

## أهمية الكفاءات بين الثقافية في تدويل إدارة الموارد البشرية

## مجمع Bosch نموذجاً

## The importance of intercultural competences in the internationalization of human resource management

## Group Bosch: Case study

عقيلة صدوقي\*

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3

[sadouki.akila@univ-alger3.dz](mailto:sadouki.akila@univ-alger3.dz)

تاريخ القبول: 2020/02/18

تاريخ الاستلام: 2019/11/18

## المخلص

تهتم هذه الدراسة بتدويل إدارة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى التفاعل بين الثقافات المختلفة، وهو ما يشكل الانشغال الأكبر لمدراء المؤسسات. من أجل تقليص احتمال حدوث الصراعات الناجمة عن سوء الفهم، يجب أن يبحث المدراء عن حلول لهذه الصراعات وذلك من خلال امتلاك المؤسسة للكفاءات بين الثقافية. من خلال الدراسات النظرية ومن خلال دراستنا لمجمع Bosch الألماني الذي يعتبر الرائد في إدارة الكفاءات بين الثقافية، تبين لنا أنه لا بد من إدارة بين ثقافية للموارد البشرية يمارسها إداريون ذوو كفاءة عالية ويكون ذلك بإعطاء أهمية للتكوين المستمر وكذلك وضع إستراتيجية مكونة من مجموعة من آليات التبادل والتواصل لتنمية الكفاءات بين الثقافية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات بين ثقافية؛ إدارة الكفاءات بين الثقافية؛ الاختلافات الثقافية؛ الموارد البشرية؛ إدارة الموارد البشرية الدولية.

## Abstract

This research focuses on the internationalization of human resource management leading to cross-cultural interactions, which would be the major concern for company's managers. In order to prevent conflicts caused by misunderstandings, managers must seek solutions by intercultural competences accumulation in their company.

In the light of theoretical researches and the study of the intercultural competences management leader : German group Bosch, results reveal the importance of the intercultural human resource management practiced by skillful managers, through continuing training and settling strategies of exchange and communication mechanisms, in the intercultural competences development.

Keywords :intercultural competences; intercultural competences management; Cultural differences; human resource; international human resource management.

مقدمة:

\* المؤلف المرسل: عقيلة صدوقي، الإيميل: [sad.akila@hotmail.com](mailto:sad.akila@hotmail.com)

يرتبط مفهوم ثقافة المؤسسة ومفهوم إدارة التنوع الثقافي بمصطلح المناجمنت (Deconinck, 2006-2007) وبالتالي تركز ثقافة المؤسسة على خياراتها التي تتجها وتساعد على التطور، تتحدد أهميتها في الخصائص الداخلية للمؤسسة (خبرات)، بينما يقوم توجه إدارة التنوع الثقافي على المصادر الخارجية لخبراتها، بمعنى تختبر البيئة الخارجية للمؤسسة.

يمكننا أن نرجع الاختلافات في أسلوب الإدارة إلى الاختلافات الثقافية. ويحتاج المدراء إلى التسليم بمثل هذه الاختلافات بل بناء وتدعيم أوامر العلاقات بينهم عند الشروع في التعامل مع شركائهم، ويظهر ذلك جليا بين بعض المؤسسات التي عانت في بداية الأمر من الاختلافات الثقافية بينهما وحالت بعض الشيء على صعيد تناغم العلاقات وتنسيق الاتصالات. لذلك تعرف الإشكالية التي تقع بين المؤسسات على المستوى الدولي بالاتصال بين ثقافي communication interculturel فلا توجد ثقافة بدون اتصال ولا يوجد اتصال بدون ثقافة. (Garcia, 2007, p. 57) ومن أجل تقليص احتمالات نشوب الصراعات الناجمة عن سوء الفهم، يجب أن تبحث هذه المؤسسات عن الحلول لهذه الصراعات، من بين هذه الحلول امتلاك المؤسسة للكفاءات بين الثقافية.

لذلك تتمحور إشكالية هذه الورقة في البحث عن: كيف تساعد الكفاءات بين الثقافية على إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي؟

تتمثل أهداف هذه الورقة في مساعدة الأفراد والمدراء على مواجهة الاختلافات الثقافية الناجمة عن نقل الأعمال إلى المستوى الدولي، ومن أجل تجسيد هذا الهدف تم تقديم مجمع Bosch الألماني، كمثال جيد لإستراتيجية متكاملة لإدارة الكفاءات بين الثقافية، ويمكن اعتبارها في ألمانيا رائدة في مجال التكوين بين ثقافي لمدراءها التنفيذيين الدوليين.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقالات و الأبحاث العلمية ذات العلاقة بالموضوع وبعض المواقع الالكترونية.

### 1. الكفاءات بين الثقافية: غموض المفهوم وتجل الأهمية

بسبب العولمة وزيادة كثافة الاتصال بين الموظفين والمدراء من مختلف البلدان، وجب تعديل الكفاءات المهنية واستكمالها بالكفاءات بين الثقافات. وقد ولد هذا اهتماما قويا في إدارة

الموارد البشرية لا سيما في أمريكا الشمالية، ألمانيا، فرنسا وبلجيكا. كما أحدثت الأبحاث حول الكفاءات بين الثقافات (جزء منها في الولايات المتحدة في السبعينيات) مؤلفات شاسعة et 1993; Portland (Asante et Gudykunst, 1989; Bennett, 1986 Intercultural (Gudykunst, 1984 ; Dinges, 1983)، ومراكز بحث Communication, Institut of (Barmeyer C. I., الخ والعديد من الدورات التعليمية، 2004). وبالتالي تظهر أهمية الكفاءات بين الثقافية في الشؤون الدولية، لكن على الرغم من هذه الوفرة، فإنه لا يوجد اتفاق مشترك بشأن تعريف المفهوم وتقييمه. لذلك سنركز على بعض الأدبيات التي تقرب منا المفهوم أكثر.

