

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

تحالف **Mazda و Ford**، اندماج **Mellon و Boston** بين النجاح والإخفاق

عقبلة صدوقي، أستاذة مساعدة قسم "أ" كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3-

ملخص: تكمن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعا حيويا هو إدارة التنوع الثقافي وضبط العناصر المكونة له، لأنه عندما نتكلم عن

التنوع الثقافي فإننا نتكلم عن الصدمة الثقافية وهو تلاقي بين ثقافتنا وثقافة الآخر، وأمام تعدد المخاطر المتعلقة بالتصادم الثقافي والتي تشكل تهديد فعلي على نجاح الاندماج والتحالف الاستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد هذا التصادم وذلك بمراجعته ومن ثم إدارته وهو ما يقودنا للتعرف على مميزات والمشاكل المتعلقة بالتنوع الثقافي.

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

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

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

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

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

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

- إستراتيجية النمو: مصدرا لتلاقي مختلف الثقافات.
- تحليل البيئة متعددة الثقافات.
- مستويات إدارة التنوع الثقافي.

- إدارة التنوع الثقافي: نحو تسيير فعال للاختلافات الثقافية.
- تحالف Ford و Mazda، اندماج Boston و Mellon بين النجاح والإخفاق.

1- إستراتيجية النمو: مصدرا لتلاقي مختلف الثقافات

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

تهدف إستراتيجية النمو إلى تحقيق النمو في ميادين محددة (التوزيع، التوريد، الأرباح) بحيث تعتمد المؤسسة إلى إضافة ميادين نشاطات إستراتيجية جديدة إلى ميادين النشاطات الحالية، سبب اعتماد هذه الاستراتيجيات يرجع إلى تنوع المخاطر، وصول بعض المنتجات إلى مرحلة الركود، ضعف الطلب أو زيادة المنافسة، زيادة المعدل الإجمالي لنمو المؤسسة. (خضير الحفاجي، 2004: 213)

وفي ظل هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بالدخول إلى ميادين نشاط جديدة بالاعتماد على المؤسسات الأخرى. وهناك شكلاّن لهذه الإستراتيجية هما إستراتيجية الاندماج ويقصد بها اتفاق مؤسستين أو أكثر على الاتحاد عن طريق الضم فتزول المؤسسة المندمجة وتبقى المؤسسة الدامجة أو تسيير إلى اختفاء المؤسسات المندمجة لتظهر مؤسسة جديدة. وإستراتيجية التحالف والتي يقصد بها الشراكة بين اثنين أو أكثر من الشركات من اجل مقاومة المنافسين، أو تقاسم الموارد، أو تبادل المعارف (Le Roy et Yami, 2007 : 84)

أولاً: إستراتيجية التحالف

يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستعاب متغيرات بيئية حدثت، أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تتوقى تحد محتمل. تتعدد الصيغ التي يمكن أن تختار بينها الإدارة عندما تتجه لتبني إستراتيجية التحالف من بينها التحالف في المجال المالي، في المجال التسويقي، في المجال التكنولوجي ونجد أيضاً: (أحمد سيد مصطفى، 1997 : 4)

- المشروع المشترك joint-venture : يتمثل المشروع المشترك في مشاركة بين طرفين أو أكثر غالبا ما يكون أحدهما محليا والآخر أجنبيا في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة. يتحمل الطرفان بنسبة معينة تكلفة الموارد اللازمة وإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذا تطوير منتجات جديدة. ويهيئ بذلك فرصة سريعة وأقل تكلفة للتنافس العالمي.
- التعاقد من الباطن sourcing: وهنا تتعاقد المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب) بحيث تورد المؤسسة (ب) للمؤسسة (أ) مكونات سلعية تحتاجها. وغالبا ما تباع السلعة النهائية ليس باسم صانع المكونات بل باسم وعلامة المؤسسة المستخدمة التي اشترت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن.

