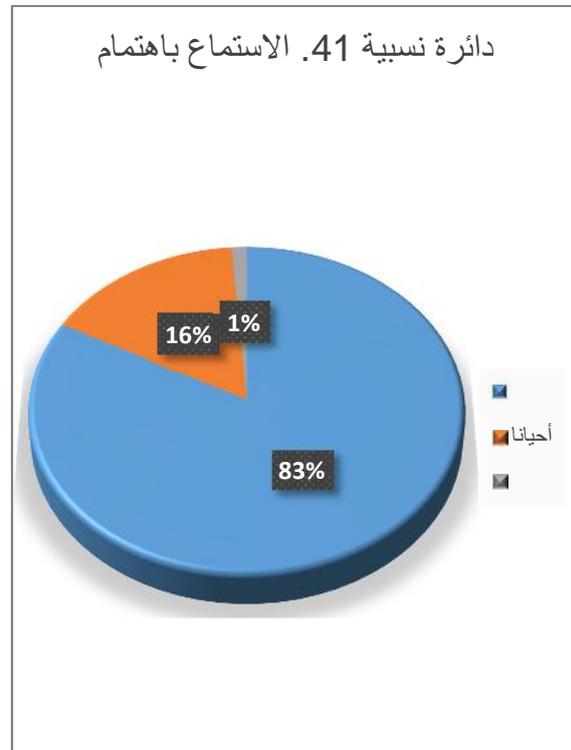
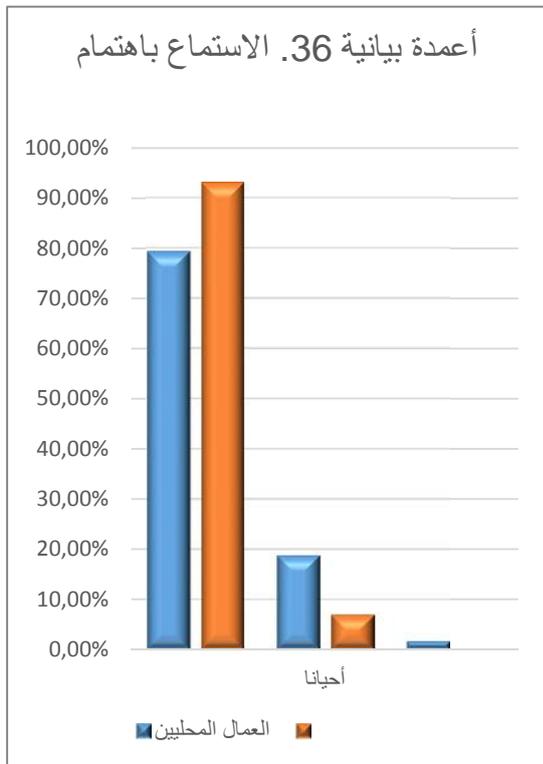


نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات العمال المحليين نحو احتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة %61,2، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو الاحتمال دائما في المرتبة الأولى بنسبة %88,4، وبالرغم من أن كلتا النسبتين مرتفعتين إلا أن هذا الفرق الذي نلاحظه يمكن أن يرجع إلى أن كل العمال الأجانب لديهم خلفية عن الثقافة الجزائرية من خلال الدورات التي قدمتها شركة أناداركو لعمالها قبل قدومهم إلى الجزائر لذلك فهم يدركون ما مدى أهمية وفائدة التواصل من خلال المنظور الثقافي أثناء العمل، مقارنة بالعمال المحليين الذين لم يتلقوا أي دورات أو معلومات عن مختلف الثقافات التي يتعاملون معها.

من هنا نستنتج أن الدورة التعليمية التي قامت بها شركة أناداركو لعمالها حول الثقافة الجزائرية ساهمت بشكل كبير في فهم الثقافة الجزائرية والتواصل مع العمال المحليين من خلال المنظور الثقافي الجزائري، وهذا ما يساهم في رفع كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال الأجانب.

جدول 49. الاستماع باهتمام للعمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
82,9%	136	93%	40	79,3%	96	دائماً
15,9%	26	7%	3	19%	23	أحياناً
1,2%	2	0%	0	1,7%	2	أبداً
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال دائماً في

المرتبة الأولى بنسبة 82,9% ويرجع إلى عدة أسباب منها:

- احترام المتبادل بين العمال من مختلف الثقافات.
- تقبل آراء العمال من ثقافات أخرى حيث جاءت إجابات العمال بـ "دائماً أتقبل آراء العمال من الثقافات المختلفة" في المرتبة الأولى بنسبة 56,7% ارجع إلى الجدول

رقم 15.

- تحلي عمال مجمع بركين بروح الفريق، والعمل من أجل تحقيق أهداف المجمع.

كل هذه الأمور ساعدت في ارتفاع النسبة.

فمن كفاءة الاتصال الاستماع بفعالية للآخرين عن طريق التواصل من خلال الإشارات

كإيماءات الرأس، أو التواصل البصري أو تعابير الوجه، لكن على الفرد أن يكون ملماً

بتقافة الآخر وسلوكه غير اللفظي، ارجع إلى الفصل الرابع عنصر مهارة الرسالة الصفحة

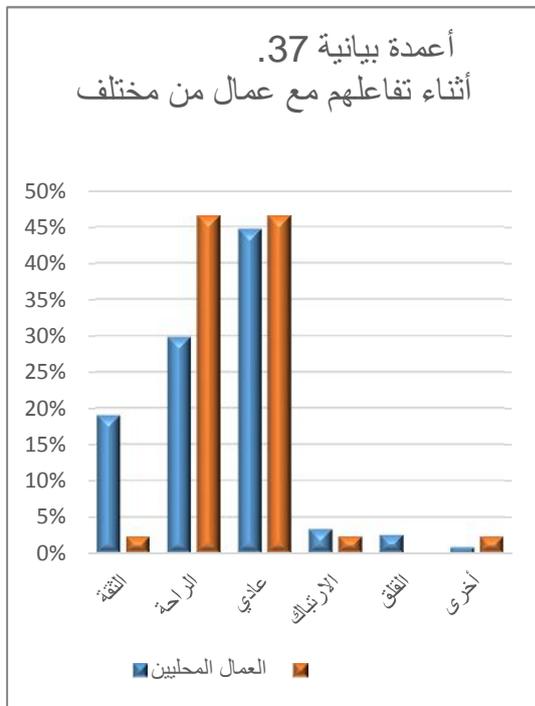
رقم 108.

من هنا نستنتج أن أغلب عمال المجمع يستمعون بفعالية لبعضهم البعض، وهذا ما يعد

سمة أساسية لتحقيق كفاءة الاتصال البيثقافي لعمال المجمع.

جدول 50. شعور العمال أثناء تفاعلهم مع عمال من مختلف الثقافات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14,6%	24	2,3%	1	19,0%	23	الثقة
34,1%	56	46,5%	20	29,8%	36	الراحة
45,1%	74	46,5%	20	44,6%	54	عادي
3,0%	5	2,3%	1	3,3%	4	الارتباك
1,8%	3	0%	0	2,5%	3	القلق
1,2%	2	2,3%	1	0,8%	1	أخرى
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع

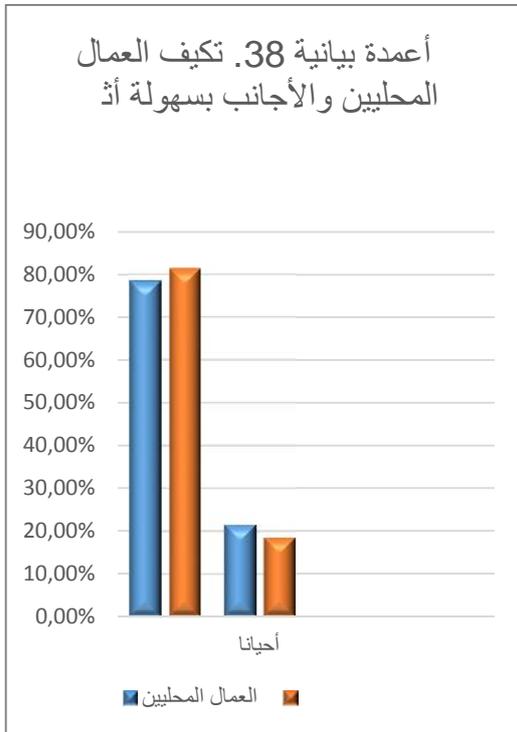


نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال عادي في المرتبة الأولى بنسبة 45,1% وكل هذا يدل على أن عمال المجمع تجاوزوا مرحلة الشعور بالقلق والارتباك أثناء تواصلهم مع عمال من ثقافات مختلفة، فهذا دليل على أنهم تكيفوا في العمل مع العمال الأجانب، وهذا ما تدعمه نتائج الجدول رقم 51 حيث أجاب عمال المجمع بأنهم يتكيفون دائما بسهولة عند التفاعل مع عمال من ثقافات مختلفة بنسبة 79,3%، إضافة إلى هذا فإن مستوى عمال المجمع ماض للتحسن فنجد أن الإجابات نحو احتمال الشعور بالراحة في المرتبة الثانية بنسبة 34,1% وبعد ذلك جاءت الإجابة نحو احتمال الشعور بالثقة في المرتبة الثالثة بنسبة 14,6%.

من هنا نستنتج أن العمال المحليين والأجانب تجاوزوا مرحلة الصدمة الثقافية (أين تختلجهم أحاسيس القلق والارتباك) وبدأوا بالتكيف أكثر أثناء تفاعلهم مع عمال من ثقافات مختلفة.

جدول 51. التكيف بسهولة عند التفاعل مع عمال من ثقافات مختلفة

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
79,3%	130	81,4%	35	78,5%	95	دائما
20,7%	34	18,6%	8	21,5%	26	أحيانا
0%	0	0%	0	0%	0	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال دائما في

المرتبة الأولى بنسبة 79,3% ويرجع الأمر إلى عدة أمور من بينها:

- توفير المجمع لدورات تعلم اللغة الإنجليزية (للجزائريين) واللغة الفرنسية (للأجانب) مما يسهل التواصل بين العمال.

- توفير المجمع لملاعب الرياضة والمسبح، مما سمح للعمال الجزائريين والعمال الأجانب بممارسة اليوغا والطبق الطائر، وغيرها من الرياضات وهذا ما يسمح لهم بتبادل أطراف الحديث خارج نطاق العمل وتكوين علاقات جيدة.

- العمل في شكل فرق متعدد الثقافات مما يسهل عملية التكيف بين العمال من مختلف الثقافات.

ويتجلى تكيف العمال في:

- وجود فرقة موسيقية متكونة من عامل أجنبي يعزف الساكسوفون وثلاثة عمال جزائريين.

- مشاركة الجزائريون للأجانب في حفلة الشواء التي يقومون بها كل أسبوع وكان هناك تبادل للحوار والثقافات، إلا أن الإدارة منعت ذلك لأن المكان واقع في مجال حانة الخمر، بالرغم من أنه لا أحد من الجزائريين يذهب إلى الحانة (لأنها ممنوعة قانونيا).

- وقوع حادثة بالمطعم أثناء تناولنا لوجبة الإفطار، حيث انكسر صحن لأحد العمال الجزائريين وقام العمال الأجانب بالتعليق أووو أوويا والضحك، وهذا عبارة عن دليل للتكيف بين العمال المحليين والأجانب، فالعمال الأجانب قلدوا ما يفعله العمال الجزائريون عادة عندما يكسر أحد ما صحننا أو أي شيء آخر.
- الأجانب يتحدثون بعض الكلمات بالعربية مثل إن شاء الله، رحمك الله (إذا عطس أحد الجزائريين) صباح الخير، شكرا....
- أصبح العمال الأجانب يعرفون أعيادنا مثل رأس السنة الهجرية وعيد الاستقلال في 5 جويلية ويحتفلون بها مع العمال المحليين، كما أن الجزائريون يحتفلون معهم بأعيادهم مثل عيد الاستقلال في الولايات المتحدة 4 جويلية وعيد الشكر، ويتم الاحتفال بهذه الأعياد من خلال إعداد قائمة الطعام التي تحتوي على أكالات خاصة مثل الشخشوخة والكسكس وغيرها من الأطباق الكثيرة المتنوعة، كما يعدون الديك الرومي في عيد الشكر.
- وجاءت إجابات العمال نحو الاحتمال أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة 20,7%، تعود أسباب عدم تكيف بعض العمال إلى:
- التحديات التي يواجهها كل أجنبي عند قدومه إلى بلد آخر مثل التغييرات في الروتين، المناخ، طبيعة الأكل وغيرها، لكن هذه الأمور تأخذ بعض الأشهر إلى عدة سنوات لتأقلم وهذا حسب استعدادات الفرد.

- عامل اللغة: حيث يواجه العمال الأجانب ارتباكاً بسبب عدم تحدثهم للغة العربية، ولغتهم الفرنسية ليست جيدة، أما بالنسبة للجزائريين فالبعض منهم لغتهم الإنجليزية غير جيدة.

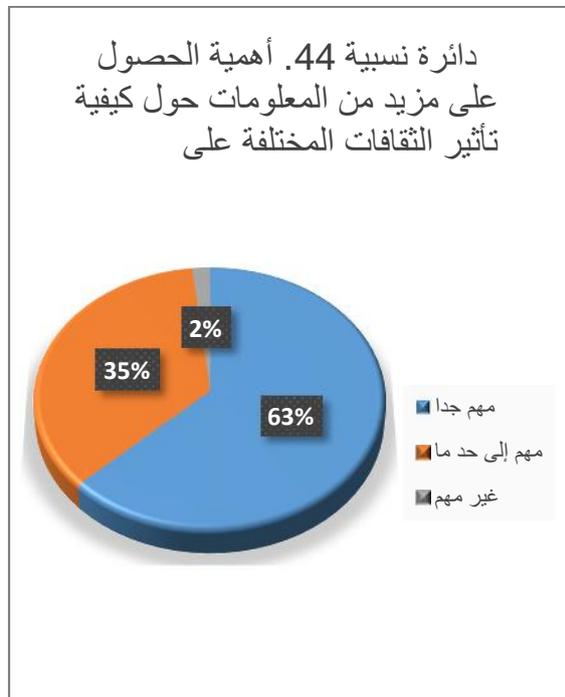
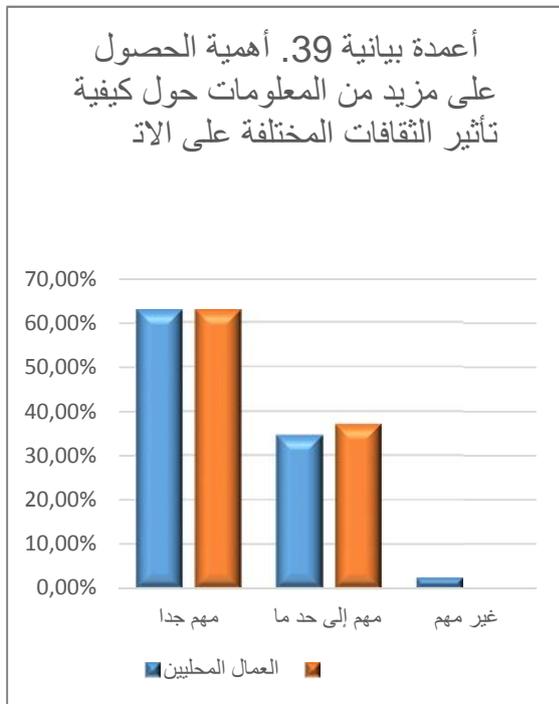
بينما جاءت إجابات عمال المجمع نحو الاحتمال أبداً في المرتبة الثالثة بنسبة 0% وهذا دليل على أنه لا يوجد أي شخص لم يتكيف نهائياً أثناء تفاعله مع عمال من ثقافات مختلفة، ويرجع الأمر إلى توفير المؤسسة لدورات تعلم اللغات؛ فهذا أمر يسهل الاتصال مع العمال من ثقافات مختلفة، إضافة إلى جو الاحترام السائد في مجمع بركين بين مختلف العمال، ارجع إلى جدول رقم 16.