يطلق على الكفاءات التي تدخل في توضيح القدرة على التفاوض والتبادل في البيئة المتعددة الثقافات أي القدرة على فهم المواقف بين الثقافية والتأقلم معها بالكفاءات بين الثقافية compétences interculturelles. وقد صاغ مصطلح الكفاءة بين الثقافية Pratt في عام 1952، وهو ما يعني حسب Guilherme & Dietz النقاط "الترجمة الثقافية في نظرة عالمية واحدة على افتراض أنه لا يوجد سوى اثنين على المحك وأن حدودهما واضحة". يواصل المؤلفان أن "التوفيق بين الاختلافات هو الهدف من تطوير هذه المجموعة من المهارات التي تم وصفها أعلاه على أنها "كفاءة بين الثقافية"، وليس الإبقاء على العلاقات المتعارضة، على الرغم من أن مصطلحات مثل التعددية الثقافية والترابط بين الثقافات، وتعدد الثقافات، أمور أخرى، تستخدم على نطاق واسع لدرجة أنها أصبحت مرنة للغاية." (Montserrat & al, 2017). وفي نفس الإطار يقول (Barmeyer C. I., 2004) أن الكفاءة بين الثقافية هي مجموعة من المهارات التحليلية والاستراتيجية التي توسع نطاق التفسيرات والأفعال للفرد في تفاعله الشخصي مع أعضاء الثقافات الأخرى، هذه المهارات تكامل المعرفة العامة حول الثقافات الأخرى مما يؤدي إلى تغيير في المواقف والسلوكيات الأولية والوعي بفوائد الاختلاف. وبالتالي هي القدرة التي تسمح بمعرفة تحليل وفهم مواقف الاحتكاك بين الأفراد وبين الجماعات من ثقافات مختلفة ومعرفة تسييرها في آن واحد (Boudabbous, 2005, p. 5)

كما تعني الكفاءة بين الثقافية حسب Soler، 2014 مراعاة جميع العوامل الثقافية التي تلعب دوراً عندما يشارك أي شخص في أي عملية تفاعلية حيث توجد علاقة بين النشاط الداخلي والانعكاسية التي تنطوي عليها الاعتبارات الأخلاقية. تتصور الثقافات المشتركة التعايش

والتفاعل والتبادل بين الثقافات المتنوعة ومع ذلك، فإن Gimeno et al 2010، يعتبرون أن التفاعل بين الثقافات - لا يعني فقط قبول الاختلاف أو التعايش المتناغم بين المجموعات المختلفة - بل أنه يحتوي أيضاً على عنصر سياسي، قائم على الوصول إلى السلطة. " (Montserrat & al, 2017) تتضمن الكفاءة بين الثقافية أساساً نوعين (Boudabbous, 2005):

- الأول خاص بثقافة أو عدة ثقافات محددة يمكن تسميتها بـ "الكفاءة الثقافية compétence culturelle" ويتضمن هذا النوع معرفة هذه الثقافة، قيمها وسلوكياتها، وأيضاً قدرة التأقلم الممنوحة من طرف هذه الثقافة.

- الثاني ليس خاصاً بثقافة محددة ولكن يتعلق بـ *intercultural*، عموماً يسمى بـ "الكفاءة بين الثقافية" فهي تتضمن الوعي بالتنوع البشري وتبني رؤية غير عرقية، والسلوك الذي يتعلق بهذا النوع يركز على التساهل مع الاختلاف والتطابق مع الغير.

ذهب Meier 2004 (Rakotomena, 2005, pp. 681-688) إلى أبعد من

ذلك عندما نظر إلى الكفاءات بين الثقافية على أنها مجموعة من القدرات *capacités* المكتسبة من أجل التفاعل الناجح مع فرد أو مجموعة من الأفراد من ثقافات مختلفة، فهي القدرة على فهم وتحليل الاختلافات في ثقافة أخرى، التكيف، التقييم، والوصول إلى الأهداف في ظل الاختلاف. اكتساب هذه القدرات يكون على مستوى *savoirs, savoir-faire*، الكفاءات والخصائص، الموارد الفيزيولوجية والحسية بحيث أن:

❖ *savoirs*: القاعدة النظرية للكفاءة أي المعرفة التي يمتاز بها أفراد المؤسسة، تتعلق أساساً بالمعارف الثقافية حول مفهوم الثقافة على العموم ويتعلق ذلك بفهم مكوناتها ومحدداتها؛ معرفة ثقافة معينة وهي ثقافة من سيتم التفاعل معه؛ معرفة ثقافته الخاصة.

❖ *savoir-faire*: ترجع إلى البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل *action* أي كل التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل الأفراد، مثلاً الاتصال الملائم مع المخاطب من ثقافة أخرى، تشفير رموز العبارات غير الشفهية *non-verbale*.

❖ الكفاءات والخصائص "سمات الشخصية المسيطرة": وتتعلق بنوعية الأفراد اللازمين للعمل في المجال بين ثقافي.

❖ الموارد الفيزيولوجية والحسية: التحفيز، القدرة على تسيير القلق، الميل إلى المخاطرة.

وبالتالي ضرورة تحديد هذه الكفاءات ومن ثم تقييمها بالاستعانة في ذلك بعدة أدوات: المقابلات الفردية، استبيانات تقييم الكفاءات بين الثقافية.

## 2. تقييم الكفاءات بين الثقافية

تقوم الكفاءة بين الثقافية على ثلاث مراحل: (Delay, 2011) التشخيص diagnostic، العلاقة أو التفاعل la relation ou interaction، مواجهة أو إيجاد الحلول للمصراعات confrontation ou résolution du conflit.