ثانيا: إستراتيجية الاندماج

يدفع المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية: التنوع، شراء المنتجات ذات العلامة الجيدة، البحث عن اقتصاديات السلم،

السيطرة على الأسواق، اكتساب تكنولوجيات جديدة.(4: ben fadhel adnen,_____)

- الاندماج الأفقي la fusion horizontale: ينتج عن اتحاد مؤسستين أو أكثر لهما نفس النشاط وتعرض منتجات متشابهة أي هي عبارة عن مؤسسات متنافسة والهدف من وراء هذا الاندماج هو تقليص مستوى المنافسة والتوجه نحو المنافسة الاحتكارية monopolistique .
- الاندماج العمودي la fusion verticale : في ظل هذا الاندماج ليس للمؤسسات نفس النشاط ولكنها تكميلية. هذا الاندماج يكون عن طريق الموردين والمشتريين الذين يعملون في نفس الصناعة، الهدف من وراء هذا الاندماج هو التركيز على مختلف مراحل السيرورة الإنتاجية، تقليص التكاليف، وخاصة من أجل تأمين قنوات التوريد.
- الذوبان الاندماجي la fusion conglomerat : ينتج عن اتحاد المؤسسات التي ليس لها نفس النشاطات ولا تعمل في نفس السوق. يكون بين هذه المؤسسات قليل من العلاقات سواء العمودية أو الأفقية.

2- تحليل البيئة متعددة الثقافات:

أولا: المقاربات الكلاسيكية لتحليل البيئة متعددة الثقافات

عرّف Hofstede الثقافة بأنها " تلك القيم، العادات، والسلوكيات المشتركة بين أفراد المجتمع " (Hoffman,

29) : 2007. ويضيف Hofstede أن ثقافة المؤسسة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، ويرى أيضا أن

ثقافة المجتمع لها تأثير قوي على قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، وعلى سلوك المؤسسات. نستدل على هذا بالأعمال التي قام بها Hofstede والتي شملت 60 دولة، تعمل فيها مؤسسات تابعة لمؤسسة متعددة الجنسيات. وتوصل إلى أن هناك أربعة خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المؤسسات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاتها. بمعنى أنه كلما اتسمت المجتمعات بهذه الخصائص فإن المؤسسات تتسم بنفس تلك السمات. تتمثل تلك الخصائص في: (Bollinger & Hofstede, 1987)

- الفردية والجماعية: التي تسمح بمعرفة إذا كانت المؤسسة تثنم الإنجاز الفردي أو التوجه نحو الإنجاز الجماعي.
- البعد الهرمي: الذي يقيس درجة التفاوت (عدم المساواة) بين الأفراد في مختلف المستويات الهرمية.
- حالة عدم التأكد: هناك من الأفراد من له القدرة على التحمل ومواجهة التحديات، وهناك من يفضل المستقبل الأكثر ضمانا وتأكيدا.
- الثقافات المدعمة لقيم الرجل/المرأة: عندما تكون القيم تنصب على الجوانب المادية للعمل فإن هذا المجتمع يسمى "مجتمع الرجل"، أما عندما تكون القيم منصبة على النواحي الإنسانية في العمل وتقديم الخدمات فان هذا يسمى "مجتمع المرأة".

كما اهتم Trompenaars في كتابه « L'entreprise multiculturelle » بالاختلافات الثقافية على

المستوى الوطني، وتوصل إلى أن كل ثقافة وطنية تتميز عن الثقافات الأخرى بالحلول الخاصة التي تنتج عن بعض المشاكل والتي

جمعها في ثلاثة أصناف: (Retout, 2001 : 42-44)

الصف 1: العلاقات مع الآخرين les relations avec les autres

- الشمولية/ الخصوصية Universel/particulier: ما هو العنصر أكثر أهمية، القواعد والقوانين أم العلاقات.
- الفردية/ الجماعية Individue/ groupe: هل العمل يكون في شكل فردي أم جماعي.
- الموضوعية/ اللا موضوعية Objectivité/ subjectivité: هل نظهر أحاسيسنا.
- درجة الالتزام المحدودية/ الانتشار Limité/ diffus: بعض الثقافات تفضل تعويض أو تغيير الأفراد بينما بعض الثقافات الأخرى فإن الأفراد ملزمون بالصرامة في العقد.