إضافة إلى هذا كل عامل يوظف حديثاً يتم أخذه في دورة على جميع أقسام المجمع ولمدة أسبوع، ويتم تعريفه بمهام كل قسم وهذا بهدف تسهيل تكيفه في العمل.

من هنا نستنتج أنه لا يوجد أي عامل من العمال المحليين أو الأجانب لم يتكيف أبداً في تعاملاته مع عمال من ثقافات أخرى كما أن أغلب العمال تكيفوا بسهولة أثناء تفاعلاتهم معهم، وهذا ما سيلعب دوراً في تحسين كفاءة الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 52. أهمية الحصول على مزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62,8%	103	62,8%	27	62,8%	76	مهم جدا
35,4%	58	37,2%	16	34,7%	42	مهم إلى حد ما
1,8%	3	0,0%	0	2,5%	3	غير مهم
100%	164	%100	43	100%	121	المجموع

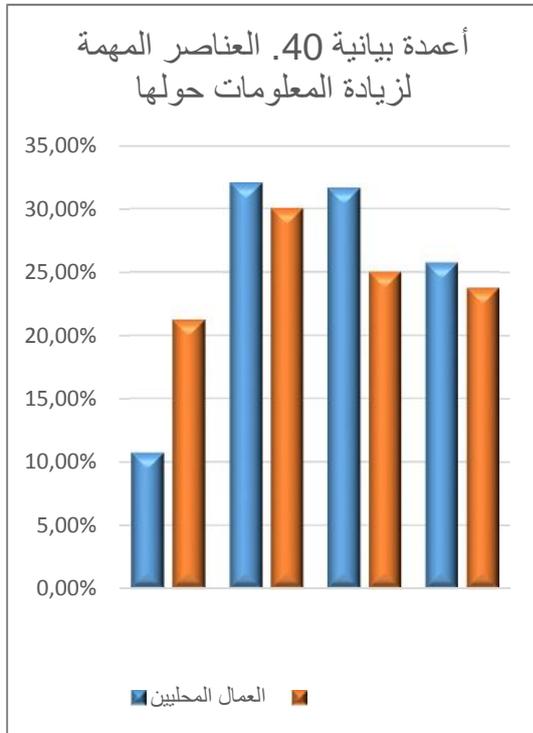


نلاحظ من خلال الجدول أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال مهم جدا في المرتبة الأولى بنسبة %62,8 فأغلب العمال بحاجة إلى زيادة معارفهم حول مواضيع معينة مما يزيد من كفاءتهم في الاتصال البيثقافي، في حين جاءت الإجابات نحو الاحتمال "مهم إلى حد ما" في المرتبة الثانية بنسبة %35,4، ويرجع الأمر إلى كون بعض العمال المحليين يتعاملون أحيانا مع عمال أجانب لذلك فحصولهم على مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع مهم إلى حد ما مقارنة بالأشخاص الذي يعملون في فريق متكون من العمال المحليين والعمال الأجانب ويتقاسمون نفس المكتب، بينما جاءت الإجابة نحو احتمال "غير مهم" في المرتبة الثالثة بنسبة %1,8، فقليل من العمال المحليين الذين هم غير مهتمين بزيادة معارفهم حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة، ويمكن أن يرجع الأمر إلى كون أن اتصالهم بالعمال الأجانب محدود نوعا ما لذلك فهم غير مهتمين بزيادة معارفهم في هذا الموضوع.

من هنا نستنتج أن أغلب العمال المحليين والأجانب يدركون الأهمية البالغة للحصول على معلومات حول ثقافات العمال الآخرين، وتأثير هذه الأخيرة على عملية الاتصال البيثقافي، هذا ما سيدفعهم للبحث عن هذه المعلومات ومنه تطوير كفاءتهم في الاتصال البيثقافي.

جدول 53. العناصر المهمة لزيادة المعلومات حولها

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13,64%	39	21,25%	17	10,7%	22	المواقف تجاه الوقت
31,47%	90	30,0%	24	32,0%	66	أسلوب الإدارة
29,72%	85	25,0%	20	31,6%	65	الاجتماعات والمناقشات
25,17%	72	23,75%	19	25,7%	53	الاتصال
%100	286	%100	80	%100	206	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال أسلوب الإدارة في المرتبة الأولى بنسبة %58,44، ويعود السبب أن هناك اختلافات في أسلوب الإدارة بين ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض، وهذه الاختلافات شكلت صعوبات أمام العمال حيث جاءت إجابات عمال المجمع في الجدول رقم 42 حول مواجهة صعوبات في أسلوب الإدارة بالمرتبة الأولى بنسبة %52,82، لذلك نجد أن رغبة العمال في الحصول على معلومات حول هذا الموضوع أكثر.

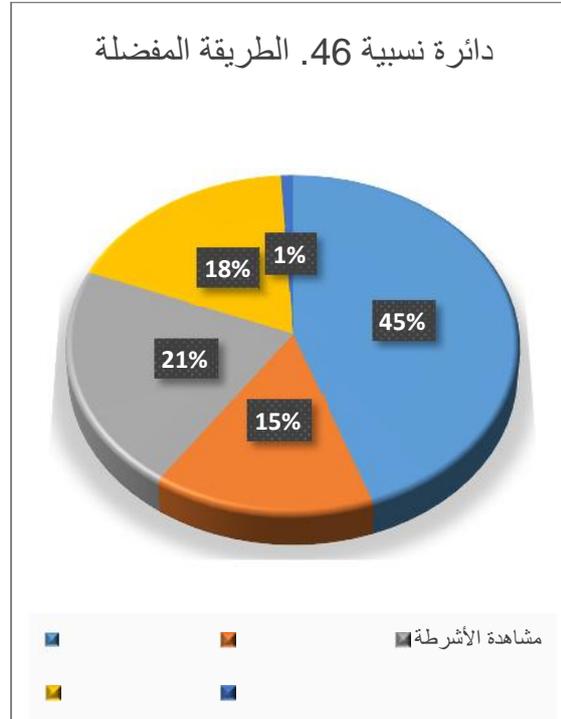
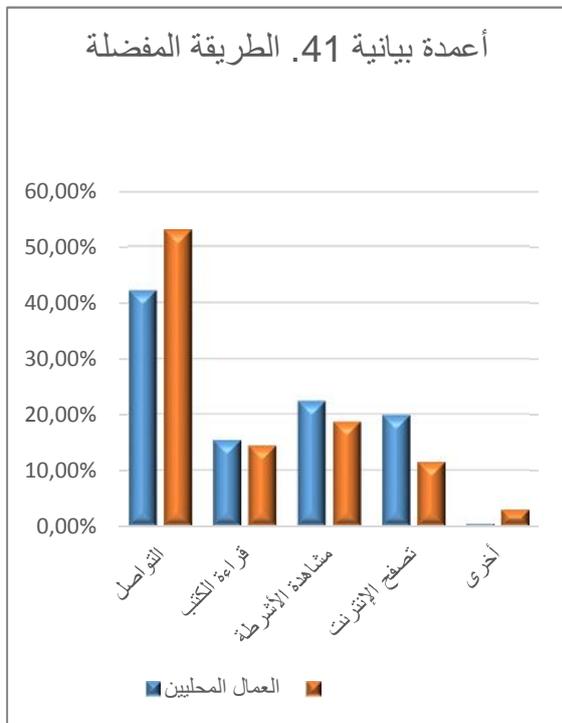
جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال الاجتماعات والمناقشات في المرتبة الثانية بنسبة %55,19، لأن هناك اختلافات بين الثقافات حول هذا العنصر؛ فالاجتماعات في ثقافة السياق المنخفض يتم تحديدها بتوقيتها، ومدتها وماهي العناصر التي سيتم طرحها، وأثناء الاجتماع يمكن للعمال أن يعارضوا الرئيس وغالبا ما يتم اتخاذ القرار عن طريق التصويت، أما الاجتماعات في ثقافة السياق العالي لا يتم تحديد الوقت بالضبط، كما لا تحدد مدتها، ولا العناصر التي سيتم طرحها، ولكن يحدد الموضوع العام للاجتماع، وغالبا الاجتماعات تأخذ وقت كبير أكثر مما تستحقه، كما أن العمال لا يمكنهم معارضة رأي الرئيس، فالسلطة راجعة إليه، ارجع إلى مقارنة "هوفستيد" صفحة رقم 43.

والاجتماعات نقطة أساسية في العمل فمن خلالها يتم التفاوض حول المشاريع ومحاولة اقناع الطرف الثاني بأهمية موضوع ما، لذلك كل من العمال المحليين والأجانب يسعون لزيادة المعلومات حول هذه النقطة.

نلاحظ أن العمال المحليين والأجانب يريدون زيادة معرفتهم بخصوص أساليب الإدارة والاجتماعات والمناقشات أكثر من الاتصال، ومن هنا نجد أن لديهم نقص في المعلومات حول الجانب الثقافي أكثر من الجانب الاتصالي.

جدول 54. الطريقة المفضلة لدى العمال للتعلم حول مختلف الثقافات

المجموع	العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	44,55%	139	52,9%	37	42,1%	102	التواصل
	15,06%	47	14,3%	10	15,3%	37	قراءة الكتب
	21,47%	67	18,6%	13	22,3%	54	مشاهدة الأشرطة
	17,95%	56	11,4%	8	19,8%	48	تصفح الإنترنت
	0,96%	3	2,9%	2	0,4%	1	أخرى
	100%	312	100%	70	100%	242	المجموع



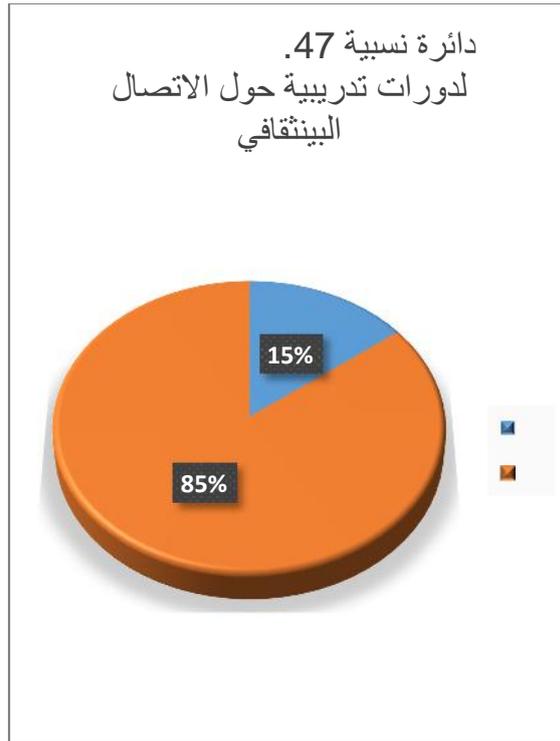
من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال التواصل في المرتبة الأولى بنسبة %44,55، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المجمع، فبعد الدوام يبقى كل العمال الأجانب في المجمع إضافة إلى أغلب العمال المحليين، فالقليل منهم جدا من يقطن في منطقة حاسي مسعود ويعود إلى منزله، هذا ما يسمح للعمال المحليين والأجانب بقضاء وقت أكثر مع بعضهم البعض بعد انتهاء الدوام، مما يفتح المجال للتواصل بينهم، حيث أنهم يتناولون الطعام معا في نفس المطعم، ولديهم نفس الملاعب لممارسة الرياضة مما يسمح لهم بالتفاعل وتبادل الحوار عن الثقافات من خلال التواصل المباشر الذي يتيح لهم فرصة التعلم.

في حين جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال مشاهدة الأشرطة في المرتبة الثانية بنسبة %21,47، لأن عملية اكتساب المعلومات سهلة من خلال مشاهدة الأشرطة خاصة وأنها مدعمة بالصوت والصورة مما يجعلها مشوقة، بينما جاءت الإجابات نحو احتمال تصفح الإنترنت في المرتبة الثالثة بنسبة %17,95 رغم توفر الإنترنت في كل غرف المجمع إلا أنه لا يتم استخدامها بكثرة للتعرف على الثقافات الأخرى، في حين جاءت الإجابات نحو احتمال قراءة الكتب في المرتبة الرابعة بنسبة %15,06 وهذا لعدم توفر المجمع على مكتبة، بينما جاءت إجابات العمال نحو احتمال أخرى في المرتبة الخامسة بنسبة %0,96 وتتمثل في السفر فهو يفتح أمام المسافر المجال لمعايشة الثقافات الأخرى واكتساب المزيد من المعلومات حول ثقافة البلد المزار.

من هنا نستنتج أن العمال المحليين والأجانب يفضلون أسلوب التواصل مع عمال من مختلف الثقافات للتعلم حول ثقافتهم وهذا ما سيؤدي إلى كسر الحواجز بينهم وتوضيح الاختلافات مما سيقبل من سوء الفهم والتفسير للرسائل هذا ما سينعكس بالإيجاب على عملية الاتصال البيثقافي لعمال مجمع بركين.

جدول 55. حضور العمال لدورات تدريبية حول الاتصال البيثقافي

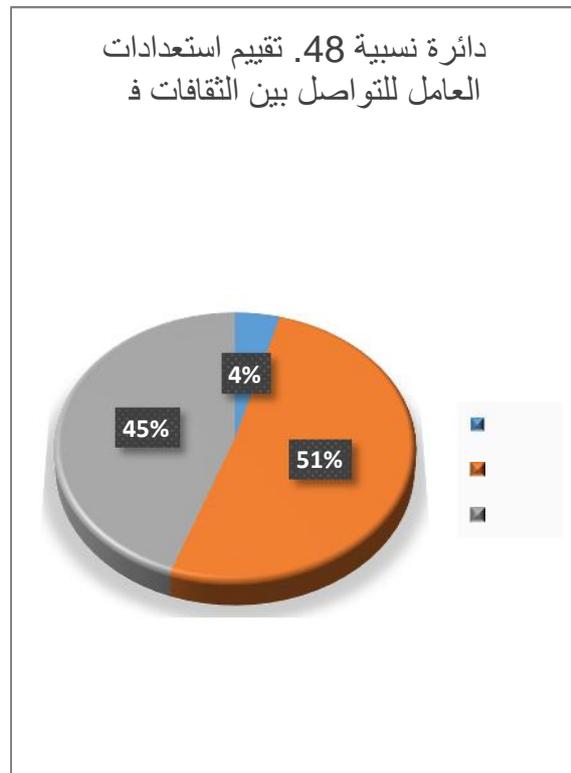
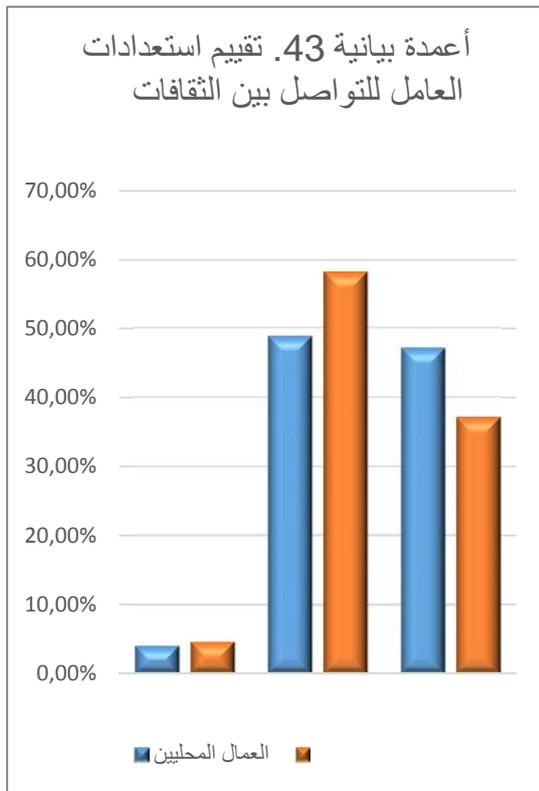
المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
14,6%	24	25,6%	11	10,7%	13	نعم
85,4%	140	74,4%	32	89,3%	108	لا
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات عمال المحليين نحو احتمال لا في المرتبة الأولى بنسبة 89,3%، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال لا في المرتبة الأولى بنسبة 74,4%، وبالرغم من أن كلتا النسبتين مرتفعتين إلا أن هذا الفرق الذي نلاحظه يمكن أن يرجع إلى أن العمال الأجانب اختاروا أن يعملوا في الجزائر مع شركة أناداركو لذلك نجد منهم من قاموا بدورات تدريبية في الاتصال البيئثقافي، بالإضافة إلى توفر مثل هذا النوع من الدورات في البلدان الأجنبية مثل بريطانيا وغيرها، ويرجع سبب ارتفاع نسبة عدم حضور هذا النوع من الدورات التدريبية للعمال المحليين هو عدم وجود مثل هذا النوع من الدورات التدريبية بالجزائر، والعمال الذين أجابوا بنعم حضروا مثل هذه الدورات في دول أجنبية، إضافة إلى هذا فمجمع بركين يعطي الحرية لعماله في اختيار طبيعة الدورات التدريبية التي يريدون حضورها لذلك فنجد أن العمال لا يطلبون مثل هذا النوع من الدورات لأنه ليس لديهم علما بوجودها أصلا فهو حقل حديث نوعا ما في علوم الإعلام والاتصال.