تتمتع الكفاءة بين الثقافية بخمس سمات تعريفية هذه السمات هي الوعي الثقافي، والحساسية الثقافية، والمعرفة الثقافية، والمهارة الثقافية، والعملية الديناميكية. (Duan, 2016)

- يشير الوعي الثقافي إلى تطوير الوعي فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات والمعايير المختلفة، وطرق حياة الآخرين. فيجب التعرف على أوجه التشابه الثقافي والاختلافات بين الأفراد، يجب استكشاف الثقافة والقوالب النمطية الشخصية، والنظر إلى ثقافات أخرى على أنها مختلفة.
- تشير الحساسية الثقافية إلى التقدير والاحترام والراحة للتنوع الثقافي للآخر. فلا يمكن افتراض أن ثقافة كل فرد هي نفسها، والتنوع الثقافي أمر لا مفر منه. ينبغي تقدير هذا التنوع لتحقيق التعلم المتبادل للتقدم المشترك. علاوة على ذلك، يجب تجنب فكرة أن ثقافة المرء متفوقة على الآخر فاحترام الاختلافات الثقافية أمر ضروري.
- تشير المعرفة الثقافية إلى الحصول على قاعدة تعليمية سليمة حول المجموعات الثقافية المختلفة لفهم المعتقدات والقيم والسلوكيات المختلفة للآخر بشكل أفضل.
- تشير المهارة الثقافية إلى القدرة على إجراء تقييم ثقافي لجميع البيانات الثقافية ذات الصلة بالمشكلة الحالية ودمجها، يتم ضمان هذه المهارة من خلال التواصل الفعال، والذي يتضمن كل من اللغة اللفظية وغير اللفظية التي يمكن فهمها من قبل تلك الثقافات الأخرى. لذلك فالاستخدام المناسب للمترجمين ضروري في بعض الأحيان لتحقيق التفاهم المتبادل.
- العملية الديناميكية: يعبر الأفراد عن انفعالاتهم ويظهرون معاناتهم ويترجمون انشغالاتهم بشكل متفاوت بسبب الاختلافات الثقافية. لذلك لا يمكن أن تكون الكفاءة بين الثقافية وضعا ثابتا فمن خلال الجهود المستمرة، يمكن تطوير الكفاءة الثقافية تدريجياً لتوفير التواصل الفعال وفقاً للسياق الثقافي للآخر.

يمكن الإشارة إلى بعض الأدوات المستخدمة والتي تم تطويرها لتقييم الكفاءة بين الثقافية: أهمية مقياس الكفاءة متعدد الثقافات\* (IIMCS). ويتكون من استبيان يحتوي على 20 صنفاً، والذي يقيس خمسة عوامل: المعرفة متعددة الثقافات والنشاط متعدد الثقافات والوعي متعدد الثقافات وفهم المصطلحات ومهارات التواصل متعدد الثقافات. أداة قياس أخرى هي أداة تقييم الكفاءة الثقافية (CCAI<sup>†</sup>)، والتي تقيس الكفاءة الثقافية على طول أبعاد: الحقائق، الوعي، الموقف والسلوك. (Montserrat & al, 2017) لتحديد هذه الكفاءات وتقييمها يتم اللجوء إلى أصناف التعلم بين ثقافية المحددة من طرف (Abdeljalil, Yamazaki et Kayes 2004 (2005) هذه الأصناف مجمعة ضمن تسعة أصناف للكفاءات بين الثقافية.

- الكفاءات العلائقية c. relationnelle : الكفاءة بين الثقافية ليست كفاءة معزولة عن الكفاءات الاجتماعية والعلائقية فالعلاقة الكفاءة العلائقية حسب (Boudabbous, Persais (2005) هي قدرة المؤسسة على نسج والمحافظة على العلاقة مع الفاعل الأساسي للبيئة من أي طبيعة كانت،. إذن فهي تسهل بناء علاقات مع الآخرين والانفتاح على الأشخاص من ثقافات مختلفة، لذلك يجب على المدير الاهتمام بممارسات وعادات الأفراد الآخرين الجدد.
- كفاءات إعلامية c. informationnelle : قدرة الاستماع والملاحظة.
- قدرات تعمل على مواجهة الغموض: تعتبر الكفاءات اللغوية ضرورية للاتصال، فهي مهمة لمحاولة فهم الآخر انطلاقاً من عناصر الحديث الفعلي مثل العبارات المستعملة.
- كفاءات تحليلية c. analytique : القدرة على تحويل وترجمة المعلومات المعقدة إلى لغات أخرى. وهي قدرة تحويل رسالة ما بأسلوب شفهي و/أو غير شفهي (الابتسام، الإيماءات، التصرفات...) تعتمد هذه الكفاءات على القدرات اللغوية.
- كفاءات العمل: القدرة على المبادرة.
- القدرة على تسيير الفريق وتحمل مسؤولياته: هناك العديد من القدرات الواجب تطويرها: قيادة وتوجيه الأفراد وفق المخطط الوظيفي أو الاجتماعي، التعلم لإدارة التغيير.
- القدرة على تحسين التعلم: تكييف كفاءاته مع تغيرات البيئة بين الثقافية.

- الموائمة والمرونة: على المدير إزالة الشك والغموض في العلاقات بين الأفراد، لذلك وجبت المرونة والانفتاح الذي يمكنه من إدارة المشاكل المرتبطة بالتنوع الثقافي، يجب أن يكون التكيف مع التغييرات والانفتاح على الأفكار الجديدة مرنا.
- الإدراك الحسي: القدرة على تسيير أحاسيسه (عواطفه).