● تحقيق الأهداف/ المكانة الاجتماعية La réalisation/ la position sociale : بعض

الثقافات تطلب الإجابة على السؤال " من أنت، Qui êtes-vous"، بينما في ثقافات أخرى

فهم يطرحون السؤال " ما هو الشيء الذي تجيد فعله، Que savez- vous faire".

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

تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين بما هو حادث في وقته. أما التوجه بالمستقبل فيتضمن

تركيزًا أكبر وتوجهًا أساسيًا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلاً.

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

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

وفي نفس الإطار اقترحت Nancy J. Adler ستة أبعاد تسمح بتمييز السلوكيات الثقافية الخاصة بالأفراد، هذه

الأبعاد تحدد مختلف السلوكيات والمواقف المرتبطة بالعمل (Coté et Soussi,115)

1. الخصائص الفردية.

2. الارتباط بالبيئة.

3. العلاقات مع الأفراد.

4. النشاطات الأساسية.

5. التوجهات المكانية.

6. التوجهات الزمنية.

ثانياً: التنوع الثقافي: الايجابيات والسلبيات

يقصد بعبارة التنوع الثقافي تعدد الأشكال التي تعبر بها الجماعات والمجتمعات عن ثقافتها وأشكال التعبير هذه يتم تناقلها

داخل الجماعات والمجتمعات وفيما بينها.(اتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، 2005)

على المستوى اللغوي العام، تشير عبارة التنوع الثقافي إلى اتسام الثقافة البشرية بسمة التنوع أي كونها تتباين وتختلف كما تشابه و تتطابق مضمونا و شكلا على نحو يجعلها تتمايز إلى أنواع. أما على المستوى الاصطلاحي فان التنوع الثقافي يتمحور حول التأكيد على ايجابية التنوع الثقافي وأهمية استمراره و حق مختلف الثقافات في حفظ كيانها و احترام أوجه اختلافها و تمييزها و ضرورة تقنين هذا الحق دوليا. (اليونسكو ، 2004)

عندما نتكلم عن التنوع الثقافي فإننا نتكلم عن الصدمة الثقافية، ونعني بالتصادم الثقافي تلاقي ثقافتنا مع ثقافة الآخر (الثقافة الوطنية أو ثقافة المؤسسة). لذلك فإن التنوع الثقافي يعتبر كعنصر رئيسي في الإدارة بالنسبة للمؤسسات وهو ما يقودنا للتعرف على المزايا والمشاكل المتعلقة بالتنوع الثقافي (Genoux Céline, 2012 :3)

أ. مخاطر التنوع:

- الاتصال la communication: صعوبة التواصل والاتصال بين مختلف الثقافات سواء من حيث اللغة أو معاني المصطلحات في كل ثقافة، كل هذه الفجوات الثقافية من شأنها أن تخلق سوء تفاهم بين الأفراد، لذلك وجب إعادة النظر في طريقة الاتصال مع الآخر بوضوح وبدون غموض. و على سبيل المثال فان اختلاف العنصر اللغوي (من الثقافات) كثيرا ما يكون مصدر صعوبة في التواصل و من ثم، التعارف بين المجموعات الثقافية.
- التماسك la cohésion: عرفت Adler التماسك بأنه قدرة الأفراد على إجماع آرائهم كلما كان ذلك ضروريا في تحصيل وتفسير الأشياء بنفس الطريقة. وبالتالي دخول أفراد جدد من ثقافات مختلفة من الممكن أن يحدث ضغوطات ومنافسة مع الأفراد السابقين.
- Les stéréotypes: عبارة عن معتقدات يحملها الأفراد أو الجماعات تعزوهم الصفات الفردية المميزة. والخطر هنا هو أن الأفراد من ثقافات مختلفة يعطون صورة غير واضحة فيما بينهم ولا يأخذون بعين الاعتبار الخصائص المميزة لكل واحد.
- الخضوع للثقافة السائدة la conformité à la culture dominante: تفرض الأغلبية المطلقة من الأفراد قيمها وطريقتها في العمل على الأقلية الباقية، وبالتالي يقوم هؤلاء الأفراد بالتخلص من باقي الثقافات الأخرى.
- سوء الفهم susciter des incompréhensions: بما أن الأفراد يتقاسمون نفس الثقافة الوطنية، فإن الحلول الممكنة تكون سريعة، على العكس تنوع الأفراد من الممكن أن يشكل بطى في سيورة إيجاد الحلول بسبب سوء الفهم. وبالتالي يستطيع