جدول 56. تقييم استعدادات العامل للتواصل بين الثقافات في العمل

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
4,3%	7	4,7%	2	4,1%	5	منخفض
51,2%	84	58,1%	25	48,8%	59	متوسط
44,5%	73	37,2%	16	47,1%	57	مرتفع
%100	164	%100	43	%100	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أنه جاءت إجابات عمال المجمع نحو احتمال متوسط في المرتبة الأولى بنسبة %51,2، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها:

- مستوى عمال المجمع في لغة التواصل فيما بينهم هي متوسط بنسبة %45,1،
ارجع إلى الجدول رقم 22.

- شعور العمال أثناء تفاعلهم مع العمال من مختلف الثقافات هو شعور عادي بنسبة %45,1، حيث تجاوزوا مرحلة القلق والارتباك، ولم يصلوا بعد إلى مرحلة الراحة والثقة، ارجع إلى الجدول رقم 50.

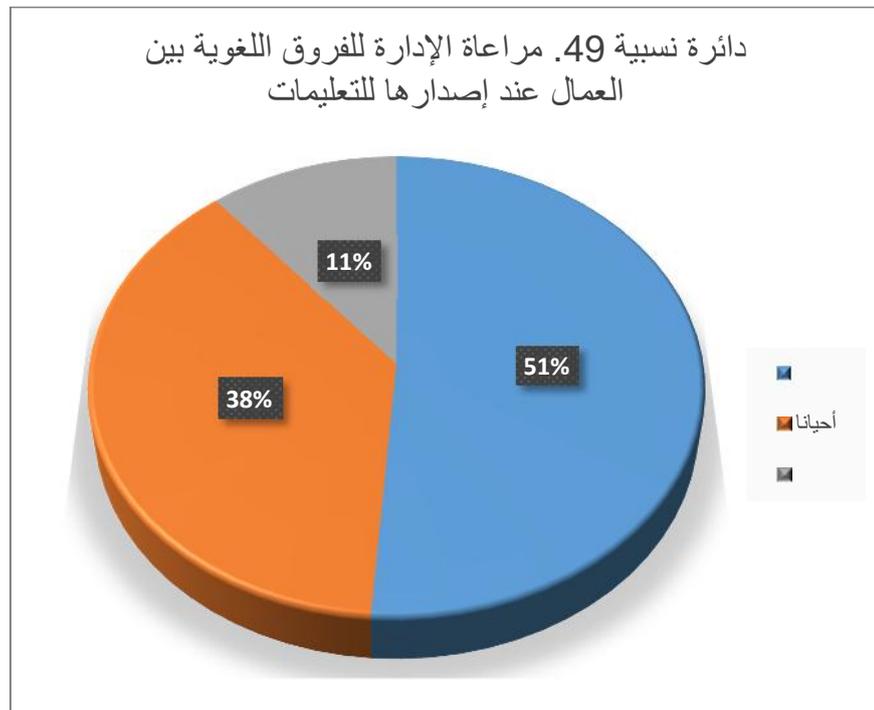
- مواجهة العمال أحيانا لصعوبات في التواصل بنسبة %77,4 خاصة في الجانب اللغوي، ارجع إلى الجدولين رقم: 39، 40.

وجاءت إجابات العمال نحو احتمال مرتفع في المرتبة الثانية بنسبة %44,5، حيث أن بعض العمال حضروا دورات تدريبية في الاتصال البيثقافي، إضافة إلى الدورة التي قامت بها مؤسسة أناداركو للتعريف بالثقافة الجزائرية لموظفيها الجدد، كما أن مستوى لغة التواصل بين العمال المحليين والأجانب جيد بنسبة %50,6، ارجع إلى الجدول رقم 22.
من هنا نستنتج أن أغلب عمال مجمع بركين مستوى كفاءتهم في الاتصال حسب رأيهم متوسط، وهذا مؤشر جيد مبدئياً لسيرورة العملية الاتصالية البيثقافية لعمال مجمع بركين.

6. استراتيجية الاتصال بالمجمع

جدول 57. مراعاة الإدارة للفروق اللغوية بين العمال عند إصدارها للتعليمات

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
51,2%	84	32,6%	14	57,9%	70	دائما
37,8%	62	60,5%	26	29,8%	36	أحيانا
11%	18	7,0%	3	12,4%	15	أبدا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن الإدارة تراعي الفروق اللغوية بين العمال، حيث جاءت الإجابات بـ دائماً بنسبة 51,2% من عمال المجمع رغم أن اللغة الرسمية في المؤسسة هي اللغة الفرنسية، ويرجع السبب إلى كون أن 86% من عينة العمال الأجانب يتحدثون اللغة الإنجليزية، وهي اللغة الثانية المتعامل بها في المجمع بعد اللغة الفرنسية.

بالإضافة إلى ذلك هناك مكتب يقوم بترجمة الوثائق الرسمية من اللغة الفرنسية إلى اللغة الإنجليزية نظراً لكون الشريك "أناداركو" شركة أمريكية، كما لاحظنا أثناء تواجدها بالمجمع أن الملصقات المعلقة على الحائط مكتوبة باللغتين الفرنسية والإنجليزية، بالإضافة إلى الفيديوهات التي يتم بثها في قناة مجمع بركين تكون بالفرنسية والإنجليزية، كما أن المطويات الموزعة على العمال مكتوبة باللغة الفرنسية، الإنجليزية والعربية.

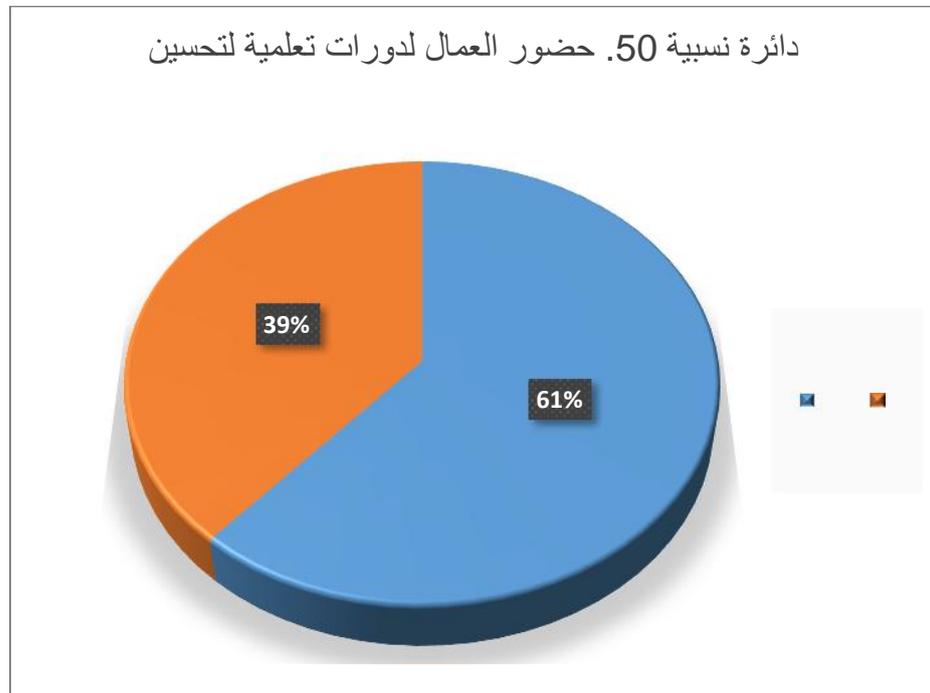
في حين جاءت الإجابة أحياناً بنسبة 37,8% حيث أنه لا يتم ترجمة كل المعلومات إلى اللغة الإنجليزية بالإضافة إلى ترجمة بعض المعلومات أحياناً باللغة العربية، وهي اللغة الرسمية في الجزائر.

بينما جاءت الإجابة بـ أبداً بنسبة 11% من عمال المجمع لأن هناك لغات أخرى بالمجمع لا يتم مراعاتها مثل اللغة الأمازيغية وهي لغة يتحدث بها العديد من الجزائريين بالإضافة إلى لغات الجنسيات الأخرى.

من هنا نستنتج أن الإدارة تراعي الفروق اللغوية لأغلبية عمال المجمع هذا ما سييسل عملية التواصل بين الإدارة وعمالها من مختلف الثقافات.

جدول 58. حضور العمال لدورات تعليمية لتحسين المستوى اللغوي بالمجمع

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
61,5%	99	48,84%	21	66,1%	78	نعم
38,5%	62	51,16%	22	33,9%	40	لا
100%	161	100%	43	100%	118	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال المحليين يحضرون دورات لتعلم اللغات بنسبة 66,1% وهذا بهدف تحسين مستواهم اللغوي في اللغة الإنجليزية، بينما من أجاب بـ لا كانت نسبتهم 33,9% ويرجع الأمر إلى أن مستواهم في اللغة الإنجليزية جيد أصلاً.

أما بالنسبة للعمال الأجانب فنسبة من يحضرون دورات تعلم اللغات يمثلون 48,84% وهذا بهدف تعلم اللغة الفرنسية من أجل تسهيل التواصل مع الجزائريين، بينما 51,16% الأخرى من العينة لا يحضرون هذه الدورات لأنهم يرون أن لغتهم الإنجليزية كافية لتوصيل المعلومات والمعنى المراد إلى الجزائريين، ويرون أن مستوى الجزائريين في اللغة الإنجليزية يسمح لهم باستيعاب الرسالة، بالإضافة إلى ذلك فالبعض منهم لا يرى فائدة كبيرة من تعلم اللغة الفرنسية، بما أنه يستطيع التواصل مع الجزائريين باللغة الإنجليزية.

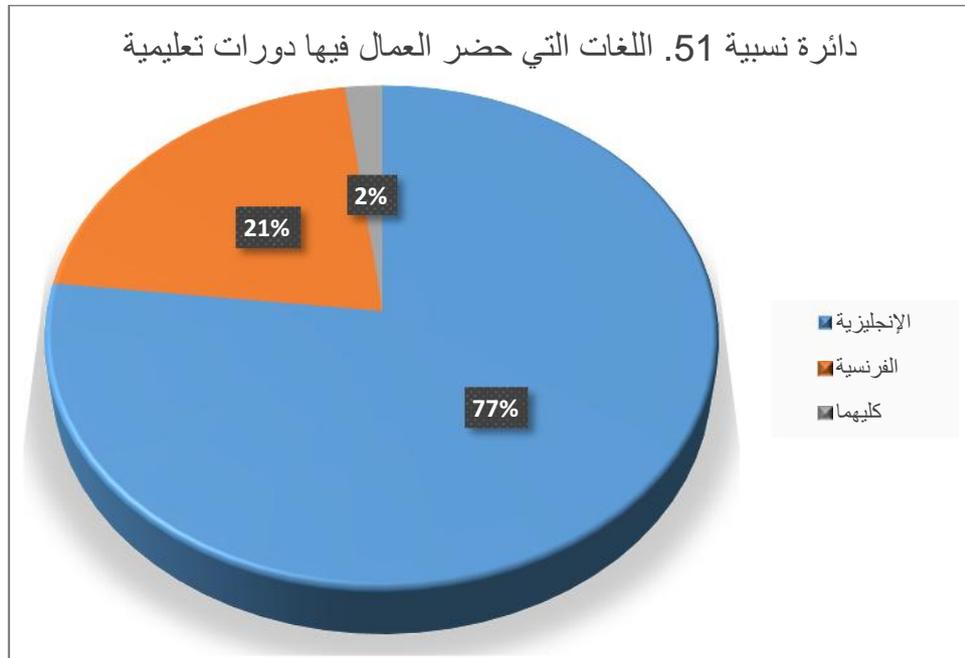
وتعد دورات تعلم اللغات من استراتيجيات المجمع لتحسين الأداء اللغوي لكل العاملين بمجمع بركين، حيث يقوم المجمع بإقامة عقد مع إحدى مؤسسات تعليم اللغات، ويتم اختيار أستاذ يتقن اللغة الإنجليزية والفرنسية، ويعمل الأستاذ اثنا عشرة ساعة في اليوم ما يقابل حصة تدريسية وحصة تحضيرية، حيث لديهم ست مجموعات تدرس يومياً، وفي حالة الطلب الكثير، المجموعة تدرس كل يومين.

في البداية يقوم الأستاذ باختبار للعمال للتعرف مستواهم في اللغة، ثم يقسم العمال إلى مجموعات متكونة من ستة أفراد حسب المستوى، كما يتم توفير الأدوات المساعدة في التعليم مثل: الكتب، الإنترنت، الفيديو والصوتيات.

من هنا نستنتج أن العمال المحليين يحضرون للدورات التعليمية لتحسين المستوى اللغوي مقارنة بالعمال الأجانب.

جدول 59. اللغات التي حضر العمال فيها دورات تعليمية

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
76,8%	76	4,8%	1	96,2%	75	الإنجليزية
21,2%	21	95,2%	20	1,3%	1	الفرنسية
2%	2	0,0%	0	2,6%	2	كليهما
100%	99	100%	21	100%	78	المجموع



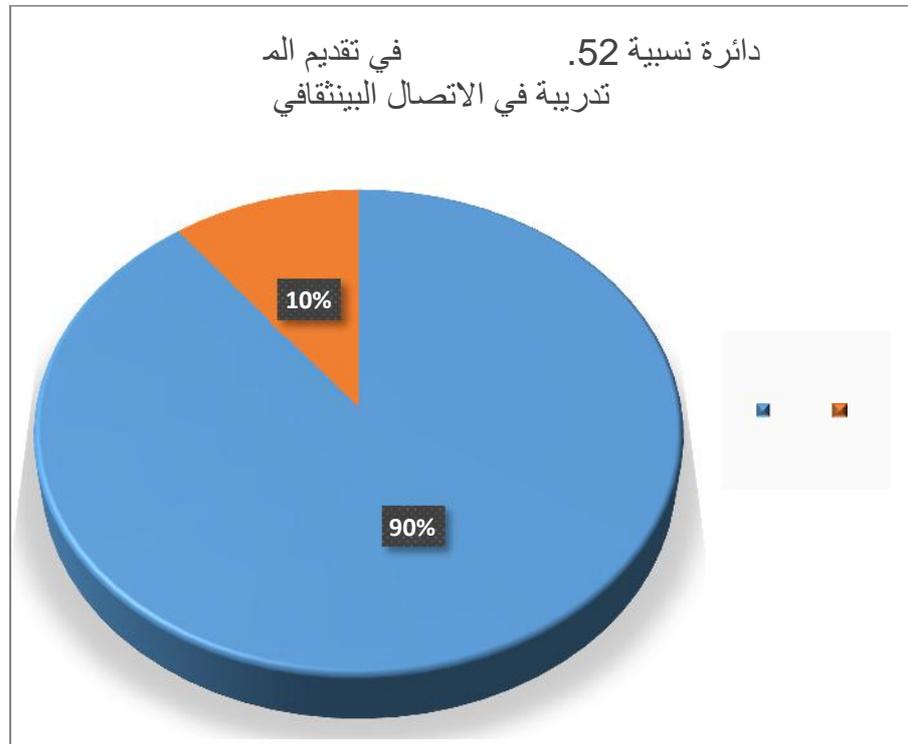
من خلال الجدولين: 58، 59 نلاحظ أن 66,1% من العمال المحليين الذين يحضرون دورات لتعلم اللغات تكون في اللغة الإنجليزية بنسبة 96,2% ويعود الأمر إلى أن تكوين اللغة الإنجليزية موجه للعمال الجزائريين، ونجد أن نسبة 48,84% من العمال الأجانب الذين يحضرون دورات تعليمية كانت أغلبها في اللغة الفرنسية بنسبة 95,2% ويعود السبب أن التكوين باللغة الفرنسية موجه للعمال الأجانب.