وحتى يساعد تطوير هذه الكفاءات بين الثقافية على التكيف بين ثقافي الناجح والأداء في العمل تظهر أهمية التكوين بين ثقافي formation interculturel في تطوير المعارف الثقافية، مثل قدرات الفرد في تحليل وفهم مختلف الاتصالات بين الأفراد وبين الجماعات لمختلف الثقافات، ثم تفسيرها وتقويمها حسب أهداف المؤسسة لذلك من الضروري المعرفة الجيدة بالمرجعيات الثقافية لآخر. كما تشمل الكفاءة بين الثقافات معالجة الصور النمطية الثقافية. وهكذا، يتم إجراء تقييم للكفاءة بين الثقافات في مكان العمل في ضوء التكيف مع الصور النمطية الثقافية التي حددها هوفستد (Roxana, 2018)

### 3. الأفراد والمدراء في مواجهة الاختلافات الثقافية

يعتمد نجاح تدويل المؤسسات في ظل العولمة والتحالفات والاندماجات إلى حد كبير على التعاون الفعال للأفراد المعنيين ومهاراتهم خاصة في حالة اختلاف الثقافات، يمكن أن تؤدي أنظمة القيم المتباينة، والتمثيلات، وأساليب العمل إلى سوء الفهم والنزاعات وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات. ونتيجة لذلك، غالباً ما تبحث المؤسسات - و إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص - عن أدوات لإدارة التعقيد وزيادة أداء الموظفين، لنجاح المؤسسة على المستوى الدولي. وبالتالي أصبح من الواضح بشكل متزايد أن المهارات المهنية "التقليدية"، وكذلك المهارات الشخصية واللغوية لم تعد كافية لأداء جيد في هذا السياق متعدد الثقافات بشكل متزايد. ولهذا السبب، يجب الاهتمام بتفعيل وتطوير المهارات المشتركة بين الثقافات للموظفين والمديرين.

يسعى المدير للتصدي لأهم العوائق في المجال الدولي دون التمييز الثقافي وبين ثقافي وذلك لعدة اعتبارات: التوصل إلى اتفاق داخل الفريق حول إجراءات العمل بدمج مفاهيم الوقت والمكان، فهم والأخذ بالحسبان الاختلافات في التعليم والتكوين، مشاكل متعلقة بإمكانية الحصول على التكنولوجيا، على لغة العمل وعلى الوثائق، مشاكل متعلقة بالاختلافات في إدارة الأعمال،

الأخلاقيات والواجبات في العمل وهنا يظهر دور المدير في تسيير الاختلافات الثقافية حسب ما يوضحه الشكل الموالي وذلك بالنظر إلى البعدين التاليين:

البعد 1: طريقة تبني المدير لنماذج التسيير فيما أن يكون إرادي أي أنه يعتقد الارادية volontariste أو أن يكون موقفي contingente

البعد 2: طريقة stéréotypage للثقافة فيما أن تكون ثقافة شاملة أو محلية

الشكل 1: دور المدير في تسيير الاختلافات الثقافية

شامل	مدير مؤدب أو مترجم Manager éducateur ou traducteur	جبري أو متفائل Manager fataliste ou optimiste
طريقة stéréotypage للثقافة	ماهر أو رئيس جوق Manager virtuose ou chef d'orchestre	خبير بالثقافة أو عالم بالسلالة Manager expert culturel ou ethnologue
محلي	إرادي	موقفي

المصدر: (Brasseur, 2008, p. 63)

فأما أن دوره يتمثل في (Brasseur, 2008) :

- تطوير إرادته في استعمال كل أساليب المناجمنت في المؤسسات المتعددة الثقافات بفضل المبادرة الفردية وعلاقات المشاركة التي يتحلى بها، وإذا كان ظهور بعض الممارسات يعتبر كخطر سيقوم هنا المدير بحشد زملائه واتخاذ مركز الخبير الممتاز لمعرفة العميقة بالخصائص المحلية.
- أن يقود الناس حسب إمكانياتهم وشخصياتهم وثقافتهم لأن السمات أو المميزات التي تتوفر في المدير تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي ونوع العمل ونوع الجماعة وأهدافها.
- الترجمة: بحيث يصبح نقل المعنى مهما في المؤسسات المتعددة الثقافات، وبالتالي يصبح المدير المترجم موردا نادرا قادرا على المزج بين كفاءات المدير وكفاءات الترجمة وأيضا يمكن أن يلعب المدير دور « Passeur De Culture » إذا كان مرتبطا بشدة بنشاط



الترجمة: الفهم، الإدارة، التحكم في المعلومة وتوزيعها، المعنى، تأثير المعنى. فالمدراء الذين يتحكمون في هذه الكفاءات ستكون لهم الحرية من أجل تمرير ثقافة نحو ثقافة أخرى، العمل في بيئات متعددة الثقافات وخاصة تحمل دور نقل المعنى من ثقافة إلى ثقافة أخرى (Clouet, 2012).

- وفي حالة وجود نزاع بين الموظفين من الضروري إشراك المدير كوسيط لإيجاد حل. لهذا السبب، فإن كفاءة المدير في الإدارة ما بين الثقافات أمر ضروري. ومنه، يمكن أن يساعد التكوين في إدارة التنوع الثقافي خبراء الموارد البشرية والإدارة على تعديل إدارتها، لا سيما أسلوب الاتصال الخاص بهم. ووفقا لـ Joseph Aoun (Issaka, 2014, p. 67)، هناك عنصران أساسيان يبرران أهمية التكوين المناسب للفرق متعددة الثقافات. فمن ناحية، تكون مخاطر الصراع بشكل عام أكبر في الفرق متعددة الثقافات منه في الثقافة الواحدة. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤثر تنوع الثقافات في المؤسسة على ثقافتها. استجابة لهذه المخاوف، يقدم Joseph Aoun معلومات حول التواصل بين الثقافات وثقافة المؤسسات. فيجب أن لا يقتصر تكوين التواصل بين الثقافات على استهداف المديرين فقط بل يجب أن يمتد إلى جميع الأعضاء والموظفين، لأن ذلك سيسمح لهم بالانغماس في قواعد وإجراءات المؤسسة بغض النظر عن ثقافتهم.