التنوع تحديد تدفقات الاتصال بين العناصر الذين يصعب عليهم فهم اللغة الأجنبية ولكن مختلف الثقافات تستطيع تخصيص سلوك الممثلين الذين يمكنهم العمل في هذه الثقافة، هذه الفجوات الثقافية تستطيع أن تخلق صراع بين الأفراد.

- زيادة نسبة دوران العمالة *accélérer le taux de rotation du personnel*: تتعلق استقرارية الأفراد بقدرة المؤسسة على تحقيق شروط الأمن و الاستقرارية في اطار العمل، ولكن قدوم أو دخول ثقافات مختلفة من الممكن أن يخلق ضغوطات بين الأفراد الحاليين والأفراد الجدد. وبالتالي هناك خطر فعلي لبقاء أو خروج أفراد أساسيين في المؤسسة تبعاً لحدة الصراعات بين الأفراد، كما أن التنوع غير المفهوم من طرف الفاعلين والمدار بطريقة سيئة من الممكن أن يسهل دوران العمالة ويخلق اللاإستقرار الداخلي.

- نشوب الصراعات *générer des conflits*.
- تضخيم المشاكل *accentuer les problèmes*.

ب. إيجابيات التنوع:

- تدعيم القيم الثقافية داخل المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة.
- سهولة جذب والاحتفاظ بالأفراد والكفاءات العالية.
- زيادة في دافعية وفعالية الأفراد،
- تطوير الإبداع والابتكار بين العاملين.

3- مستويات إدارة التنوع الثقافي:

تعتبر إدارة التنوع الثقافي كشكل من أشكال الإدارة القادرة على التعرف على وجود ثقافات مختلفة، إدماج القيم التي

تضع تلك الثقافات في حركية مع مختلف وظائف المؤسسة، والمزج بين الخصائص الثقافية و متطلبات الإستراتيجية

العامة. (Barmeyer et Mayrhofer, 2009 :111)

يرجع أصل إدارة التنوع الثقافي إلى وجود تعاضد أو تأزر بين الثقافات التي تستطيع الوصول إلى إنماء وزيادة فعالية فرق

العمل. ومع ذلك فإن العلاقات بين مختلف الثقافات داخل وخارج المؤسسات ليس من السهل إدارتها، فالتمييز الانتقائي، الخوف

من الاختلاف، الآراء المسبقة كل هذه العناصر تشكل عراقيل أمام الانفتاح نحو الآخر. لذلك فإن التنوع الثقافي يعتبر كعنصر

رئيسي في الإدارة بالنسبة للمؤسسات (3: Genoux Céline, 2012)

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

الثقافي على المؤسسة يكون حسب مراحل تدويل المؤسسة.

1. المؤسسة الوطنية Entreprise Nationale: تكون الاختلافات الثقافية خاصة بدولة واحدة فقط ويتم هنا إدارة التنوع

الثقافي على المستوى الوطني مثلاً بلد ما يحتوي على 4 ثقافات وطنية.