إن تكوين اللغات في مجمع بركين مفتوح لكل الفئات العاملة بما فيهم العمال بالمناوبة في المواقع الثلاث: المرق، HBNS، HMD حيث لديهم أساتذة لغة إنجليزية يتم انتقاؤهم بمعايير من بينها القدرة على تدريس اللغة الفرنسية أيضا؛ فحينما يكون هناك طلبين أو ثلاث طالبات على تعلم اللغة الفرنسية يأخذ الأستاذ الأمر بعين الاعتبار ويحدد لهم التوقيت لتدريسهم اللغة الفرنسية.

من هنا نستنتج تفسير لماذا اللغة الإنجليزية هي لغة التواصل بين العمال المحليين والأجانب، لأن أغلب العمال المحليين تعلموا اللغة الإنجليزية مقارنة بالعمال الأجانب الذين التحق بعضهم فقط بدورات تعلم اللغة الفرنسية.

جدول 60. الرغبة العمال في تقديم المجمع لدورات تدريبية في الاتصال البينتقافي

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
89,6%	147	79,1%	34	93,4%	113	نعم
10,4%	17	20,9%	9	6,6%	8	لا
100%	164	100%	43	100%	121	المجموع

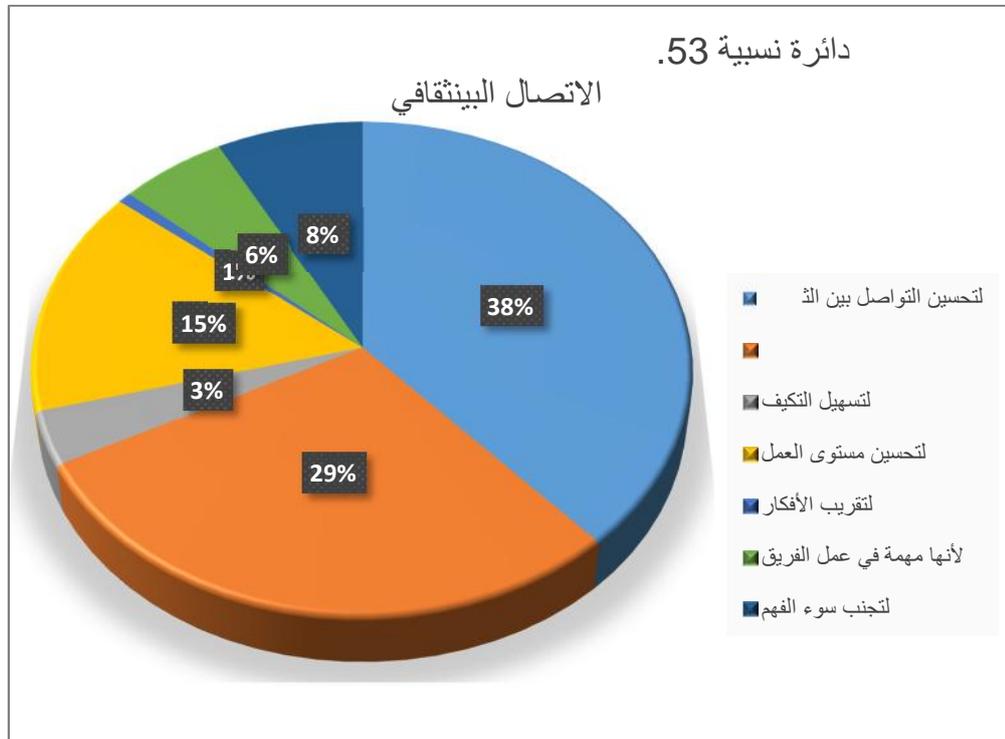


من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال المجمع أجابوا بنعم بنسبة 89,6% منهم 93,4% من العمال المحليين و 79,1% من العمال الأجانب، وترجع رغبة العمال إلى حضور دورات تدريبية في الاتصال البيثقافي إلى عدة أمور سيتم التطرق إليها بالتفصيل في الجدول التالي، أما من أجابوا ب لا من عمال المجمع فالنسبة الإجمالية هي 10,4% منهم 20,9% من العمال الأجانب وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالعمال المحليين التي تقدر نسبة إجاباتهم بـ 6,6%، ويرجع السبب إلى كون أن كل العمال الأجانب حضروا دورات حول الثقافة الجزائرية قدمت من طرف شركة أناداركو، بالإضافة إلى كون بعضهم حضروا دورات تدريبية في الاتصال البيثقافي، أما بالنسبة للجزائريين والتي بلغت نسبتهم 6,6% فيعود السبب لعدم توفر الوقت بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الجنسيات التي تعمل بالمجمع حيث يبلغ عددها ثلاث وعشرون جنسية، هذا ما يعني وجود عدد كبير من الثقافات المختلفة.

من هنا نستنتج أن أغلب العمال المحليين والأجانب يريدون حضور دورات تدريبية حول الاتصال البيثقافي، وإبدائهم لهذه الرغبة هو شيء إيجابي، فحضور مثل هذه الدورات يساهم على إنجاح العملية الاتصالية البيثقافية لعمال مجمع بركين.

جدول 61. أسباب رغبة العمال لحضور دورات في الاتصال البيثقافي

المجموع		العمال الأجانب		العمال المحليين		الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
38,3%	54	29,4%	10	41,1%	44	لتحسين التواصل بين الثقافات
29,1%	41	35,3%	12	27,1%	29	للتعرف على الثقافات
3,5%	5	5,9%	2	2,8%	3	لتسهيل التكيف
14,9%	21	8,8%	3	16,8%	18	لتحسين مستوى العمل
0,7%	1	0,0%	0	0,9%	1	لتقريب الأفكار
5,7%	8	11,8%	4	3,7%	4	لأنها مهمة في عمل الفريق
7,8%	11	8,8%	3	7,5%	8	لتجنب سوء الفهم
100%	141	100%	34	100%	107	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب عمال المجمع يرغبون بحضور دورات في الاتصال البيثقافي بهدف "تحسين التواصل بين الثقافات" وهذا بنسبة 38,3% بينما جاءت في المرتبة الثانية "للتعرف على الثقافات" بنسبة 29,1% وفي المرتبة الثالثة "لتحسين مستوى العمل" بنسبة 14,9% وفي المرتبة الرابعة "لتجنب سوء الفهم" بنسبة 7,8% وفي المرتبة الخامسة "لأنها مهمة في عمل الفريق" وهذا بنسبة 5,7% وفي المرتبة الأخيرة لتقريب الأفكار بنسبة 0,7%.

من هنا نجد أن العمال بالدرجة الأولى يريدون حضور مثل هذه الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم بالتواصل البيثقافي والتعرف على مختلف الثقافات بنسبة 67,4% وهذا ما سيسهل على العمال عملية التواصل فيما بينهم والعمل في فريق واحد. وبالدرجة الثانية من أجل تحسن مستوى الأداء في فريق العمل بنسبة 20,6% مما يؤدي إلى بناء روح الفريق جيدة تؤدي إلى تحقيق أرباح أفضل ونجاح في المشاريع.

6. نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بناء على المعطيات التي تم جمعها في الجانب الميداني بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

1. المحور الأول: الخلفية الثقافية للعمال المحليين والعمال الأجانب، وجاءت نتائجه

كالتالي:

- **عدم وجود تعصب ضد الثقافات الأخرى؛** وهذا ما نجده من خلال تحبيذ عمال

المجمع العمل دائماً مع عمال من مختلف الثقافات بنسبة 82,3%، وتقبل العمال

دائماً لآراء العمال من مختلف الثقافات بنسبة 56,7%، إضافة إلى الاحترام الدائم

لطرق تصرف العمال من مختلف الثقافات بنسبة 67,7%، وهذا راجع إلى

المستوى التعليمي حيث أن 84,7% من عمال المجمع حاملون لشهادات جامعية

هذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تقبل الرأي الآخر، بالإضافة إلى تميزهم بروح العمل

في الفريق وقيامهم بعملية العصف الذهني من أجل إيجاد حلول للمشكلة، هذا ما

ينمي روح تقبل أفكار الآخرين، كما أن ثقافة مجمع بركين تحث على الاحترام

والتقدير المتبادل بين العمال، إذ أن المجمع يحترم الخصوصيات الثقافية؛ فنجد

في المجمع مسجدا لأداء الصلاة (للمسلمين)، كما نجد حانة لشرب الخمر

(للأجانب)، ارجع إلى الجداول التالية: 13، 15، 16.

- **عدم وجود تمييز عنصري بين العمال؛** حيث أن عمال المجمع لديهم ميول متساو

في تكوين علاقات في الوسط المهني مع عمال من مختلف الثقافات بنسبة 78%،

وهذا راجع إلى تحلي العمال بروح العمل في فريق متعدد الجنسيات، ارجع إلى الجدول رقم 17.

- مواجهة صعوبات أثناء إقامة علاقة عمل جيدة مع العمال من مختلف الثقافات؛ حيث أن العمال المحليين لا يواجهون أبدا أي صعوبات بنسبة 58,7%، لأنهم ينتمون إلى ثقافة السياق العالي فهم ذو نزعة اجتماعية، بينما العمال الأجانب يواجهون أحيانا بعض الصعوبات بنسبة 55,8%، لأن أغلبهم ينتمون إلى ثقافة السياق المنخفض ذات النزعة الفردية، إضافة إلى هذا هناك اختلافات لغوية وثقافية ما يجعل أمر إقامة علاقة عمل جيدة ليس بالأمر السهل، ارجع إلى الجدول رقم 18.

- مشاركة المعلومات بين العمال من مختلف الثقافات، فبالنسبة للعمال المحليين ترتفع مشاركة المعلومات بنسبة 54,5% لأن العلاقة التي تربطهم بالعمل هي علاقة روابط عائلية وكأنهم في أسرة، بينما العمال الأجانب مشاركتهم للمعلومات لا تتأثر بنسبة 62,8%، لأن العلاقة التي تربطهم بالعمل هي العقد الذي تم إبرامه مع الشركة، ومع هذا سواء كانت مشاركة المعلومات لا تتأثر أو ترتفع بين العمال فهذا مؤشر جيد على عدم وجود التعصب والتحيز، ارجع إلى الجدول رقم 14.

- التصورات الإيجابية للعمال عن زملائهم من مختلف الثقافات؛ وهذا من خلال رؤية العمال المحليين للعمال الأجانب على أنهم مشاركون في المرتبة الأولى

بنسبة 37,5% ومنفتحي التفكير بنسبة 32,6% في المقابل يرى العمال الأجانب العمال المحليين على أنهم مشاركون بنسبة 31,6% ومتسامحون بنسبة 27,8%، وكل من هذه التصورات هي تصورات إيجابية، تساعد على تكوين علاقات عمل جيدة، ارجع إلى الجدول رقم 19.

- وجود نوع من النزعة العرقية لدى العمال المحليين؛ جاءت إجابات العمال المحليين بأن ثقافتهم أفضل من الثقافات الأخرى أحيانا في المرتبة الأولى بنسبة 67,1%، بينما جاءت إجابات العمال الأجانب نحو نفس السؤال بـ أبدا في المرتبة الأولى بنسبة 53,7%، ويمكن إرجاع الفروقات إلى عامل الدين، فالمسلمون يعتبرون أن الإسلام أفضل من الديانات الأخرى لأن هذه الأخيرة تعرضت للتحريف، ارجع إلى الجدول رقم 20.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن طبيعة الخلفية الثقافية السائدة في مجمع بركين هي ثقافة الاحترام المتبادل وتقبل الآخرين، إضافة إلى هذا لا يوجد هناك تعصب أو تمييز عنصري ضد الثقافات الأخرى، كما أن التصورات التي يحملها العمال نحو زملائهم من الثقافات المختلفة هي تصورات إيجابية، وكل هذه الأمور جعلت العمال يتكيفون بسهولة في العمل بمجمع بركين.

2. المحور الثاني: طبيعة الاتصال البينثقافي بين العمال المحليين والأجانب، وجاءت نتائجه كالتالي:

- **طبيعة الاتصال البيثقافي اللفظي؛** فاللغة المستخدمة للتواصل بين العمال المحليين والعمال الأجانب هي اللغة الإنجليزية وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة 81,7%، ورغم أن اللغة الفرنسية هي اللغة الرسمية للمجمع وأغلب العمال المحليين يجيدون هذه اللغة لكنهم لا يتواصلون بها مع العمال الأجانب، إضافة إلى هذا فالعمال الأجانب لا يحضرون دورات تعليم اللغة الفرنسية التي يتيحها المجمع، بالمقابل نجد إقبال كبير من قبل العمال المحليين لتعلم اللغة الإنجليزية، ارجع إلى الجدول رقم: 21، 58، 59.

- إن مستوى العمال الأجانب في اللغة الإنجليزية (لغة التواصل مع العمال) هو جيد بنسبة 76,74% لكونها اللغة الأم لأغلب العمال الأجانب، بينما العمال المحليين مستواهم متوسط بنسبة 44,63%.

- أسلوب الاتصال المفضل لدى العمال المحليين والعمال الأجانب هو أسلوب الاتصال الشفوي بنسبة 67,1%، ويعود السبب لاستخدام الاتصال المباشر وجها لوجه لأنه يسهل عملية التواصل بين العمال المحليين والأجانب إذ يستطيعون تدعيم الكلمات بالإشارات والحركات، كما يفضل عمال المجمع استخدام الأسلوب الرسمي في الحديث أحيانا بنسبة 58,5%، حيث يتم استخدامهم للأسلوب الرسمي في البريد الإلكتروني والمراسلات الإدارية، وأثناء الحديث مع من هم أعلى في الرتب المهنية، ولا يتم استخدام الأسلوب الرسمي أثناء العمل في شكل فريق لأن

هذا يتيح لهم الحوار والنقاش؛ كما يجعل العمال يعتقدون على بعضهم البعض ويتجاوزون الرسميات في الحديث.

- كما أن أسلوب الحديث المفضل لديهم هو الاختصار وهذا بنسبة 67,7%، ويعود

السبب لاستخدامهم البريد الإلكتروني بكثرة كوسيلة للاتصال أثناء العمل والذي

يعتمد على الأسلوب المباشر والاختصار، ارجع إلى الجداول: 24، 25، 26.

- **طبيعة الاتصال البيثقافي الجانبي؛** حيث يفسر عمال المجمع الصمت أثناء تبادل

الحديث بعدم الفهم بنسبة 31,7% ثم بالتفكير بنسبة 28%، ويفسرون نبرة

الصوت المرتفع بوجود مشكلة بنسبة 37,2%، في حين يرى بعض عمال المجمع

أنه أمر عادي بنسبة 25%، وهذا ما قد يؤدي إلى سوء الفهم بين العمال.