بالنسبة للموظفين عموما، يجب على الشخص المعني أن يحاكي بطريقة اداركية (معرفية) وعاطفية المعلومات التي تؤثر على سلوكه. يجب عليه أن يلاحظ، يفكر، ينسق، يتصور ويتصرف. بتعبير أدق، كل فرد يطور هياكل معرفية خاصة به لإيجاد حلول لمشاكله، يتعلم من تجربته ويغير سلوكه وفقها. والتجارب الشخصية بين الثقافات قادرة على تحويل المعرفة النظرية إلى وعي عاطفي موجه نحو السلوك لذلك من أجل إجراء دراسة الكفاءات بين الثقافات، يعود إلى وعي عاطفي موجه نحو السلوك لذلك من أجل إجراء دراسة الكفاءات بين الثقافات، يعود إلى (Barmeyer C. I., 2004) إلى نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning Theory) (ELT) - David A. Kolb (1984) محاولا دمجها مع مفهوم الكفاءة بين الثقافات.

#### 4. Bosch: مثال يُحتذ به في إدارة الكفاءات بين الثقافية

في عام 1886، أنشأ روبرت بوش "ورشة الهندسة الدقيقة والهندسة الكهربائية" في شتوتجارت، التي تتميز من البداية، بقوتها المبتكرة والتزامها الاجتماعي. لقد أصبح المجمع رائد

عالمي يضم 450 شركة فرعية وشركات إقليمية في أكثر من 60 دولة - شركاء المبيعات والخدمات في حوالي 150 دولة. تتمثل ميادين النشاطات الإستراتيجية لـ Bosch في وسائل النقل، التكنولوجيا الصناعية، السلع الاستهلاكية، تكنولوجيا الطاقة والبناء. (Boach, 2019) تتمثل قيم مجمع Bosch في: التركيز على المستقبل والنتائج، المسؤولية والتنمية المستدامة، المبادرة والتصميم، الانفتاح والثقة، الأمانة، الموثوقية والمصداقية والشرعية، وأخيراً التنوع "إننا نرحب بالتنوع ونشجعه كمصدر للثروة ونعتبر أنه ضروري لنجاحنا" (Boach, 2019) تعكس هذه القيم الطريقة التي تدار بها أعمال مجمع Bosch في علاقاتها مع الشركاء والمستثمرين والموظفين والمجتمع.

يعد مجمع Bosch الألماني، مثالاً جيداً لإستراتيجية متكاملة لإدارة الكفاءات بين الثقافية، ويمكن اعتبارها في ألمانيا رائدة في مجال التكوين بين ثقافي لمدرائها التنفيذيين الدوليين. في السنوات الأخيرة، وضع المجمع برنامجاً طموحاً لتنمية الكفاءة بين الثقافية التي تستهدف جميع موظفيها. ولكن بشكل خاص في إطار تكملة مختلف المقاييس التي تسمح ببناء سياق "ثقافة المؤسسة" التي تفضي إلى التنمية الجماعية وتطوير هذه المهارات التي ستجعل مجمع Bosch الأكثر مثالية (Barmeyer, Davoine, & Gusewell, 2008).

يعتبر المجمع التنوع الثقافي كواحدة من قيمه السبع الرئيسية التي ذُكرت سابقاً: "إننا نرحب بالتنوع ونشجعه كمصدر للثروة ونعتبر أنه ضروري لنجاحنا"، وعلى نفس المنوال، وضع المجمع مبادئ توجيهية لسياسة إدارة الموارد البشرية الدولية الطموحة المتضمنة عدة محاور:

- تطوير المديرين من خلال تجارب التنقل الدولية *mobilité internationale*
- التدعيم، على جميع المستويات الهرمية، التبادلات بين المتعاونين من مختلف المواقع الوطنية،
- سياسة التنقل المتضمنة دعم المغتربين أثناء الإقامة في الخارج وعند عودتهم،
- سياسة اللغة التي تشمل ليس فقط التكوين على اللغة الإنجليزية والتكوين اللغوي للبلدان المستهدفة والثقافات المستهدفة، بل تشمل أيضاً دورات اللغة الألمانية لجميع الموظفين الذين لديهم لغة مختلفة،

– سياسة تطوير المدراء لجميع المؤسسات الفرعية الوطنية لتشكيل فرق إدارة مختلطة يكون فيها المديرون المحليون هم الأغلبية.

كجزء من سياسة إدارة الموارد البشرية الدولية، أراد المجمع بشكل واضح تعزيز الكفاءات المشتركة بين الثقافات لموظفيها لتحسين جودة التعاون بين الشركات التابعة والمشاريع المشتركة للمجمع وكذلك مع الشركاء الخارجيين. تبدأ سياسة التطوير هذه بالوعي بأهمية هذه الكفاءات في التفاعلات اليومية، وهو وعي ينطوي على تواصل مستدام بين خدمة التكوين والتتابع الفعال لرؤساء الإدارات. سيتم تقسيم هذا التطوير إلى مكونين رئيسيين، من ناحية، عرض تكوين متكامل مصمم لمختلف الجماهير المستهدفة، ومن ناحية أخرى، تعزيز التبادل داخل المجمع لإرساء مفهوم إدارة المعرفة. ((Barmeyer, Davoine, & Gusewell, 2008) الجزء الأول من تطوير الكفاءات بين الثقافات هو التكوين المستمر. يقدم المجمع ثلاثة أنواع من التكوينات وفقاً لثلاثة شرائح مستهدفة: الموظفون الذين لديهم اتصالات منتظمة مع شركاء أجنبي داخل المجمع أو خارجه، والمغتربين المستقبليين وأعضاء فرق المشروع (الافتراضية).