2. المؤسسة الدولية Entreprise Internationale: تركز إدارة التنوع الثقافي في هذه المؤسسة على العلاقات الخارجية مع

الزبائن المحتملين والعاملين الأجانب. وبالتالي تكون إدارة التنوع الثقافي في هذه المؤسسة حسب البيئة الخارجية.

3. المؤسسة متعددة الجنسيات Entreprise Multinationale: تكون إدارة التنوع الثقافي على المستوى الداخلي

للمؤسسة (تشكل المؤسسة من أفراد من مختلف البلدان، مثلاً: التوظيف من مختلف الأجناس)

4. المؤسسة العالمية Entreprise Globale/ Mondiale: تكون إدارة التنوع الثقافي حسب البيئة الداخلية والخارجية معاً.

ب. إدارة التنوع الثقافي على مستوى المدراء:

تشكل إدارة الصراعات الثقافية أكبر رهان للمدراء في نشاطاتهم اليومية نتيجة تعقد العلاقات بين الأفراد من ثقافات مختلفة.

لذلك يمثل المفتاح الأساسي لنجاح إدارة التنوع الثقافي في: (12: Gérard gabrielle, 2005)

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

- إدارة الصراعات la gestion des conflits : يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للصراعات:
 - صراعات الأهداف les conflits d'objectifs : عندما تكون أهداف الأفراد متفاوتة.
 - الصراعات الإدراكية les conflits cognitifs : توضح التعارض على مستوى تشكيل الفرضيات من خلال التحليل المعطى من طرف مختلف الأفراد.
 - الصراعات العاطفية les conflits affectifs : عندما يكون الإحساس المعبر عنه من طرف الأفراد متعارض.
 إذا ينتج عن الصراعات عموما هدر للوقت، وضياح الطاقة والإنفاق على الموارد غير النافعة.
- ت. إدارة التنوع الثقافي على مستوى الفرد: أي كيف تتطور قدراته في بيئة متعددة الثقافات. يفضل جميع المدراء تطوير الكفاءات من ثقافات متعددة والتي تتعلق باستقرارية الأفراد وسيورتهم. هذه السيرة تتعلق بـ:
 - الكفاءات اللغوية compétence linguistique : تعتبر الكفاءات اللغوية ضرورية للاتصال، فهي مهمة لمحاولة فهم الآخر انطلاقا من عناصر الحديث الفعلي مثل الصيغ المستعملة.
 - القدرة على الانفتاح والاستماع capacité d'ouverture et d'écoute : يجب على المدير الاهتمام بممارسات وعادات الأفراد الآخرين (الجدد) ، يجب الانفتاح على الثقافات الأخرى ومحاولة عدم السقوط في السلوك المكرر على نحو لا يتغير تعزوه الصفات الفردية المميزة stéréotype والعرقية ethnocentrisme . يجب التعامل بوعي مع خصائصهم الثقافية وتصور الطريقة التي يتم بها توضيحها (الثقافة الأخرى) للآخرين.
 - التعامل مع الشك tolérance à l'incertitude : على المدير إزالة الشك والغموض في العلاقات بين الأفراد، لذلك وجبت المرونة والانفتاح الذي يمكنه من إدارة المشاكل المرتبطة بالتنوع الثقافي، يجب أن يكون التكيف مع التغييرات والانفتاح على الأفكار الجديدة مرنا.
 - الخبرات البين ثقافية expériences interculturelles : من الممكن لبعض الخبرات السابقة أن توصل المدير إلى زيادة قدرته في إدارة التنوع الثقافي، ومن أجل تحسين كفاءاته على الاتصال البين ثقافي. هناك العديد من القدرات الواجب تطويرها: قيادة وتوجيه الأفراد وفق المخطط الوظيفي أو الاجتماعي، التعلم لإدارة التغيير.