بينما تفسر نبرة الصوت المنخفضة ب عادي بنسبة 43,3%، وجاءت إجابات العمال نحو

احتمال الثقة في المرتبة الثانية بنسبة 22%، فالتحدث بنبرة منخفضة دليل على ثقة

المتحدث بكلامه ووزانته، ومن هنا نجد أن نتائج هذه الدراسة لا تتماشى ما جاء به

"تريسي نوفينجر" Tracy Novinger في كتابه "الاتصال البيثقافي" بأن العرب يفسرون نبرة

الصوت المنخفضة بالضعف (ارجع إلى صفحة 86)، ويمكن إرجاع السبب إلى دور

وسائل الإعلام في نشر الثقافة الأمريكية، وهذا ما لاحظناه في نتائج العديد من الجداول.

تفسير سرعة الحديث؛ ويرى العمال المحليون الشخص الذي يتحدث بسرعة بأنه سطحي

بنسبة 27,3%، بينما يرى العمال الأجانب هذا الشخص بأنه ذكي بنسبة 32,6%؛

وهناك فرق شاسع في دلالة المصطلحين، فالشخص الذي يتحدث بسرعة يرى إليه في ثقافة السياق العالي على أنه سطحي بينما يرى إليه في ثقافة السياق المنخفض على أنه نكي.

طبيعة الاتصال البيثقافي غير اللفظي؛ يفسر العمال المحليون النظر في العينين بالانتباه بنسبة 36,4%، فهي دليل على أن العامل يحسن الاستماع والإنصات ويعير الاهتمام للطرف الثاني، بينما يفسر العمال الأجانب النظر في العينين بالصدق بنسبة 39,5%، فالنظر في العينين في ثقافات السياق المنخفض تدل على أن الفرد ليس لديه ما يخفيه وأنه صادق في أقواله وأفعاله، ارجع إلى الجدول رقم 31.

- يفسر العمال الأجانب الابتسامة بأنها ود بنسبة 93%، بينما كانت نسبة العمال المحليين 76,9%، والابتسامة معروفة بأنها رمز عالمي للود، لكن لها معان أخرى خاصة بثقافة ما، وبما أن العمال المحليين ينتمون إلى ثقافة السياق العالي فالتواصل يكون بأسلوب غير مباشر، حيث تفسير الرسالة يتم من خلال السياق لذا تأخذ الابتسامة دلالات أخرى مثل إخفاء المشاعر والحرص والتحذير والخداع وغيرها.

- كما أن عمال المجمع يفضلون المسافة المتوسطة أثناء تواصلهم مع عمال من مختلف الثقافات بنسبة 70,7%، هذا لأن التعامل مع أشخاص أجانب يفرض نوع من الحدود لذلك تكون المسافة الشخصية المقبولة أكبر.

- تفسير الإشارة الأولى  حيث يفسرها العمال الأجانب بـ حسنا بنسبة 93%

بينما تأخذ هذه الإشارة عدة تفسيرات بالنسبة للعمال المحليين، إذ تفسر بحسنا بنسبة 43,4% وتفسر بصفر بنسبة 19,8%، ويرجع هذا التنوع في اختلاف التفسيرات إلى البرامج التي تبثها وسائل الإعلام، الأفلام الأمريكية منتشرة بدرجة كبيرة تفسر هذه الإشارة بـ حسنا Okey بينما في فرنسا يتم تفسير هذه الإشارة بالصفر والجزائر تم احتلالها من قبل فرنسا لمدة طويلة لهذا اكتسبت الإشارة الأولى هذا التفسير لدى العمال المحليين.

- يفسر عمال المجمع الإشارة الثانية  برقم إثنين في المرتبة الأولى بنسبة

54,1%، بينما تفسر هذه الإشارة بمعنى سيء لدى العمال الأجانب في المرتبة الثانية بنسبة 31,3%، مقارنة بإجابات العمال المحليين التي بلغت نسبتها 1,9%، ويعود تفسير المعنى السيء للإشارة في الثقافة البريطانية والأسترالية التي يمثل عمالها ما نسبته 39,13% من العمال الأجانب في المجمع، لذا قد يحدث سوء فهم بين العمال لأن البعض يفسرها برقم اثنان والبعض الآخر يفسرها بمعنى سيء، ارجع إلى الجدول رقم 35.

- تفسير الإشارة الثالثة  بـ السلام بنسبة 51,5% للعمال الأجانب، ويرجع

السبب إلى تداول هذه الإشارة في السلسلة التلفزيونية الأمريكية المشهورة "رحلة

نجم " Star trek، بينما يفسر العمال المحليين هذه الإشارة بالنصر بنسبة 46,8%، حيث تم استخدام هذه الإشارة كدلالة للنصر بعد الحرب العالمية الثانية.

- تفسر الإشارة  الرابعة بجيد بنسبة 94,2% للعمال المحليين، وبنسبة 100% للعمال الأجانب، إلا أنه لم يفسر أي أحد من العمال الأجانب هذه الإشارة بأنها سيئة بالرغم أنها تأخذ هذا المدلول في ثقافته مثل الثقافة الصينية وهذا راجع إلى الدور الذي لعبته وسائل الإعلام في نشر ثقافات أخرى وبالأحرى الثقافة الأمريكية.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن لغة التواصل بين عمال المجمع هي اللغة الإنجليزية، ويعد مستوى العمال المحليين فيها متوسط، بينما العمال الأجانب مستواهم جيد، وبالنسبة لأساليب الاتصال يفضل عمال المجمع الأسلوب الشفوي، ويستخدمون الأسلوب الرسمي أحيانا، كما يفضلون الأسلوب المختصر في الحديث، وبالنسبة للاتصال الجانبي؛ فيفسر عمال المجمع الصمت أثناء التواصل بعدم الفهم، بينما يفسرون نبرة الصوت المرتفعة بوجود مشكلة، ويفسرون نبرة الصوت المنخفضة بأنه أمر عادي، ويفسر العمال المحليون السرعة في الحديث بأن المتحدث سطحي أما العمال الأجانب فيرونه ذكي، أما بالنسبة للاتصال غير اللفظي؛ نجد أن هناك اختلاف في تفسير الإشارات بين العمال المحليين والأجانب ماعدا الإشارة الرابعة، كما نلمس أن هناك تأثير قوي لوسائل الإعلام على مدلول الإشارات.

3. المحور الثالث: معوقات الاتصال بينتقافي بين العمال المحليين والعمال

الأجانب، وجاءت نتائجه كالتالي:

- طبيعة الصعوبات اللغوية التي يواجهها العمال؛ يواجه العمال المحليون والأجانب

أحيانا صعوبات في التواصل مع العمال من مختلف الثقافات، وتتمثل بالدرجة

الأولى في الأسباب اللغوية حيث جاءت نسبة إجابات العمال الأجانب بـ 70,2%

لأن أغلبهم يتحدث اللغة الإنجليزية فقط ولا يجيدون اللغة الفرنسية والتي تعد اللغة

الرسمية للمجمع، بينما جاءت نسبة إجابات العمال المحليين بـ 59,3%، ويعود

السبب إلى أن مستواهم متوسط في اللغة الإنجليزية التي تعد لغة تواصلهم مع

الأجانب، كما أن طبيعة الصعوبات اللغوية التي يعانون منها تتمثل في الصعوبات

اللفظية بنسبة 53,6% للعمال المحليين وبنسبة 66,7% للعمال الأجانب، بالرغم

من أن مجمع بركين يقيم دورات تعليمية للغة الإنجليزية والفرنسية، ارجع الجداول:

22، 38، 39، 40.

- طبيعة الصعوبات الثقافية التي يواجهها العمال؛ حيث يواجه العمال المحليون

والأجانب صعوبات ثقافية بنسبة 76,2%، وتحمل صعوبات أسلوب الإدارة المرتبة

الأولى بنسبة 52,82% فأسلوب الإدارة في الثقافة الجزائرية أسلوب مركزي يعتمد

على القوانين في اتخاذ القرارات، بينما أسلوب الإدارة في ثقافات السياق المنخفض

فهو أسلوب غير مركزي يعتمد على تجارب الآخرين في اتخاذ القرارات، كما أن

أسلوب الاتصال الإداري في الجزائر يختلف عن أسلوب الاتصال عند العمال الأجانب ارجع إلى الجدول رقم 42.

كما أن الأحكام المسبقة تجاه العمال من مختلف الثقافات تؤدي إلى مشاكل في العمل أحيانا بالنسبة للعمال المحليين بنسبة 55,4%، أما بالنسبة للعمال الأجانب فالأحكام المسبقة لا تؤدي أبدا إلى المشاكل بنسبة 53,5%، ويعود سبب هذه الفروق إلى حضور العمال الأجانب لدورات للتعريف بالثقافة الجزائرية، فحضور مثل هذه الدورات يحد من إصدار الشخص لأحكام مسبقة.

- **طبيعة صعوبات التواصل التي يواجهها العمال؛** حيث نوع الأسئلة التي تسبب الإحراج للعمال من مختلف الثقافات هو السؤال عن الراتب خاصة العمال الأجانب بنسبة 73,8%، أما العمال المحليين كانت نسبتهم 45,1%، ويعود السبب للراتب الذي يتقاضاه العامل الأجنبي الذي يبلغ أكثر من عشرة أضعاف الراتب الذي يتقاضاه العامل الجزائري، بالرغم من أن بعض العمال الأجانب والمحليين يشغلون نفس الوظيفة.

- إن قطع الحديث يؤثر سلبا أحيانا على التواصل بين العمال حيث جاءت إجابات العمال المحليين بنسبة 70,2%، بينما جاءت العمال الأجانب بنسبة 58,1%، فالأفراد في ثقافات السياق المنخفض لا يقطعون حديث الآخرين وينتظرون الطرف الثاني حتى ينهي حديثه، أما في الثقافات الشرق الأوسطية فالأفراد لا يقطعون

حديث بعضهم البعض وهذا لمدى اهتمام كل منهم لما يقوله الآخر، إلا أن قطع الكلام قد يؤدي إلى صعوبات في تبادل أطراف الحديث، مما يؤثر على فعالية الاتصال.

- تقبل العمال المزاح من قبل عمال من ثقافات أخرى، حيث أن العمال الأجانب يتقبلون المزاح دائما بنسبة 81,4% مقارنة بالعمال المحليين الذين جاءت إجاباتهم نحو دائما بنسبة 52,1% وهذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة المزاح فبعض الأمور لا يجوز المزاح فيها حسب الثقافة الجزائرية مثل إلقاء النكت التي تخذش الحياء.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن عمال المجمع يواجهون أحيانا صعوبات لغوية أثناء التواصل وبالدرجة الأولى صعوبات لفظية، أما بالنسبة للصعوبات الثقافية؛ فيواجه عمال المجمع صعوبات في اختلاف أسلوب الإدارة، كما أن الأحكام المسبقة تشكل أحيانا مشاكل في التواصل للعمال المحليين خلاف العمال الأجانب، وفيما يخص صعوبات التواصل التي يواجهها عمال المجمع هي طرح أسئلة تسبب الإحراج لهم مثل السؤال عن الراتب، كما أن قطع الحديث يؤثر أحيانا بالسلب على التواصل، كما أن العمال الأجانب يتقبلون المزاح أكثر من العمال المحليين.

4. المحور الرابع: كفاءة الاتصال البيثقافي بين العمال المحليين والعمال الأجانب،

وجاءت نتائجه كالتالي:

- **مهارات التواصل بين العمال؛** حيث أن عمال المجمع يستمعون باهتمام دائما للعمال الآخرين من مختلف الثقافات بنسبة 82,9% ويعود الأمر للاحترام المتبادل، وتقبل آراء العمال الآخرين.

- جاءت إجابات العمال الأجانب بتشجيع زملائهم من مختلف الثقافات دائما خلال حديثهم بنسبة 76,7%، بينما جاءت إجابات العمال المحليين دائما بنسبة 48,8%، وترجع الفروق بين العمال المحليين والعمال الأجانب إلى كون أن لغة التواصل بينهم هي الإنجليزية ومستوى العمال الأجانب فيها جيد مقارنة بالعمال المحليين وهذا بهدف تسهيل الاتصال وكسر الحواجز النفسية، ارجع إلى الجداول التالية: 21، 22، 23، 47.

- **التكيف في الوسط المهني؛** عمال المجمع ينتابهم شعور عادي أثناء تفاعلهم مع عمال من مختلف الثقافات بنسبة 45,1% وهذا ما يعني أنهم تجاوزوا مرحلة الشعور بالقلق والارتباك، كما أن العمال يتكيفون بسهولة دائما في تفاعلاتهم مع عمال من مختلف الثقافات بنسبة 79,3%، ارجع على الجدولين: 50، 51.

- **الوعي الثقافي للعمال؛** فعمال المجمع يرون أنه من المهم جدا الحصول على المزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات المختلفة على الاتصال في المؤسسة، وبالدرجة الأولى معلومات حول أسلوب الإدارة، لأنه من أكبر الصعوبات الثقافية التي يواجهونها في العمل، ويسعى عمال المجمع لزيادة

معلوماتهم من خلال الاعتماد بالدرجة الأولى على التواصل فيما بينهم، ارجع إلى الجداول التالية: 52، 53، 54.

- إن التواصل مع العمال من خلال منظورهم الثقافي مفيد دائما أثناء العمل حيث جاءت إجابات العمال الأجانب بنسبة 88,4% مقابل إجابات العمال المحليين التي بلغت نسبتها 61,2% ويعود السبب إلى أن للعمال الأجانب خلفية عن الثقافة الجزائرية من خلال الدورات التي قدمتها شركة أناداركو لعمالها قبل القدوم للعمل بالجزائر.

- مستوى كفاءة العمال في الاتصال البيثقافي؛ تقييم العمال لاستعداداتهم للتواصل مع عمال من مختلف الثقافات، حيث جاءت إجابات العمال بتقييم متوسط بنسبة 51,2% وهذا راجع إلى مستواهم المتوسط في لغة التواصل، كما أن شعورهم أثناء التفاعل مع عمال من ثقافات أخرى هو شعور عادي، إضافة إلى مواجهتهم أحيانا لصعوبات في التواصل، كل هذا يؤكد أن مستواهم في الاتصال البيثقافي متوسط. ارجع إلى الجداول: 56، 50، 38، 22.

- حضور العمال لدورات تدريبية حول الاتصال البيثقافي، وجاءت إجابات العمال الأجانب نحو احتمال "لا" بنسبة 74,4%، بينما بلغت نسبة إجابات العمال المحليين بـ 89,3%، ويعود السبب إلى أن هذا النوع من الدورات التدريبية متوفرة في الدول الأجنبية مقارنة بالجزائر، كما أن للعمال الأجانب استعداد للعمل مع

عمال من ثقافات أخرى، مقارنة بالعمال المحليين فهم موظفون لدى شركة سوناطراك، فالיום يعمل في مجمع بركين وغدا يمكن أن يتم تحويله للعمل في مكان آخر أين يكون كل العمال جزائريون.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال المحليين والعمال الأجانب ذو مستوى متوسط وهذا من ناحية مهارة التواصل بين العمال والتكيف في الوسط المهني والوعي الثقافي للعمال.

5. المحور الخامس: استراتيجية اتصال مجمع بركين للحد من عوائق الاتصال بين

العمال المحليين والعمال الأجانب، وجاءت نتائجه كالتالي:

- مراعاة الإدارة للفروق اللغوية عند إصدار التعليمات؛ حيث يرى عمال المجمع أن الإدارة تراعي الفروق اللغوية دائما عند إصدارها للمعلومات بنسبة 51,2% رغم أن اللغة الرسمية للمجمع هي الفرنسية، إذ تتم ترجمة الوثائق من الفرنسية إلى الإنجليزية كون الشريك أناداركو شركة أمريكية، كما لاحظنا في المجمع أن الملصقات المعلقة على الحائط مكتوبة باللغتين الفرنسية والإنجليزية، بالإضافة إلى أن المطويات الموزعة على العمال مكتوبة بالفرنسية والإنجليزية والعربية.

