



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية:

دراسة حالة مؤسستي SOMATEL و EUROPACTOR/ ALGERIE

LIEBHERR

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة مؤسسات

إشراف الأستاذة:

طرفاني عتيقة

إعداد الطالبة:

حلمي إلهام

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
سواكري مباركة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	رئيسا
عتيقة طرفاني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفاً ومقرراً
صدوقي عقيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
بلاغماس بركة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 3	عضوا مناقشا
مداح لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
عرابة راجح	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2022/2023

كلمة شكر

مصادقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فشكرا جزيلا لكل من قدم لي يد العون في انجاز هذا العمل.

ابتداءا أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكر فضله أن وفقني لإتمام هذا العمل وبعد فخالص الشكر والتقدير أقدمه للمشرفة على هذه الأطروحة أستاذتي الفاضلة البروفيسور طرفاني عتيقة على كل ما قدمته لي من دعم معنوي ومعرفي وتوجيهات ونصائح قيمة كانت ذات أثر مهم في تقويم الأطروحة واخراجها بشكلها النهائي.

كما أشكر أعضاء اللجنة المناقشة لاهتمامهم وتحمل عناء تقييم هذا العمل وكل الأساتذة الذين تعاقبوا على تدريسي وخاصة أساتذة لجنة التكوين في الدكتوراه تخصص إدارة مؤسسات بجامعة الجزائر3.

شكرا لكم جميعا

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيها الله سبحانه وتعالى: "وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ
مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" الاسراء- الآية 24-
إلى والديَّ الكريمين عرفانا مني بفضلها عليا وتقديرًا لمعانتهما من أجل الوصول إلى هذه
المرتبة العلمية حفظها الله وبارك في عمرهما،

إلى اخوتي سندي في هذه الحياة خديجة، حمزة، طارق دمنا سند لبعضنا البعض،

إلى كل أفراد عائلة حلبي وجبيل،

إلى الزملاء والأصدقاء كل باسمه،

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وتعبى طيلة هذه السنين.

الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر
II	الاهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
X	الملخص
XI	Abstract
XII	Résumé
ب-ط	مقدمة.....
I - الإطار النظري لإدارة تنوع الثقافة التنظيمية داخل الشراكة الأجنبية	
23	I-1- الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تعاونية للمؤسسات.....
23	I-1-1 - الانتقال من مقارنة المنافسة إلى مقارنة التعاون.....
26	I-1-2 - ضبط المفاهيم المتشابهة: (الشراكة، التحالف....).....
32	I-1-3 - جدلية الشراكة (بين المزايا والمخاطر).....

فهرس المحتويات

36	1-2- بروز الفجوة الثقافية داخل الشراكة الأجنبية.....
37	1-2-1- الثقافة وتحديد الخلفية الثقافية داخل المؤسسة.....
54	1-2-2- الفجوة الثقافية.....
63	1-2-3- مسافة الثقافة الوطنية (Hofstede Model).....
76	1-2-4- مسافة الثقافة التنظيمية (Hofstede Model).....
82	1-3- إدارة الفجوة الثقافية: أداة لإنجاح الشراكة الأجنبية.....
83	1-3-1- المقاربة الاستباقية (Proactive approach).....
94	1-3-2- المقاربة التفاعلية (Reactive approach).....
II الاطار التطبيقي للدراسة	
99	II-1- منهجية وأدوات إجراء الدراسة التطبيقية.....
99	II-1-1- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.....
101	II-1-2- منهج الدراسة.....
101	II-1-3- أداة جمع البيانات.....
102	II-1-4- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
104	II-1-5- تحليل البيانات باستخدام برنامج NVIVO.....
107	II-2- نتائج الدراسة التطبيقية.....
128	II-3- مناقشة النتائج.....
143	خاتمة.....

فهرس المحتويات

146	قائمة المراجع.....
154	الملاحق.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	النموذج المقترح للدراسة.	هـ
2	مخطط تحليل مستويات الثقافة.	44
3	مظاهر الثقافة على مستويات مختلفة من العمق.	46
4	تعلم القيم والممارسات.	47
5	محددات الثقافة التنظيمية.	51
6	تباين التنوع في أدبيات النقل إلى الخارج.	55
7	الاختلافات الثقافية: الوطنية، المهنية، التنظيمية.	81
8	فروع مؤسسة ENMTP.	100

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	العناصر المرئية للثقافة.	50
2	الاختلافات الرئيسية في مكان العمل بين المجتمعات الصغيرة والكبيرة في مسافة السلطة.	66
3	الاختلافات الرئيسية بين المجتمعات الفردية والجماعية في مكان العمل.	68
4	الاختلافات الثقافية بين مجتمعات الذكور والأنوثة في مكان العمل.	71
5	الاختلافات الثقافية بين المجتمعات حول تجنب عدم اليقين في مكان العمل.	74
6	مراحل تطور الكفاءة بين الثقافات حسب Bennett.	92
7	قائمة تكرار الكلمات الرئيسية.	105
8	خصائص الثقافة الوطنية للمؤسسات محل الدراسة.	128
9	خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة.	130

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
154	دليل المقابلة.	1
164	قائمة تحكيم دليل المقابلة.	2
165	جداول هوفستيد.	3