4- إدارة التنوع الثقافي: نحو تسيير فعال للاختلافات الثقافية

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

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

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

المواجهة: تؤدي التناقضات والاختلافات بين الثقافات داخل المؤسسة إلى صعوبة العمل في المؤسسة وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات وهو ما يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية كالانسحاب، والصراع والتخريب. يمكن التخفيف من آثار إمكانية الوقوع في مشكل تناقض الثقافات واختلافها التي تعتبر ظواهر سلبية عن طريق مجموعة من التدخلات والإجراءات، يمكن حصرها في: (غياث بوفلجة، 1992: 220)

- **حصر العوامل الثقافية المؤثرة داخل المؤسسة:** قبل القيام بأي شيء لمعالجة الآثار السلبية لبعض القيم الثقافية، علينا التعرف على كل الجوانب الثقافية وإفرازاتها القيمية وذلك للتعرف على مدى مساهمتها لأهداف المؤسسة.
- **تصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر في المؤسسة:** وبهذه الطريقة يمكن الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب تدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم علينا العمل على تعديلها وتكييفها .
- **التعرف على الجذور الثقافية للمؤسسات الشريكة:** بهذه الطريقة يمكننا التعرف على الدوافع الثقافية لبعض أساليب الإدارة المستوردة غير المتماشية مع واقعنا، وبالتالي فهم أسباب بعض المشاكل التي تعاني منها مؤسساتنا، وهكذا يتسنى لنا استبدال بعض أساليب الإدارة المستوردة بما يقابلها استناداً إلى الواقع الثقافي المحلي.

■ إيجاد ثقافة خاصة بالمؤسسة: يمكن بلورة ثقافة سليمة متمحورة حول أهداف المؤسسة، و يكون ذلك باعتماد

التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند الأفراد.

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

ويضيف **BEN FADHEL Adnen** إلى أنه أمام تعدد المخاطر المتعلقة بالتصادم الثقافي والتي تشكل تهديد فعلي على

نجاح الاندماج يجب قبل كل شيء تحديد هذا التصادم وذلك بمراجعته ومن ثم إدارته. : (**BEN FADHEL Adnen**, _____)

(9-10)

أولاً: مراجعة الثقافة L'audit Culturel:

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

● مرحلة الإعلان Annonce: تكون المراجعة هنا أكثر فعالية بفضل الحديث الفعال لدى القادة وإبهارات المؤسسات لتقدم تقييم ثقافي دقيق وتقليل تكاليف الحفرة الثقافية fossé culturel.

● مرحلة الانسجام الاجتماعي intégration: بعد الاندماج تأتي مرحلة الانسجام وحسب اتساع الفجوة الثقافية يقوم المدراء ببناء ثقافة جديدة.

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

ثانياً: تحويل التصادم الثقافي إلى تحالف ثقافي transformation du choc culturel en alliance culturelle :

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

- سرعة الانسجام la rapidité de l'intégration: يعتبر معدل سرعة الانسجام كعامل أساسي في إدارة الفجوة الثقافية وبهذا المعنى يكون لها أثر كبير في التقليل من الحفرة الثقافية. وبالتالي إذا كان هذا المعدل ضعيف فإنه هناك احتمال أن تنتج الفجوة الثقافية تأثيرات سلبية على استقرارية هذا الاندماج. وكما قال Gosselin " السرعة هي أحسن حليف للاندماج الناجح". يجب أن يبرهن أفراد المؤسسات المندمجين على قدرتهم على العمل بفعالية.

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

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

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

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

- ممارسات إدارة الموارد البشرية

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

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

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

• ممارسات الإدارة العليا

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

• التطبيع الاجتماعي

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

وميز Pascale بين سبعة مراحل أساسية تشكل عناصر مكونة لعملية التطبيع الاجتماعي في المؤسسة وهي: (

السكارنه، 2009: 365)

- إخبار المتقدمين للعمل عن الجانب المضيء والمعتم في المؤسسة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة.
- إخضاع الأفراد الجدد إلى فترة اختبار لجعلهم يقبلون بقيم ومعتقدات المؤسسة.
- إكساب الأفراد الجدد خبرة مباشرة عن طريق قيادة الرئيس المباشر.
- تقديم التقييمات والمكافآت عن الأعمال التي قام بها الأفراد الجدد.
- التزام الأفراد بقيم المؤسسة.
- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء كل منها. تشكل هذه المرحلة بمثابة إعادة تعزيز قيم المؤسسة في نفوس أفرادها.
- تزويد الأفراد بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للأفراد يعد أحد العوامل المهمة لنجاح عملية الاتصال بينهم وبين رؤسائهم.