- إقامة مجمع بركين لدورات تعليم اللغات؛ يقوم المجمع بإقامة دورات تدريبية لتحسين اللغة الإنجليزية موجهة للعمال المحليين ودورات لتحسين اللغة الفرنسية موجهة للعمال الأجانب علما أن حضور هذه الدورات أمر اختياري، ونجد أن

66,1% من العمال المحليين يحضرون هذه الدورات، مقارنة بـ 48,84% من العمال الأجانب الذين يحضرون هذه الدورات، وبالرغم من إقامة دورات لتعليم اللغات إلا أن أكبر عائق للاتصال بين العمال هو العائق اللغوي بالنسبة للعمال المحليين حيث جاءت إجاباتهم بنسبة 59,3% وبالنسبة للعمال الأجانب جاءت إجاباتهم بنسبة 70,2% ومنه نجد عدم فاعلية هذه الدورات التعليمية إما لعدم وجود الحوافز الذاتية، أو عدم مناسبة توقيتها للعمال، أو طريقة تدريسها، ارجع إلى الجداول التالية: 58، 59، 40.

- إقامة المجمع لدورات في الاتصال البيثقافي؛ بناء على البيانات لم يتم مجمع بركين بأي دورات في الاتصال البيثقافي، وهذا لحدثة هذا النوع من الدورات، إلا أن أغلب عمال المجمع يريدون حضور مثل هذه الدورات بنسبة 89,6% وهذا بهدف تحسين التواصل بين الثقافات والتعرف على الثقافات الأخرى وتحسين مستوى العمل، ارجع إلى الجدولين: 60، 61.

من خلال نتائج الدراسة تبين أن استراتيجية الاتصال في مجمع بركين لا تحد من عوائق الاتصال بين العمال المحليين والأجانب، فبالرغم من تقديم المجمع لدورات تدريبية للغات إلا أن أكبر عائق في التواصل بين العمال هو اللغة، إضافة إلى عدم تقديمهم لدورات في الاتصال البيثقافي.

خاتمة

خاتمة

يزخر مجمع بركين بالتنوع الثقافي للعمال مما يسمح له بتوظيف هذه الخبرات والكفاءات لتحقيق أهدافه، إلا أن التواصل بين مختلف هذه الثقافات ليس بالأمر الهين على مستوى المؤسسة، خاصة وأنها تضم عمال من أربعة وعشرون جنسية، لذا جاء هذا الموضوع لدراسة واقع الاتصال بينثقافي لعمال مجمع بركين وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن طبيعة الخلفية الثقافية السائدة في مجمع بركين هي ثقافة الاحترام المتبادل وتقبل الآخرين، إضافة إلى هذا لا يوجد هناك تعصب أو تمييز عنصري ضد الثقافات الأخرى، كما أن التصورات التي يحملها العمال نحو زملائهم من الثقافات المختلفة هي تصورات إيجابية، وكل هذه الأمور جعلت العمال يتكيفون بسهولة في العمل بمجمع بركين.

- لغة التواصل بين عمال المجمع هي اللغة الإنجليزية، ويعد مستوى العمال المحليين فيها متوسط، بينما العمال الأجانب مستواهم جيد، وبالنسبة لأساليب الاتصال يفضل عمال المجمع الأسلوب الشفوي، ويستخدمون الأسلوب الرسمي أحيانا، كما يفضلون الأسلوب المختصر في الحديث، وبالنسبة للاتصال الجانبي؛ فيفسر عمال المجمع الصمت أثناء التواصل بعدم الفهم، بينما يفسرون نبرة الصوت المرتفعة بوجود مشكلة، ويفسرون نبرة الصوت المنخفضة بأنه أمر عادي، ويفسر العمال المحليون السرعة في الحديث بأن المتحدث سطحي أما العمال

الأجانب فيرونه ذكي، أما بالنسبة للاتصال غي اللفظي؛ نجد أن هناك اختلاف في تفسير الإشارات بين العمال المحليين والأجانب ماعدا الإشارة الرابعة، كما نلمس أن هناك تأثير قوي لوسائل الإعلام على مدلول الإشارات.

- يواجه عمال المجمع أحيانا صعوبات لغوية أثناء التواصل وبالدرجة الأولى صعوبات اللفظية، أما بالنسبة للصعوبات الثقافية؛ فيواجه عمال المجمع صعوبات في اختلاف أسلوب الإدارة، كما أن الأحكام المسبقة تشكل أحيانا مشاكل في التواصل للعمال المحليين خلاف العمال الأجانب، وفيما يخص صعوبات التواصل التي يواجهها عمال المجمع هي طرح أسئلة تسبب الإحراج لهم مثل السؤال عن الراتب، كما أن قطع الحديث يؤثر أحيانا بالسلب على التواصل، كما أن العمال الأجانب يتقبلون المزاح أكثر من العمال المحليين.

- إن كفاءة الاتصال البيثقافي للعمال المحليين والعمال الأجانب ذو مستوى متوسط وهذا من ناحية مهارة التواصل بين العمال والتكيف في الوسط المهني والوعي الثقافي للعمال.

- إن استراتيجية الاتصال لمجمع بركين لا تحد من عوائق الاتصال بين العمال المحليين والأجانب، فبالرغم من تقديم المجمع لدورات تدريبية للغات إلا أن أكبر عائق في التواصل بين العمال هو اللغة، إضافة إلى عدم تقديمهم لدورات في الاتصال البيثقافي.

بناء على هذه النتائج نقترح مجموعة من التوصيات:

أ) توصيات على المستوى الأكاديمي

- هذه الأطروحة سلطت الضوء على الاتصال بينثقافي للعمال، ومازال المجال مفتوحا أمام دراسات أخرى حول الاتصال بينثقافي للمدراء خاصة من ناحية التفاوض وأساليبه، لذلك ندعو الباحثين في المستقبل لدراسة هذا الموضوع من هذا المنظور.

- نقترح تدريس مقياس الاتصال بينثقافي في الجامعات الجزائرية في مختلف العلوم لما له من أهمية بالغة خاصة مع فتح السوق أمام الشركات الأجنبية.

ب) توصيات على المستوى العملي (مجمع بركين)

- بناء ثقافة ثالثة لمؤسسة بركين تكون عبارة عن هجين بين الثقافة الجزائرية والثقافة الأمريكية، وتحديد كيفية سير الاجتماعات والعمل في الفريق، وكيفية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات، وكل ما له علاقة بالأساليب الإدارية وأهم شيء هي إطلاع العمال على هذه ثقافة.

- إعادة النظر في قضية الدورات التدريبية والبحث عن سبب عزوف العمال الأجانب عن تعلم اللغة الفرنسية، واقترح اجراء استفتاء للعمال الأجانب حول رغبتهم في تعلم اللغة العربية.

- تعليم الثقافة الأنجلوساكسونية مع اللغة الإنجليزية، فلا يتم تعلم اللغة بمعزل عن ثقافتها.
- توفير كتيبات أو مطويات تتحدث عن الثقافات السائدة في مجمع بركين، وطرق التواصل في الأعمال التجارية.
- فتح المجال أمام العمال لحضور دورات تدريبية حول الاتصال البيثقافي.
- القيام بنشاطات جماعية بين العمال الجزائريين والأجانب بهدف التوعية بالثقافات الأخرى، على سبيل المثال حديث العمال عن ثقافتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الضياء المقدسي، أبي عبد الله محمد. صحاح الأحاديث فيما اتفق عليه أهل الحديث، جزء. 6. 9 vols. بيروت: دار الكتب العلمية، 2009.
2. بوقصبة، شريف. 'انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة: دراسة حالة شركة سوناطراك-الجزائر-'. أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 2015.
3. تمار، يوسف. *مناهج وتقنيات البحث في الدراسات الإعلامية-الاتصالية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
4. جاكوب، نينا. *إدارة المؤسسات متعددة الثقافات*. ترجمة علا أحمد إصلاح. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
5. محمد علي حمودة، عبد الناصر. *إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
6. Bakić-Mirić, Nataša. *An Integrated Approach to Intercultural Communication*. Cambridge Scholars Publishing, 2012.
7. Belga, Jihane. 'La Communication Interculturelle Au Sein Des Entreprises Françaises Implantées Au Maroc : Interaction Entre Cadres Français et Autochtones'. Thesis, Bordeaux 3, 2017.
8. Berardo, Kate, Darla K. Deardorff, and Fons Trompenaars. *Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models*. Stylus Publishing, 2012.
9. Burgoon, Judee K., Laura K. Guerrero, and Kory Floyd. *Nonverbal Communication*. Routledge, 2016.
10. Carbaugh, Donal. *The Handbook of Communication in Cross-Cultural Perspective*. New York: Routledge, 2017.
11. Chen, Guo-Ming. 'A Test of Intercultural Communication Competence', *Intercultural Communication Studies*, 2, no. 21992 (1992): 63-82.
12. ———. 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', *Howard Journal of Communications*, 2, no. 3 (1990).
13. ———. 'Relationships of the Dimensions of Intercultural Communication Competence'. *Communication Quarterly* 37, no. 2 (1989): 118-33.
14. Chen, Ling. *Intercultural Communication*. Vol. 9. Handbooks of Communication Science. Germany: De Gruyter, 2017.
15. Clausen, Lisbeth. *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan*. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2006.

16. Communicaid Group. 'Algeria Cross-Cultural and Language Training'. Accessed 19 March 2019. <https://bit.ly/2VblxJG>.
17. ———. 'The United States of America'. Accessed 19 March 2019. <https://bit.ly/2EivLiV>.
18. Croucher, Stephen M. *Global Perspectives on Intercultural Communication*. New York: Taylor & Francis, 2017.
19. Danesi, Marcel. *The Quest for Meaning: A Guide to Semiotic Theory and Practice*. Toronto Studies in Semiotics and Communication. University of Toronto Press, 2007.
20. DuBrin, Andrew J. *Essentials of Management*. 8th ed. USA: Cengage Learning, 2009.
21. Earley, P. Christopher, and Soon Ang. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. California: Stanford University Press, 2003.
22. eBiz guides. *Algérie: Le Premier Guide Pour Homme d'affaires Globe Trotters*. Ireland: eBiz guides, 2004. <https://goo.gl/cwvNWg>.
23. Engel, Dean W., and Larry Peterson. *Passport USA: Your Pocket Guide to American Business, Culture & Etiquette*. World Trade Press, 1997.
24. Evans, Adam, and Harika Suklun. 'Workplace Diversity and Intercultural Communication: A Phenomenological Study'. *Cogent Business & Management* 4 (24 November 2017). shorturl.at/vBGR2.
24. Fritz, Wolfgang, Andrea Graf, Joachim Hentze, Antje Möllenberg, and Guo-Ming Chen. 'An Examination of Chen and Starosta's Model of Intercultural Sensitivity in Germany and United States'. *Intercultural Communication Studies* 14, no. 1 (2005).
26. Foster, Dean. *The Global Etiquette Guide to Africa and the Middle East: Everything You Need to Know for Business and Travel Success*. USA: John Wiley & Sons, 2002.
27. Ethnologue. 'French'. Accessed 25 October 2019. shorturl.at/xO379.
28. Gibson, Robert. *Intercultural Business Communication*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
29. Global Affairs Canada. 'Cultural Information - Algeria - Centre for Intercultural Learning'. GAC. Accessed 18 January 2019. <https://bit.ly/2XA4vDQ>.
30. ———. 'Cultural Information - United States of America- Centre for Intercultural Learning'. GAC, 12 August 2014. <https://bit.ly/2EhPL53>.
31. Griffin, Emory. *A First Look at Communication Theory*. 5th ed. McGraw-Hill Education, 2012.
32. Gudykunst, William B. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. SAGE Publications India, 2003.
33. Hadj-Kouider, Ayoub, and Paul Barrett. 'The Realities of Implementing an HSE Management System in a Joint Organisation of Mixed Culture and Languages'. *Institution of Chemical Engineers, UK, Process Safety : Fulfilling Our Responsibilities*, XVII, no. 149 (2003).
34. Harmon, Daniel E. *Algeria*. Africa: Continent in the Balance. USA: Harvard university, 2007.
35. Hofstede, Geert H., Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Third. New York: McGraw-Hill, 2010.
36. Hua, Zhu. *Exploring Intercultural Communication: Language in Action*. Routledge, 2013.

37. Jackson, Jane. *Introducing Language and Intercultural Communication*. New York: Routledge, 2014.
38. ———. *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication*. Routledge Handbooks. Routledge, 2012.
39. Internet World Stats. 'World Internet Users Statistics and World Population Stats 2019'. Accessed 25 October 2019. shorturl.at/sQRUZ.
40. Jandt, Fred E. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. 5th ed. SAGE, 2007.
41. Kotthoff, Helga, and Helen Spencer-Oatey. *Handbook of Intercultural Communication*. New York: Walter de Gruyter, 2007.
42. KPMG. *Guide Investir En Algérie*. Algérie: KPMG Algérie SPA, 2017. <https://goo.gl/qLZTL5>.
43. Kurylo, Anastacia. *Inter/Cultural Communication: Representation and Construction of Culture*. USA: SAGE, 2012.
44. Lane, James. 'The 10 Most Spoken Languages In The World'. Babbel Magazine. Accessed 25 October 2019. shorturl.at/mquK8.
45. Liu, Shuang, Zala Volcic, and Cindy Gallois. *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*. Sage, 2015.
46. Laura, Barberá Marcilla. 'Business Analysis for Wal-Mart, a Grocery Retail Chain, and Improvement Proposals'. Southeast Missouri State University, 2014. shorturl.at/ovUV4.
47. Lustig, Myron W, and Jolene Koester. *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*. 2nd ed. New York : HarperCollins College Publishers, 1996.
48. ———. *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*. 6th ed. Boston : Allyn & Bacon, 2010.
49. Luthans, Fred, and Jonathan Doh. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 10th ed. Irwin Management. USA: McGraw-Hill Education, 2018.
50. M. ROGERS, Everett, William B. HART, and Yoshitaka MIIKE. 'Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan'. *Keio Communication Review* 24 (January 2002).
51. Martin, Judith, and Thomas Nakayama. *Intercultural Communication in Contexts*. New York: McGraw-Hill, 2010.
52. ———. 'Thinking Dialectically About Culture and Communication'. In *The Global Intercultural Communication Reader*, 2nd ed. UK: Routledge, 2014.
53. Matveev, Alex V. *Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players*. Management for Professionals. USA: Springer International Publishing, 2017.
54. McLaren, Margaret. *Interpreting Cultural Differences: Challenge of Intercultural Communication*. Peter Francis Publishers, 1998.
55. Moll, Melanie. *The Quintessence of Intercultural Business Communication*. 1st ed. Quintessence Series. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
56. Naidoo, Paulene. 'Intercultural Communication: A Comparatives Study Of Japanese And South African Work Practice'. Phd Thesis in Philosophy in Communication Science, University of Zululand, 2011.
57. Nakayama, Thomas K., and Rona Tamiko Halualani, eds. *The Handbook of Critical Intercultural Communication*. UK: Wiley-Blackwell, 2010.