– التكوين المتعلق بغالبية الموظفين: تتمثل الأهداف التكوينية للمجموعة الأولى في تطوير الكفاءات العامة بين الثقافات (مثل المهارات اللغوية والحساسية الثقافية) المكيفة مع سياق عمل محدد. يوضح الجدول أدناه مختلف التكوينات الخاصة بكل بلد:

**الجدول 1: مقتطفات من برنامج التكوين الدولي لـ BOSCH في ألمانيا**

تكوينات بين ثقافية عامة	
– الإدارة بين الثقافية Management Interculturel.	المواضيع
– التواصل بنجاح مع الزملاء والموردين والعملاء في جميع أنحاء العالم	
– تقديم عروض دولية.	
– الاستماع بالعينين - لغة الجسد في المجال الدولي.	
– القدرة على الاتصال من أجل المشتريات الدولية.	

التحضير للبيئة المتعددة الثقافات. ورشة عمل للمغتربين العائدين. تكوين الخبير الدولي.	التحويلات الدولية
تطوير فرق افتراضية. ورشة عمل بين الثقافية لفرق العمل الافتراضية. التكوين لرؤساء الفرق الافتراضية.	الفرق الافتراضية (virtuelles)
تدريب بين ثقافي لمديري الموارد البشرية.	تكوين الموارد البشرية
مشاريع الاندماج.	مشاريع الاندماج
تدريب بين ثقافي. ورشة عمل دولية. حوار القيادة الدولية.	مجلس دولي
<b>تكوين بين ثقافي خاص بالبلد</b>	
تعرف على ألمانيا. التعامل مع الشركاء والزملاء الألمانين.	ألمانيا
تعرف على الهند. التعامل مع الشركاء والزملاء الهنديين. ورشة تطوير فرق ألمانية- هندية.	الهند
مفاوضات تجارية في الصين من أجل تعاون فعال معهم.	الصين
مفاوضات تجارية في اليابان. مفاوضات تجارية في كوريا. العمل مع الزملاء اليابانيين في ألمانيا	اليابان وكوريا
تسيير دولي للمشاريع في الو.م.أ	الولايات المتحدة الأمريكية
التعامل مع الشركاء والزملاء الفرنسيين.	فرنسا

- مفاوضات تجارية في فرنسا.	
1. التعامل مع الشركاء والزملاء الاسبانيين.	اسبانيا
2. التعامل مع الشركاء والزملاء المجرين	المجر

المصدر: (Barmeyer, Davoine, & Gusewell, 2008, p. 2)

- إن التكوين لفرق العمل (الافتراضية) متعددة الثقافات متاح لجمهور أوسع. يعتبر هذا النوع من التكوين مناسباً بشكل خاص لموظفي المشاريع المتعددي الوظائف ذات البعد الدولي الذين لن يستطيعوا التنقل خلال المشروع والذين قد يكونون أقل حساسية من الآخرين للمسائل بين الثقافية. محتوى هذه الحلقات التكوينية تمارين تتعلق بالكفاءات بين الثقافية بشكل عام ولكنها تطبق في سياق خاص بفرق العمل متعدد الثقافات.
- وأخيراً، يتجسد تكوين المغتربين في دورة تكوينية تبدأ بإعداد بين ثقافي للمغربيين وعائلاتهم. يشمل هذا الإعداد عناصر عامة حول التعددية الثقافية والبلد المضيف بالإضافة إلى الجوانب المختلفة للتكيف. تتم متابعة المرحلة الثانية في ألمانيا من خلال ورشة عمل لإندماج المغتربين وعائلاتهم. عند العودة، سيشارك المغتربين وعائلاتهم في ورشة إعادة الإدماج. المرحلة الأخيرة من الدورة تدخل المغترب السابق "كمستشار للبلد"، وسيتم دعوة الأخير لمشاركة تجربته من خلال التدخل في الحلقات التكوينية أو كمحاور للمغربيين المستقبليين وكذلك في ورش العمل الخاصة بتبادل الخبرات.

يتكون الجزء الثاني من إستراتيجية تنمية الكفاءات بين الثقافية من مجموعة من آليات التبادل والتواصل تهدف إلى مشاركة وتعميق أفضل للمعارف داخل المجمع حول القضايا بين الثقافية:

- هناك حوالي خمسة عشر تقريراً دولياً باللغتين الألمانية والإنجليزية تحتوي على معلومات ثقافية وممارسات عن البلدان المستهدفة للتنقل الدولي. يتم تحديث هذه التقارير بانتظام، ويمكن تحميلها من قبل المغتربين المستقبليين على الموقع الإلكتروني خدمة التكوين.

- تم تكوين مجموعة من المغتربين السابقين على المشاركة في الندوات التكوينية. ويشارك بعض هؤلاء الأخصائيين الدوليين في ورش عمل التطوير أو استشارتهم بشأن حالات خاصة.
- إعداد منتدى إنترنت ("News Net") مع معلومات البلد.
- برمجة اجتماعات للتعارف بين المغتربين من بلدان معينة (مثل اليابان أو الصين) في مقر المجمع.
- يتم إرسال التغذية العكسية الناتجة عن التنقل بشكل منهجي إلى الموجهين أو الرعاة الذين رافقوا المغتربين في مرحلة اندماجهم المحلية.

من الممكن أن تجعل هذه الإجراءات المختلفة بناء الكفاءات بين الثقافية داخل المجمع بطريقة جماعية وذات سياق كبير أثناء التواصل بشكل منتظم حول وجود الاختلافات. كما تتيح هذه الآليات تعزيز التبادل والحوار بين مختلف المجموعات الوطنية والمواقع المختلفة والمستويات الهرمية المختلفة وتعزيز المعارف والكفاءات المكتسبة أثناء التنقل الدولي.