5- تحالف Mazda و Ford، اندماج Mellon و Boston بين النجاح والإخفاق:

أولاً: تحالف Ford و Mazda

إنّ المهمة التي تواجه المؤسسة عند اختيارها لإستراتيجية التحالف هي زيادة فوائد التحالف، ويبدو أنّ الإحساس

بالاختلافات الثقافية أحد أهم عناصر النجاح.

يمكننا أن نرجع الاختلافات في أسلوب الإدارة إلى الاختلافات الثقافية. ويحتاج المدراء إلى التسليم بمثل هذه الاختلافات

عند الشروع في التعامل مع شركائهم، هذا بالإضافة إلى أنّ إدارة التحالف بنجاح تعني بناء وتدعيم أواصر العلاقات بين المدراء

الذين ينتمون لمختلف المؤسسات، ويظهر ذلك جليا في التحالف الاستراتيجي بين Mazda و Ford في 1979 (هيل و

جونز، 1998: 458) اللتان عانتا في بداية الأمر من الاختلافات الثقافية بينهما وحالت بعض الشيء على صعيد تناغم

العلاقات وتنسيق الاتصالات، ومن أجل تقليص احتمالات نشوب الصراعات الناجمة عن سوء الفهم، قررت المؤسستين إرساء

إطار عمل يشتمل على عقد اجتماعات عمل تضم المدراء من Mazda و Ford ليس فقط لمناقشة المسائل المتعلقة

بالتحالف، ولكن إتاحة وقت كافي خارج إطار العمل لتهيئة لهم الفرصة للتعرف بشكل أفضل، ويؤدي تدعيم الصداقات الشخصية إلى بناء الثقة وتسهيل إقامة علاقات متناغمة بين المؤسسات والتنسيق بين الأنشطة . فضلا عن أنّ العلاقات الشخصية يمكن أن تساعد في إنشاء شبكة إدارية غير رسمية بين المؤسسات، ومن ثم يمكن استخدام هذه الشبكة في حل المشاكل التي تنشأ داخل الأطر الرسمية.

وكان لنجاح Ford في تحالفها الاستراتيجي مع Mazda عدة نتائج ايجابية فقد أقنعتها قدرتها على إدارة علاقة متشابهة مع منافس أو أكثر، بتكوين تحالفات إستراتيجية جديدة. (volsvaken الألمانية، صنع الحافلات الصغيرة في البرتغال) ومدت Ford تعاونها مع Mazda ليتضمن تسويق سيارات Ford باليابان بواسطة Mazda ، وسيارات Mazda في أوروبا بواسطة Ford.

ثانيا: اندماج Boston و Mellon

إنّ اختيار المؤسسة لإستراتيجية الاندماج يفرض عليها العمل على تكامل أنشطتها مع أنشطة المؤسسة المدججة، وعند محاولة إنجاز هذا التكامل سوف تظهر العديد من المشاكل الراجعة إلى التفاوت في الثقافة السائدة في كل من المؤسسات. فنجد مثلاً ارتفاع معدل دوران العمل بالنسبة للمؤسسة المدججة نظراً لأن أفراد هذه المؤسسة لا يجوبون أسلوب المؤسسة الداججة في التعامل مع مختلف الأمور، مما يتسبب في فقدان الخبرة والموهبة، فضلاً عن الأضرار المترتبة عن التوتر الدائم بين الأنشطة الذي يمكن أن يؤدي لوقوع ضرر مادي بأداء المؤسسة التي تم إدماجها.