58. Neuliep, James W. *Intercultural Communication: A Contextual Approach*. Fifth Edition. SAGE Publications, 2011.
59. Novinger, Tracy. *Intercultural Communication : A Practical Guide*. University of Texas Press, 2001.
60. Oumarou Harou, Issaka. 'Le Rôle Et L'impact De La Diversité Culturelle Dans Les Pratiques Managériales En Milieu Professionnel'. Maitrise En Sciences De La Gestion, Université Du Québec, 2014.
61. Patel, Fay, Mingsheng Li, and Prahalad Sooknanan. *Intercultural Communication: Building a Global Community*. SAGE Publications India, 2011.
62. Remland, Martin S., Tricia S. Jones, Anita Foeman, and Dolores Rafter Arévalo. *Intercultural Communication: A Peacebuilding Perspective*. Waveland Press, 2014.
63. Rogers, Everett M., and Thomas M. Steinfatt. *Intercultural Communication*. Waveland Press, Incorporated, 1999.
64. Rosenhauer, Sven. *Cross-Cultural Business Communication: Intercultural Competence as a Universal Interculture*. Berlin: diplom.de, 2008.
65. S. Vassiliou, Marius. *Historical Dictionaries of Professions and Industries*. New York: ROWMAN& LITTLEFIELD. Accessed 2 January 2019. <https://goo.gl/3pF655>.
66. Samovar, Larry A., Richard E. Porter, and Edwin R. McDaniel. *Communication Between Cultures*. 7th ed. USA: Wadsworth Publishing, 2010.
67. Samovar, Larry A., Richard E. Porter, Edwin R. McDaniel, and Carolyn S. Roy. *Communication Between Cultures*. 8th ed. Cengage Learning, 2013.
68. ———. *Intercultural Communication: A Reader*. 14th ed. Cengage Learning, 2015.
69. Schorlemer, Sabine, and Peter-Tobias Stoll. *The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions: Explanatory Notes*. New York: Springer Science & Business Media, 2012.
70. Scollor, Ron, and Suzanne Wong Scollon. *Intercultural Communication: A Discourse Approach*. 2nd ed. Language in Society 21. USA: Wiley-Blackwell, 2001.
71. Sehibi, A. 'The Berkine Basin Keeps Its Promises', *Snatraach la revue*, no. 33 (2002).
72. Singh, Y. K., and R.B. Bajpai. *Research Methodology: Techniques and Trends*. New Delhi: APH Publishing Corporation, 2008.
73. Spencer-Oatey, Helen, and Peter Franklin. *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. First edition. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
74. Tchibozo, Guy. *Cultural and Social Diversity and the Transition from Education to Work*. New York: Springer Science & Business Media, 2013.
75. Ting-Toomey, Stella. *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford Press, 1999.
76. ———. *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford Press, 1999.
77. Ting-Toomey, Stella, and Leeva Chung. *Understanding Intercultural Communication*. 2nd ed. New York ; Oxford: OUP, 2012.
78. Tirmizi, S. Aqeel, and Claire B. Halverson. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. 1st ed. Advances in Group Decision and Negotiation 3. Springer Netherlands, 2008.
79. Internet World Stats. 'Top Ten Internet Languages in The World - Internet Statistics'. Accessed 25 October 2019. <https://cutt.ly/Pek6v1B>.
80. Trompenaars, Fons, and Piet Hein Coebergh. *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. UK: Infinite Ideas Limited, 2014.

81. Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 1998.
82. Tuleja, Elizabeth A. *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success*. New York: Taylor & Francis, 2017.
83. United nation. 'International Migration'. New York, 2017. <https://goo.gl/Sf4KMB>.
84. Volodymyr, Ghoshylyk, and Goshylyk Nataliya. *A Glossary of Intercultural Communication*. Ivano-Frankivsk., 2010.
85. Ward, Colleen A., Stephen Bochner, and Adrian Furnham. *The Psychology of Culture Shock*. 2nd ed. Routledge, 2005.
86. World Business Culture. 'American Communication Styles'. Accessed 5 March 2019. <https://bit.ly/2JrSxJ4>.

الملاحق

1. دليل الكتابة

اعتمدنا في هذه الدراسة على برنامج Zotero لإدارة المراجع والبيانات البيبليوغرافية.

لقد اخترنا أسلوب شيكاغو الطبعة 17 لكتابة التهميش في الحواشي السفلية وقائمة المراجع، وهذه أمثلة لطريقة الكتابة بهذا الأسلوب.

ذكر المرجع لأول مرة

Judith Martin and Thomas Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts* (New York: McGraw-Hill, 2010), 50.

ذكر مرجع سابق

Martin and Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts*, 74.

ذكر نفس المرجع

Martin and Nakayama, 74.

كتابة المرجع في قائمة المراجع

Martin, Judith, and Thomas Nakayama. *Intercultural Communication in Contexts*. New York: McGraw-Hill, 2010.

ترتب جميع المراجع المتضمنة (الكتب، المقالات والمواقع الإلكترونية...) ترتيباً أبجدي حسب اسم العائلة للمؤلف، وإذا لم يكن هناك أي مؤلف أو محرر مدرج، فيتم استخدام العنوان بدلاً من ذلك.

في حالة وجود كتابين أو أكثر لنفس الكاتب يتم كتابتهم في قائمة المراجع بالطريقة

التالية:

Jackson, Jane. *Introducing Language and Intercultural Communication*. New York: Routledge, 2014.

———. *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication*. Routledge Handbooks. Routledge, 2012.

كتابة الجداول

- عنوان الجدول يكون في الأعلى بالطريقة التالية.

جدول 1. المقاربات الثلاثة في الاتصال البيثقافي

- كتابة المصدر أسفل الجدول:

Judith Martin and Thomas Nakayama, *Intercultural Communication in Contexts* (New York: McGraw-Hill, 2010), 51.

2. استمارة الاستبيان حول:

واقع الاتصال البيثقافي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بسوناطراك - مجمع بركين -

سيداتي، سادتي

هذه الاستمارة تم تصميمها بغرض جمع معلومات خاصة بمشروع دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، والهدف من هذا البحث هو معرفة أسلوب الاتصال بين الموظفين من مختلف الثقافات.

نحيطكم علما بأن الوقت المقدر للإجابة عن الأسئلة هو 10 دقائق، وسنكون ممتنين لكم في حال قبولكم المشاركة في البحث، وكونوا على ثقة بأن الإجابات ستحظى بسرية تامة، وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أولا. البيانات الأولية:

1. الجنس

○ ذكر

○ أنثى

2. الجنسية

.....
.....

3. ما هو مستواك العلمي؟

- تقني سامي
- ليسانس
- مهندس
- ماجستير
- غير ذلك...

4. كم مدة عملك في فريق دولي؟

.....

ثانيا. الخلفية الثقافية للعمال

5. هل تحبذ العمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

6. هل هناك تقبل لآراء العمال من ثقافات مغايرة داخل المؤسسة؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

7. هل هناك احترام للطرق التي يتصرف بها العمال من مختلف الثقافات؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

8. كيف تجد علاقتك في وسطك المهني؟

- أميل إلى تطوير علاقات مع عمال من بلدي
- أميل إلى تطوير علاقات مع عمال من ثقافات أخرى
- لدي ميول متساو لكليهما

9. هل تجد صعوبة في إقامة علاقة عمل جيدة مع أشخاص من ثقافات أخرى؟

دائماً

أحياناً

أبداً

10. كيف تجد عمال الثقافات الأخرى؟ (يمكنك اختيار عدة إجابات)

منفتحوا التفكير

مشاركون

متسامحون

منعزلون

ضيقوا التفكير

غير ذلك....

11. هل تعتقد أن ثقافتك أفضل من الثقافات الأخرى؟

دائماً

أحياناً

أبداً

ثالثا. طبيعة الاتصال بينثقافي

12. ما هي لغة تواصلك مع العمال الأجانب؟

- العربية
- الإنجليزية
- الفرنسية
- غير ذلك...

13. ما هو مستواك في هذه اللغة؟

- ضعيف
- متوسط
- جيد

14. ما هو نوع الاتصال الذي تفضله؟

- الشفوي
- الكتابي

15. هل تفضل استخدام الأسلوب الرسمي في الحديث مع أقرب زملائك من الثقافات

المختلفة؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

16. ما هو أسلوب الحديث الذي تفضله مع العمال من الثقافات الأخرى؟

- الاختصار
- الإطناب (الإطالة)

17. كيف تفسر الصمت عند تواصلك بزميلك المغاير ثقافيا؟

- التفكير
- عدم الاهتمام
- أمر عادي
- إحباط
- الارتباك
- تباطؤ في الرد
- عدم الفهم
- غير ذلك...

18. كيف تفسر نبرة الصوت المرتفعة؟

- الثقة
- الارتباك
- عادي
- الخوف
- وجود مشكلة
- غير ذلك...

19. كيف تفسر نبرة الصوت المنخفضة؟

- الثقة
- الارتباك
- عادي
- الخوف
- وجود مشكلة
- غير ذلك...

20. كيف تفسر سرعة حديث زميلك في العمل؟

- سطحي
- غير جدير بالثقة
- ذكي
- مشارك فعال
- غير ذلك...

21. كيف تفسر النظر في العينين أثناء الحديث؟

- صدق
- الانتباه
- جرأة
- عدم احترام
- عدوانية
- جدية
- هيمنة
- غير ذلك...

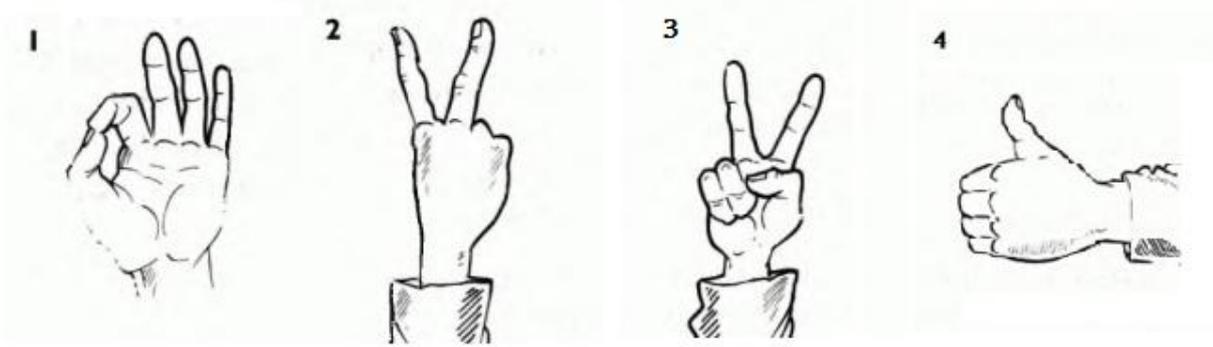
22. كيف تفسر الابتسامة أثناء الحديث؟

- ود
- حرج
- تحذير
- خداع
- إخفاء مشاعر
- غير ذلك...

23. ماهي المسافة المفضلة لديك عند تواصلك مع زملائك؟

- القريبة
- المتوسطة
- البعيدة

24. كيف تفسر هذه الإشارات حسب منظورك الثقافي؟



.....

.....

.....

.....

رابعاً. معوقات الاتصال بينثقافي

25. هل تجد صعوبات أثناء تواصلك داخل فريق العمل؟

- دائماً
- أحياناً
- أبداً

26. إذا كانت الإجابة بـ "دائماً" أو "أحياناً" ما هو السبب؟ (يمكنك اختيار عدة إجابات)

- سبب لغوي
- سبب ثقافي
- سبب ديني

- الخلفية التاريخية تجاه ثقافة معينة
- مستوى مهني
- غير ذلك...
27. في حالة الإجابة بـ "سبب لغوي"، ماهي طبيعة هذه الصعوبات؟ (يمكنك اختيار عدة إجابات)
- لفظية (الكلمات)
- اللكنة
- غير لفظية (الحركات)
28. هل واجهت صعوبات في العمل مع العمال الأجانب بسبب الاختلاف في: (يمكنك اختيار عدة إجابات)
- مفهوم الوقت
- قيمة العمل
- أسلوب الإدارة
- غير ذلك...
29. هل الأحكام المسبقة تجاه الموظفين من الثقافات المغايرة تؤدي إلى مشاكل في العمل؟
- دائماً
- أحياناً
- أبداً
30. أي من الأسئلة الخاصة يسبب لك الإحراج؟
- العائلة
- الراتب
- العمر
- غير ذلك...

31. في حال قطع زميلك (من ثقافة أخرى) لحديثك، فهل ذلك يؤثر سلبا على

التواصل؟

دائما

أحيانا

أبدا

32. هل تتقبل مزاح الموظفين من ثقافات أخرى؟

دائما

أحيانا

أبدا

خامسا. كفاءة الاتصال البينثقافي

33. هل تقوم بتشجيع زميلك المختلف عنك ثقافيا خلال حديثكما؟

دائما

أحيانا

أبدا

34. هل التواصل مع العمال من خلال منظورهم الثقافي مفيد أثناء العمل؟

دائما

أحيانا

أبدا

35. هل تستمع باهتمام للعمال الآخرين في فريق المتعدد الثقافات؟

دائما

أحيانا

أبدا

36. لماذا تشعر أثناء تفاعلك مع عمال من ثقافات مغايرة؟

- الثقة
- الراحة
- عادي
- الإرتباك
- القلق
- غير ذلك...

37. هل تتكيف بسهولة عند التفاعل مع عمال من ثقافات مختلفة؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

38. ما مدى أهمية الحصول على المزيد من المعلومات حول كيفية تأثير الثقافات

المختلفة على الاتصال في المؤسسة؟

- مهم جدا
- مهم إلى حد ما
- غير مهم

39. في حالة الإجابة بـ "مهم جدا" أو "مهم إلى حد ما" فيما تكمن هذه الأهمية؟ (يمكنك

اختيار عدة إجابات)

- المواقف تجاه الوقت
- أسلوب الإدارة
- الاجتماعات والمناقشات
- الاتصال
- غير ذلك...

40. ما هي الطريقة المفضلة لديك للتعلم عن الثقافات الأخرى؟(يمكنك اختيار عدة

إجابات)

التواصل

قراءة الكتب

مشاهدة الأشرطة

التصفح في الإنترنت

غير ذلك...

41. هل حضرت دورات تدريبية عن الاتصال بينثقافي؟

نعم

لا

42. كيف تقيم استعدادك للتواصل بين الثقافات في العمل؟

منخفض

متوسط

مرتفع

سادسا. استراتيجية اتصال المجمع

43. ما هي اللغات التي تستعملها الإدارة لإصدار التعليمات؟

.....

44. هل تراعي الإدارة الفروق اللغوية بين العمال عند اصدارها للتعليمات؟

دائما

أحيانا

أبدا

45. هل سبق وأن حضرت دورة تدريبية لتحسين المستوى اللغوي بالمجمع؟

نعم

لا

46. ما هي اللغات التي حضرت دورة تدريبية فيها؟

.....

47. هل ترغب أن يقدم لك المجمع دورات تدريبية في الاتصال بين الثقافات؟

نعم

لا

48. لماذا؟

.....

.....

.....

3. Survey about :

Intercultural Communication In Enterprise Sonatrach –Berkine Groupment-

Dear Sir, Madam

This survey is designed for acquiring basic data to a PhD project in information and communication science. The objective of this research is to know the way that employees from different cultures interact with each other.

The estimated time to complete the survey is 10 minutes. We will be grateful if you agree to take part in this important survey. Be sure that all answers you provide will be kept in the strictest confidentiality and will be used only for the purpose of scientific research.

I. Fundamental data

1. Gender

- Male
- Female

2. Nationality

.....

3. What is your educational level?

- Advanced technician
- Bachelor degree
- Engineer
- Master
- Other...

4. How many years have you worked with an international team?

.....

II. Cultural background of employees

5. Do you like working with people from different cultures?

- Always
 - Sometimes
 - Never
6. Is there any acceptance of the opinions of workers from different cultures?
- Always
 - Sometimes
 - Never
7. Is there a respect toward the way in which people from different cultures behave?
- Always
 - Sometimes
 - Never
8. In your relationships at work, which of the next options fits you best?
- I tend to develop relationships with employees from my country
 - I tend to develop relationships with employees from other countries
 - I have equal predispositions to both of them
9. Do you encounter difficulties in building relationships with employees from different cultures?
- Always
 - Sometimes
 - Never
10. How do you find the employees from different cultures? (you can choose many answers)
- Open minded
 - Collaborative
 - Tolerant
 - Isolated
 - Narrow minded
 - Other
11. Do you think that your culture is better than the others' cultures?
- Always
 - Sometimes
 - Never

III. Nature of intercultural communication

12. Which language do you use to communicate with employees from different cultures?

- Arabic
- English
- French
- Other

13. 15. What is your level in this language?