ومع ذلك، يدرك قسم الموارد البشرية في المجمع أن تطوير الكفاءات بين الثقافية يمكن أن يكون له تأثير دائم فقط إذا تم دمجها في أدوات إدارة المجمع. لهذا يعمل فريق تنمية الموارد البشرية التابع للمجمع حالياً على دمج العديد من الكفاءات بين الثقافية في نموذج الكفاءات.

يمكن تقييم الكفاءات بين ثقافية لـ Bosch انطلاقاً من دراسة Duan 2016 كما يلي:

بالنسبة للوعي الثقافي لدى هذه المؤسسة فهي تدرك جيداً أهمية ذلك وهذا بإدراجها لعنصر التنوع ضمن قيمها، كما أدرجت في تكوينها بين الثقافي الخاص بالبلد أهمية التعرف على البلد الآخر مثل ألمانيا والهند. كما تنظر إلى الثقافات الأخرى على أنها مختلفة من خلال إتاحة تكوينات على مستوى كل بلد.

احترام الاختلافات الثقافية أو ماسماه Duan بالحساسية الثقافية يظهر من خلال إدراج Bosch لموضوع "التواصل بنجاح مع الزملاء والموردين والعملاء في جميع أنحاء العالم" وموضوع "التحويلات الدولية" الذي يتضمن فكرة التحضير للبيئة متعددة الثقافات.

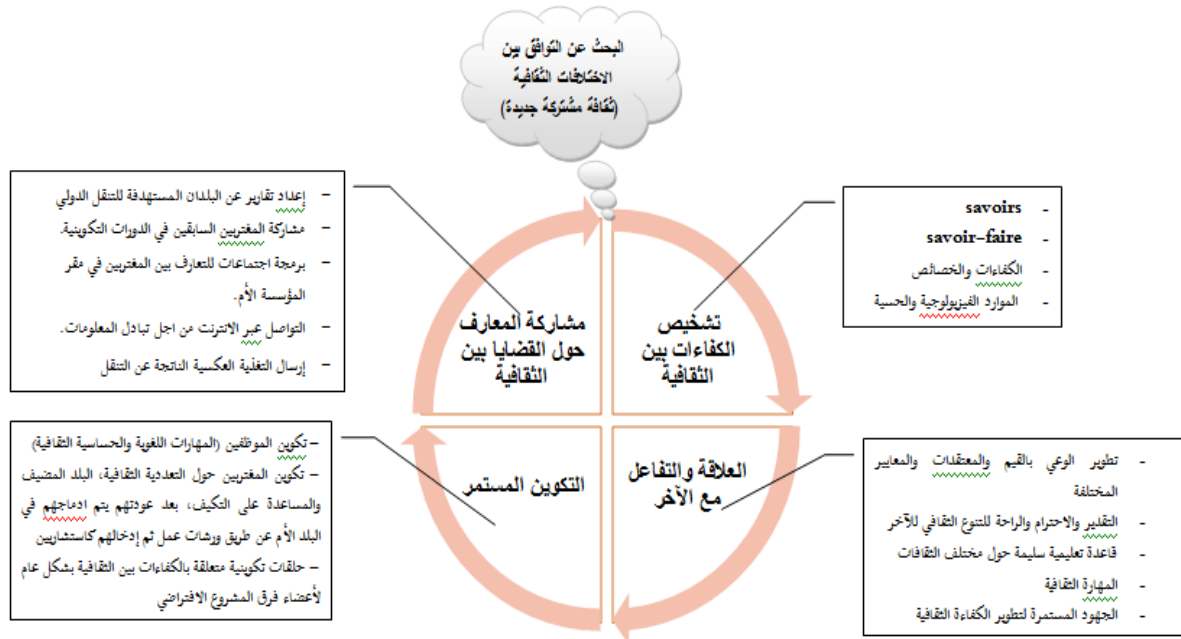
بغية الحصول على قاعدة تعليمية سليمة حول المجموعات الثقافية المختلفة قام مجمع Bosch بتدريب بين ثقافي لمديري الموارد البشرية، تكوين الخبير الدولي، ورشة عمل للمغتربين العائدين من البلد.

كما تتضمن إدارة الكفاءات بين الثقافية لـ Bosch على عنصر المهارة الثقافية وهو ما يظهر من خلال إدراجها لموضوع "الاستماع بالعينين-لغة الجسد في المجال الدولي" في تكوينها للموارد البشرية، ونضيف القدرة على الاتصال من أجل المشتريات الدولية، حوار القيادة الدولية، كيفية التعامل مع الشركاء والزلاء الألمانين، الهنديين، الصينيين، الليبانيين، الفرنسيين، الاسبانيين، والمجريين.

كانت لـ Bosch جهود مستمرة لتطوير الكفاءة بين الثقافية في إطار عملية ديناميكية من خلال إرساء قواعد إدارة الموارد البشرية الدولية، وأيضا من خلال التكوين المستمر الذي مس كل من المغتربين والموظفين والفرق الافتراضية. إضافة إلى مشاركة وتعميق أفضل للمعارف داخل المجمع حول القضايا بين الثقافية.