ولتوضيح هذا التصادم في الثقافات السائدة بين المؤسسات التي تبنت إستراتيجية الاندماج، ندرج المثال التالي الذي نوضح فيه بعض الاختلافات الثقافية بين المؤسسة البنكية Boston التي أُدمجت من طرف مؤسسة Mellon عام 1993 (هيل و جونز، 1998: 542)، من خلال الجدول .

الاختلافات الثقافية بين Boston و Mellon

مؤسسة Boston	مؤسسة Mellon
- مدة العمل 12 ساعة لكن أجور مرتفعة ومزايا أخرى.	- مدة العمل 12 ساعة بالإضافة إلى أجور متواضعة.
- الاستقلالية.	- تسلسل هرمي.
- مكافآت كبيرة مقابل الأداء.	- احتواء التكلفة والاقتصاد في الإنفاق.

بعد ملاحظة مؤسسة Mellon لهذه المفارقات اتخذت عدة إجراءات على مؤسسة Boston من شأنها أن تتوافق مع الثقافة السائدة في Mellon ، ولكن هذه الإجراءات انعكست بالسلب على مؤسسة Boston التي تحصلت على ضمانات الاستقلال في العمل التي قدمتها لها Mellon عند اكتسابها إياها. بالإضافة إلى أن أفرادها كانوا متمسكين بالثقافة السائدة فيها، وهو ما أدى بالعديد من كبار موظفي هذه المؤسسة إلى تقديم استقالتهم والتوجه إلى مؤسسة أخرى منافسة، مما تبعه سلسلة أخرى من ردود الأفعال من قبل الزبائن الذين توجهوا إلى هذه المؤسسة أيضا لكون أن هناك علاقة وطيدة تربطهم مع هؤلاء الموظفين، وهو ما ألحق الضرر بمؤسسة Mellon .

خاتمة:

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

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

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

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

قائمة المراجع:

1. اتفاقية حماية وتعزيز تنوع أشكال التعبير الثقافي، باريس 20 أكتوبر 2005.
2. أحمد سيد مصطفى، التحالفات كاستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال العربية، دورية آفاق اقتصادية، العدد 71، المجلد 18، 1997 ص 4.
3. إدارة التنوع الثقافي: من الحفاظ الى الترقية قدمت لندوة " التنوع الثقافي و الحداثة: حوار بين الاقاليم " نظمتها اليونسكو في باريس في 6-7/5/2004
4. الخفاجي عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
5. السكارنه بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. المرسي جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

7. بوفلجة غياث، تناقض القيم داخل التنظيم، أعمال الملتقى الدولي بعنوان الثقافة والتسيير، الجزائر، 28-30 نوفمبر 1992.
8. هل شارلز، جونز جارث، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. Annie côté, sid ahmed soussi, la diversité culturelle au travail : portée et limites des modèles théoriques dominants, cahiers de crises-collection hors- série-n°HS0601
10. Barmeyer christoph, mayrhofer ulrike, management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan, management et avenir, n° 22, 2/2009.
11. Ben fadhel adnen, la culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions, _____, _____.
12. Bollinger D, Hofsted G, Les différences culturelles dans le management « Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Les éditions d'organisation, Paris, 1987.
13. Genoux céline et autre, comment manager la diversité ?, institut du management de la diversité, formation du 19 mars 2012 à l'IUT Lumière lyon 2.
14. Hoffman R-C, The Strategic Planing Process and Performance Relationship : Does Culture Matter ?, Journal of Business Strategies Vol 24, N° 1, Spring 2007.
15. Le Roy F, Yami Saïd, Les stratégies de coopération, Revue Française de Gestion, n°176, 2007.
16. Retout J-P, « Culture d'entreprise et stratégie : facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision », thèse pour obtenir le grade de docteur de science de gestion, université paris1, 2001.