- Advanced
- Intermediate
- Beginner

14. What is the type of communication that you prefer?

- Oral
- Written

15. Do you prefer using formal style of speaking?

- Always
- Sometimes
- Never

16. Which type of talking do you prefer to use with employees from different cultures?

- Elaborate (detailed)
- succinct (summarised)

17. How do you interpret the silence when you communicate with employees from different cultures?

- Thinking
- Non-interest
- Normal
- Frustration
- Confusion
- Slow response
- Non-understanding
- Other...

18. How do you interpret the high tone of voice?

- Confidence
- Confusion

- Normal
- Fear
- Having a problem
- Other ...

19. How do you interpret the low tone of voice?

- Confidence
- Confusion
- Normal
- Fear
- Having a problem
- Other...

20. How do you interpret the speedy talk of your colleague at work?

- Superficial
- Untrustworthy
- Intelligent
- Other...

21. How do you interpret looking in the eyes during the speech?

- Truth
- Awareness
- Braveness
- Non-respect
- Aggressiveness
- Seriousness
- Dominancy
- Other...

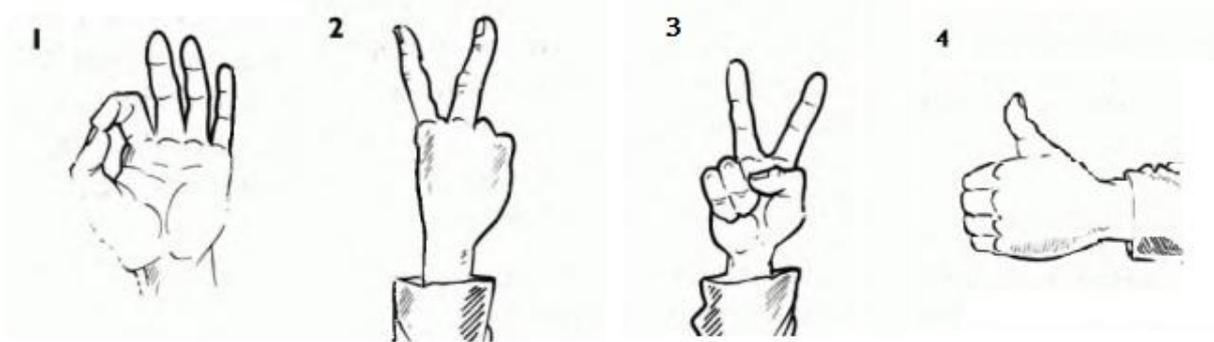
22. How do you interpret the smile during the speech?

- Friendliness
- Embarrassment
- Warning
- Trickiness
- Hide of feeling
- Other...

23. Which distance you prefer during interacting with the employees?

- Near
- Medium
- Far

24. How do you interpret these gestures according to your culture?



.....

.....

.....

.....

IV. Difficulties of intercultural communication

25. Do you encounter difficulties when communicating with employees from different cultures?

- Always
- Sometimes
- Never

26. If your answer is “Always” or “sometimes” what is the reason? (you can choose many answers)

- Language reason
- Culture reason
- Religious views
- Historical background on a specific culture
- Professional level

Other...

27. If your answer is "language reason" what kind of difficulties? (you can choose many answers)

- Verbal (words, language)
- Accent
- Non-verbal (body language/ gestures)

28. Do you encounter difficulties in work with employees from other cultures because of differences in: (you can choose many answers)

- Notion of time
- Work value
- Management style
- Other ...

29. Do the prejudices toward employees from different cultures cause problems at the work?

- Always
- Sometimes
- Never

30. Which one of the private questions cause you embarrassment? (you can choose many answers)

- Family
- Salary
- Age
- Other...

31. In case employees from different cultures interrupt your speech, does this affect negatively the communication?

- Always
- Sometimes
- Never

32. Do you accept jokes from employees of different cultures?

- Always
- Sometimes
- Never

V. Intercultural Communication Competence

33. Do you encourage the employees from different cultures during your mutual interaction ?

- Always
- Sometimes
- Never

34. 37. Is the consideration of employees' culture useful for the success of the communication at work?

- Always
- Sometimes
- Never

35. Do you listen carefully to other employees in the multicultural team?

- Always
- Sometimes
- Never

36. How do you feel when you interact with employees from different cultures?

- Confidence
- Comfortable
- Normal
- Confusion
- Anxiety
- Other...

37. Do you adapt easily when you interact with employees from different cultures?

- Always
- Sometimes
- Never

38. How much is important to get more information on how different cultures influence communication in the enterprise?

- Very important
- Somehow important
- Not important

39. If the answer is “very important” or “somehow important “ why ? (you can choose many answers)

- Attitudes toward time
- Style of management
- Meetings and discussions
- Oral and written communication
- Other...

40. What is your favorable way to learn about other cultures? (you can choose many answers)

- Communication
- Reading books
- Watching documentaries
- Surfing internet
- Other...

41. Have you attended training courses on intercultural communication?

- Yes
- No

42. How do you qualify your predispositions in intercultural communication at work?

- High
- Average
- Low

VI. Communication Strategy Of The Enterprise

43. Which languages does the administration use to issue instructions?

.....

44. Does the administration take into consideration linguistic differences between workers when issuing instructions?

- Always
- Sometimes
- Never

45. Does the organization make training courses to improve language level of workers?

- Yes
- No

46. If your answer is "Yes" did you attend any training courses?

- Yes
- No

47. If your answer is "Yes" what are the languages that you attended their training courses?

.....

48. Do you want that your organisation organize training courses about intercultural communication?

- Yes
- No

49. Why?

.....

4. Questionnaire sur:

Communication Interculturelle dans l'entreprise Sonatrach "Groupement Berkine"

Cher Monsieur / Madame

Dans le cadre d'une recherche universitaire, nous réalisons un projet sur la «Communication Interculturelle dans l'entreprise». Notre étude se base sur une enquête de terrain. L'objectif est de voir comment se déroule la communication entre les différents travailleurs du "Groupement Berkine" ?

Le temps estimé pour compléter l'enquête est 10 minutes. Nous vous adressons ce questionnaire auquel nous vous prions de répondre. Nous vous garantissons ainsi, que le plus strict anonymat sera respecté.

I. Données de base

1. Sexe

- Homme
- Femme

2. Nationalité

.....

3. Quel est votre niveau d'étude ?

- Technicien supérieur
- Licence
- Ingénieur
- Master
- Autre...

4. Depuis combien d'années travaillez-vous avec une équipe internationale ?

.....

II. Background culturel des employés

5. Aimez-vous travailler avec des personnes de cultures différentes ?
 - Toujours
 - Parfois
 - Jamais

6. Y a-t-il une acceptation des opinions des travailleurs de différentes cultures?
 - Toujours
 - Parfois
 - Jamais

7. Pensez-vous qu'il y a un respect des comportements des travailleurs des différentes cultures ?
 - Toujours
 - Parfois
 - Jamais

8. Comment trouvez-vous vos relations professionnelles ?
 - J'ai tendance à développer des relations avec les employés de mon pays
 - J'ai tendance à développer des relations avec des employés d'autres pays
 - J'ai des tendances égales pour les deux

9. Rencontrez-vous des difficultés pour créer des relations avec des employés de différentes cultures ?
 - Toujours
 - Parfois
 - Jamais

10. Comment trouvez-vous les employés de différentes cultures? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)
 - Ouverts sur le monde
 - Collaboratives
 - Tolérants
 - Isolés
 - Bornés

11. Pensez-vous que votre culture est meilleure que les autres cultures?

Toujours

Parfois

Jamais

III. La Nature de communication interculturelle

12. Quelles langues utilisez-vous pour communiquer avec des employés de différentes cultures?

Arabe

Anglais

Français

Autre...

13. Quel est votre niveau dans cette langue?

Débutant

Intermédiaire

Avancée

14. Quel est le type de communication que vous préférez?

Oral

Écrit

15. Préférez-vous utiliser un style formel de parler avec vos plus proches collègues de différentes cultures ?

Toujours

Parfois

Jamais

16. Quel type de conversation préférez-vous entamer avec des employés d'autres cultures?

Elaborée

Courte

17. Comment interprétez-vous le silence lorsque vous communiquez avec des employés d'autres cultures?

Réfléchir

- Non-intérêt
- Ordinaire
- Frustration
- Confusion
- Réponse lente
- Non compris
- Autre...

18. Comment interprétez-vous le ton élevé de la voix?

- Confiance
- Confusion
- Ordinaire
- Peur
- Avoir un problème
- Autre...

19. Comment interprétez-vous la voix basse?

- Confiance
- Confusion
- Ordinaire
- Peur
- Avoir un problème
- Autre...

20. Comment interprétez-vous le débit rapide de votre collègue au travail?

- Superficiel
- Indigne de confiance
- Intelligent
- Autre...

21. Comment interprétez-vous le regard dans les yeux pendant le discours?

- Vérité
- Conscience
- Courage

- Non-respect
- Agressivité
- Sérieux
- Dominance
- Autre...

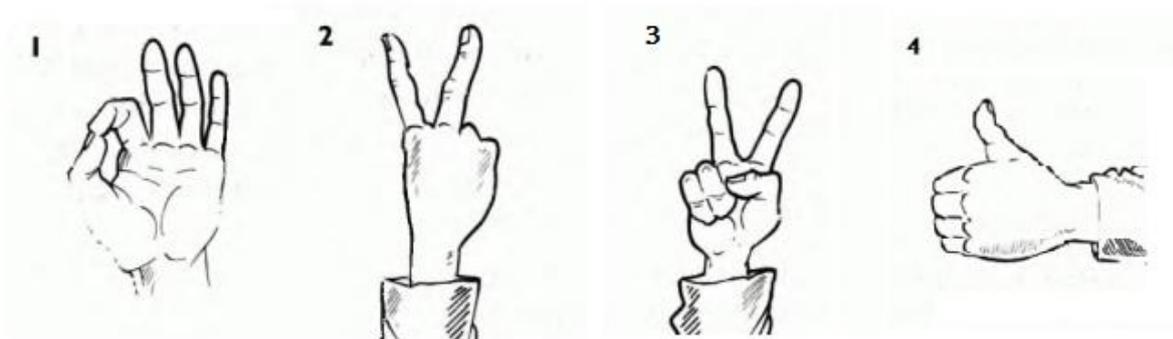
22. Comment interprétez-vous le sourire pendant le discours?

- La convivialité
- Embarras
- Avertissement
- Rusé et suspicieux
- Cacher des sentiments
- Autre...

23. Quelle distance préférez-vous en interagissant avec les employés?

- Près
- Moyen
- Loin

24. Comment interprétez-vous ces gestes selon votre culture?



.....

.....

IV. Difficultés de communication interculturelle

25. Rencontrez-vous des difficultés pour communiquer avec des employés de différentes cultures?
- Toujours
 - Parfois
 - Jamais
26. Si votre réponse est "Toujours" ou "parfois", pour quelles raisons? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)
- Raison linguistique
 - Raison de culture
 - Vues religieuses
 - Un background historique sur une culture spécifique
 - Niveau professionnel
 - Autre...
27. Si votre réponse est "raison linguistique", quel genre de difficultés? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)
- Verbale (mots, langage)
 - Accent
 - Non verbal (langage corporel / gestes)
28. Avez-vous rencontré des difficultés pendant le travail avec des employés de différentes cultures à cause des différences en: (vous pouvez choisir plusieurs réponses)
- Notion de temps
 - Valeur de travail
 - Style de gestion
 - Autre...
29. Les préjugés envers les employés d'autres cultures causent-ils des problèmes dans le travail?
- Toujours

Parfois

Jamais

30. Quels sont les questions privées qui vous embarrassent? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

Famille

Salaire

L'âge

Autre...

31. Dans le cas où des employés d'autres cultures interrompent votre discours, cela affecte-t-il négativement la communication?

Toujours

Parfois

Jamais

32. Acceptez-vous des blagues de la part des employés d'autres cultures?

Toujours

Parfois

Jamais

V. Compétence de Communication Interculturelle

33. Est-ce que vous encouragez votre collègue de différentes cultures à interagir au cours de votre discussion?

Toujours

Parfois

Jamais

34. La prise en considération de la culture des employés est-elle utile pour la réussite de l'acte de communication au sein du travail?

Toujours

Parfois

Jamais

35. Écoutez-vous attentivement les autres employés de l'équipe multiculturelle?

- Toujours
- Parfois
- Jamais

36. Comment vous sentez-vous lorsque vous interagissez avec des employés de différentes cultures?

- Confiance
- Confortable
- Ordinaire
- Confusion
- Anxiété
- Autre...

37. Vous adaptez-vous facilement lorsque vous interagissez avec des employés de cultures différentes ?

- Toujours
- Parfois
- Jamais

38. Quelle est l'importance d'obtenir plus d'informations sur la façon dont les différentes cultures influencent la communication dans l'entreprise ?

- Très important
- Important en quelque sorte
- Pas important

39. Si la réponse est «très important» ou «important en quelque sorte», pourquoi?
(vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Attitudes envers le temps
- Style de gestion
- Réunions et discussions
- Communication orale et écrite

Autre...

40. Quelle est votre méthode favorite pour apprendre d'autres cultures? (vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- La communication
- Lire des livres
- Regarder des documentaires
- Surfer sur le net
- Autre...

41. Avez-vous suivi des formations sur la communication interculturelle?

- Oui
- Non

42. Comment qualifier vos prédispositions dans la communication interculturelle au travail?

- Haute
- Moyenne
- Faible

VI. Stratégie de communication de l'entreprise

43. Quelles sont les langues utilisées par l'administration pour émettre des instructions?

.....

44. L'administration prend-elle en considération les différences linguistiques entre les travailleurs lorsqu'ils émettent des instructions?

- Toujours
- Parfois
- Jamais

45. 52. Est-ce que l'entreprise organise-t-elle des cours de formation pour améliorer le niveau de langue des travailleurs?

- Oui

Non

46. Si vous avez répondu «Oui», avez-vous assisté à des cours de formation?

Oui

Non

47. Si votre réponse est "Oui", quelles sont les langues que vous avez apprises dans le cadre d'une formation ?

.....

48. Voulez-vous que votre organisation organise des formations sur la communication interculturelle?

Oui

Non

49. Pourquoi ?

.....

5. استمارة مقابلة

أقدم بشكري الخالص سيدي/ سيدتي لمنحي من وقتكم الثمين لإجراء هذه المقابلة، أود أن أعرف بنفسي الطالبة إيمان بهلول من جامعة باتنة 1، جنّت إلى مؤسستكم بغرض جمع معلومات خاصة بمشروع دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، ويهدف هذا البحث إلى معرفة أسلوب الاتصال بين الموظفين من مختلف الثقافات.

نحيطكم علما بأن إجاباتكم على أسئلتنا ستحظى بسرية تامة، وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

أسئلة مقابلة العمال المحليين

- 1- كيف تتعامل الإدارة مع التنوع اللغوي للعمال في المؤسسة؟
- 2- هل تقوم المؤسسة بإقامة دورات تدريبية لتحسين المستوى اللغوي للعمال الجزائريين والأجانب؟
- 3- هل سبق وأن حدث سوء فهم بين العمال لأسباب لغوية أو غير لغوية؟
- 4- هل سبق وأن حدث سوء فهم بسبب عوامل ثقافية؟ (مفهوم الوقت، قيمة العمل، أسلوب الإدارة)
- 5- هل واجهت صعوبات للتكيف في العمل؟
- 6- هل سبق وأن برمج المجمع نشاطات جماعية بين العمال الجزائريين والأجانب بهدف التوعية بالثقافات الأخرى؟ (مثل حديث العمال عن ثقافتهم)

7- هل فكرتم بتقديم دورات تدريبية في الاتصال البينثقافي؟ (خاص بالمسؤول عن

دورات التدريب)

Interview for foreign employees

- 1- When you were hired by the company, did they organise any formation about Algerian culture?
- 2- Have you find any difficulties to adapt here?
- 3- Have you faced any cultural shock?
- 4- Does any misunderstood occur between employees for linguistic reason or other reasons?
- 5- I have observed that the employees from foreign cultures eat alone in restaurant, why?