من خلال كل ماسبق الإشارة إليه في الجزء النظري واعتماد مجمع Bosch كنموذج في تطبيق إدارة الكفاءات بين ثقافية، يمكننا تلخيص أهمية هذا الموضوع وبصفة خاصة للمؤسسات التي تنشط في المجال الدولي في محاولة لإبراز كيفية تحقيق التوافق بين الاختلافات الثقافية عن طريق إدارة المؤسسة لكفاءاتها بين الثقافية وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

## الشكل 2: نموذج مقترح لإبراز أهمية الكفاءات بين الثقافية وكيفية إدارتها



المصدر: من إعداد الباحثة

### خاتمة:

إن التآزر الموجود بين المؤسسات لا يتحقق إلا بالتنسيق الفعال بين أفرادها، ومن أجل الوصول إلى اقتصاديات السلم، احتكار السوق، القدرة على جذب جزء من التنوع الثقافي، الحصول على الإبداعات، يجب على هذه المؤسسات التنسيق بين كفاءاتها. في الحقيقة هذا التنسيق يواجه مجموعة من الصعوبات من بينها: المسافة المادية *la distance physique*، تعدد اللغات، الاختلافات الثقافية، تباين المؤسسات من حيث الهيكل الحجم والوسائل، لذلك من أجل التطوير والحصول على ثقافة مؤسسة قوية يجب أن تكون هناك إستراتيجية ورؤية واضحة التي تجعل التنوع كعنصر مهم، فالتنوع هو المورد الاقتصادي على المدى الطويل، فلا يجب أن نسلم بفكرة أن الاختلافات الثقافية ترفع من مستوى التباين والتنافر خاصة على المستوى الإدراكي ومستوى القيم بل يجب إدارة هذا التباين من خلال ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على الثقافة المشتركة ومن خلال وظيفة الموارد البشرية.

تهتم وظيفة الموارد البشرية بالتفاعل المستمر بين أعضاء المؤسسة وتشجع على تأسيس بيئة جماعية لذلك تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تشجيع الاندماج الذي يتجاوز الاجراءت الرسمية من أجل التركيز على التفاعلات البيفردية. إذن التكلم عن الاندماج الثقافي الذي يمكن أن يفهم كمزاوجة بين الثقافات هو تعلم بين ثقافي أو مثقافة جماعية *acculturation mutuelle* وهي دلائل لظهور ثقافة مشتركة جديدة.

كذلك من بين الشروط اللازمة لحل المشاكل بين الثقافية والتي ظهرت لنا من خلال هذه الورقة تشكيل إدارة بين الثقافية للموارد البشرية عن طريق الإداريين ذوو الكفاءة العالية، وإعطاء أهمية للتكوين بين ثقافي. لذلك على المؤسسات أن تحرص على:

- إدراج التنوع الثقافي ضمن قيمها.
- في المجال الدولي لا يكفي فقط معرفة ثقافة البيئة الأخرى وإنما أهم شيء هو الوعي بالاختلاف الموجود.
- الاهتمام بالاختلافات الثقافية وتحاول التقليل من تعارضها للوصول إلى توافق ثقافي، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر المؤسسة على موارد بشرية قادرة على فهم هذه الاختلافات.



- وضع مبادئ توجيهية إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الدولية.
- أن تختار كفاءاتها التي تعمل في المجال الدولي حسب مجموعة من الخصائص من أجل التفاعل الناجح مع فرد أو مجموعة من الأفراد من ثقافات مختلفة.
- الاستفادة من نماذج ناجحة في هذا المجال مثل مجمع Bosch الذي يعتبر مثالا يحتذى به.

### قائمة المراجع.

#### Livres :

- Barmeyer, C., Davoine, E., & Gusewell, A. (2008). Developper les competences interculturelles le cas de groupe BOSCH. Dans J. Perett, *tous talentueux* (pp. 347-354). Paris: Eyrolles.

#### Articles :

- Barmeyer, & mayrhofer. (2009). management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *management et avenir* , 2 (22), 109-131.
- Boudabbous, S. (2005). La compétence interculturelle dans les entreprises en Tunisie. (U. d. D'OPALE, Éd.) *laboratoire redéploiement industriel et innovation* , 1-16.
- Brasseur, m. (2008). le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique. *Revue Française de Gestion* , 2 (230), 61-67.
- Delay, R. e. (2011). diversité culturelle et employabilité : enquêtes sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones en science de gestion. *Management et avenir* , 3 (43), 180-202.
- Duan, Y. C. (2016). A concept analysis of cultural competence. *international journal of nursing sciences* (3), 268-273.
- Garcia, m.-a. (2007). diversité des référents culturels dans l'organisation : comment optimiser la rencontre des cultures ?, *Management et avenir* , 3 (13), 57-76.
- Montserrat, P. F., & al. (2017). Health competence from a transcultural perspective. Knowing how to approach transcultural care. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 365 – 372.
- Rakotomena, m. H. (2005). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle , *Revue internationale sur le travail et la société* , 2 (3), 668-691.
- Roxana, A. T. (2018). L'interculturel – facteur clé d'une bonne insertion professionnelle. *Synergies Europe* (13), 97-105.

#### Colloques :

- Abdeljalil, M. (2005). Manager La Diversité Culturelle : Responsabilité Sociale De l'entreprise Pour Une Meilleure Compétitivité. *7e université de printemps de l'audit social Performances économiques & performances sociales à l'heure de la RSE.* (pp. 17-26). Marrakech: institut international de l'audit social.
- Barmeyer, C. I. (2004). peut-on mesurer les compétences interculturelles ? une étude comparée France- Allemagne-Québec des styles d'apprentissage. *La GRH mesurée! Actes XVe congrès AGRH,* (pp. 1435-1462). Montréal .
- Clouet, L.-M. (2012). Transmission de sens et management interculturel : pour des managers traducteurs « passeurs de culture », *ISIT ,état généraux du management « nouvelles frontières du management »*, (pp. 1-9). Strasbourg.

#### **Mémoires :**

- Deconinck, A. (2006-2007). Le management interculturel : comment et pourquoi introduire la notion de culture au sein d'une équipe projet ? ESC Lille.
- Issaka, O. H. (2014). Le Rôle Et L'impact De La Diversité Culturelle Dans Les pratiques Managériales En Milieu Professionnel. *Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Sciences De La Gestion* . Montréal, Université Du Québec, Canada: Université Du Québec.

#### **Sites Web :**

- Boach.* (2019). Consulté le janvier 20, 2019, sur <https://www.bosch.africa/fr/notre-entreprise/notre-histoire>.