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المصطلح	شرح
ميزة تعاونية Collaborative advantage	تهدف المؤسسات من خلال العمل معا بشكل مشترك إلى خلق قيمة منفردة أو قيمة مشتركة (تحقيق أهداف مشتركة) وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تعاونية لكل الأطراف.
الفجوة الثقافية The cultural gap	تحدث نتيجة الفروق أو الاختلافات بين الثقافات للأطراف المتشاركة.
المسافة الثقافية Cultural Distance	تتعلق بالفجوة بين خصائص الأنظمة الثقافية.
مسافة الثقافة الوطنية National Culture Distance	هي الفرق أو الاختلاف في خصائص الثقافة الوطنية بين الشركاء.
مسافة الثقافة التنظيمية Organizational Culture Distance	هي الفرق أو الاختلاف في خصائص الثقافة التنظيمية بين الشركاء.
صدمة ثقافية/ التصادم الثقافي Culture shock	يحدث عند اجتماع أفراد من ثقافات مختلفة (الثقافة الوطنية وثقافة المؤسسة) في إطار مشاريع مشتركة غالبا تكون دولية.
الإدارة بين الثقافات Intercultural management	هي عملية إدارة الأفراد من ثقافات مختلفة بهدف التقليل من الآثار السلبية للاختلافات الثقافية ومحاولة توجيهها في الجانب الإيجابي.
المراجعة الثقافية Cultural Audit	هي عملية تقييم المسافة الثقافية بين الشركاء في مرحلة الاختيار بهدف استنتاج التكلفة التقريبية للفجوة الثقافية وصولا إلى إجراء تقييم ثقافي شامل.
التثاقف Acculturation	هي عملية تمر من خلال التنشئة الاجتماعية لجميع الموظفين بهدف التقليل من الاختلافات الثقافية بين الأطراف المتشاركة لتحقيق التكيف الثقافي المتبادل.
الملائمة الثقافية Cultural Fit	يقصد بها درجة التوافق المتصور بين نظامين ثقافيين أو أكثر.

الملخص:

أصبحت ظاهرة الشراكات الدولية واسعة الانتشار في السوق العالمية، إلا أن هذا الخيار الاستراتيجي لا يخلو من مخاطر تتعلق باجتماع مؤسسات من خلفيات ثقافية مختلفة قد تشكل عائقا أمام تحقيق أهداف التعاون ففي علاقات التعاون تضع المؤسسات مواردها البشرية جنبا إلى جنب والتي لم تحصل على نفس البرمجة العقلية، حيث لا يتشارك الموظفون نفس أنظمة التفسير ولا نفس القيم والمعتقدات وإدراك المشكلات وطريقة معالجة الصعوبات، قواعد القرار واجراءات العمل وغيرها، ما يؤدي إلى ظهور فجوة ثقافية تعتبر تهديدا حقيقيا لاستقرار الشراكة أو التحالف.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتفسير أسباب حدوث الفجوات الثقافية داخل الشراكات الأجنبية وكيف تتأثر بشكل قوي بالثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية للموظفين والمؤسسات، بالاستعانة في تحليل ذلك بمختلف الأبعاد الثقافية التي جاء بها الباحث (Geert Hofstede) في نموذجه والذي تم تطبيقه على واقع المؤسسات الجزائرية باعتماد منهجية كيفية، حيث أجريت الدراسة في كل من مؤسسة **Europactor/Algerie** ومؤسسة **Somatel** عبر سلسلة مقابلات موجهة لمجموعة من المدراء والمسيرين، هذا وتم إجراء تحليل كفي باستخدام برنامج **Nvivo11**.

لمعالجة المشاكل الناتجة عن مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية لابد من استخدام أدوات الإدارة بين الثقافات للتقليل من هذه الاختلافات ولما لا توجيها في الجانب الإيجابي، لذلك حاولنا وضع تصور من خلال تقديم مقاربتين متكاملتين تتضمن مجموعة آليات لإدارة المشاكل التي قد تنجم عن هذه الاختلافات.

خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الشركاء في كلا المؤسسات متشابهين في بعض الأبعاد الثقافية ومختلفين في أبعاد أخرى ، إلا أن هذا الاختلاف لم يؤثر بشكل كبير على طبيعة العلاقة بين الشركاء حيث كان التأثير على المدى القصير أي عند بداية الشراكة لكن على المدى الطويل يتناقص التأثير السلبي لهذه الاختلافات، بسبب الاعتياد والتعرف على ثقافة الآخر، الحوار والاتصال المستمر وتوضيح الغموض، التفاهم والاحترام المتبادل الذي كان ركيزة هذه العلاقة ما مكن الشركاء من التحكم في الاختلافات التي كانت موجودة واحتواءها لصالح استمرارية المشروع المشترك وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: مسافة الثقافة الوطنية، مسافة الثقافة التنظيمية، الاختلافات الثقافية، إدارة بين الثقافات سيرورة الشراكة الأجنبية.

Abstract:

The phenomenon of international partnerships has become widespread in the global market, however, this strategic option is not without risks related to the gathering of organizations from different cultural backgrounds that may constitute an obstacle to achieve cooperation goals.

In cooperative relations, organizations put their human resources which did not obtain the same mental programming side by side, where workers do not share either the same systems of interpretation, nor the same values, beliefs, awareness of problems, how to address difficulties, decision rules, work procedures and others, which leads to the emergence of a cultural gap that is considered a real threat to partnership or alliance stability.

This study aims to understand and explain the reasons of cultural gaps occurrence within foreign partnerships and how they are strongly affected by the national and the organizational culture of individuals and organizations, by analyzing the various cultural dimensions that the researcher (Geert Hofstede) came up with in his model, which was applied to the reality of Algerian institutions by adopting a qualitative methodology. The study was conducted at Europactor/Algerie and Somatel Liebherr, through a series of semi-structured interviews directed at a group of managers and managers, and a qualitative analysis was carried out using the Nvivo11 program.

To address the problems resulting from the distance of the national and organizational culture, it is necessary to use intercultural management tools to reduce these differences and why not direct it to the positive side. Therefore, we tried to develop an envision by presenting two complementary approaches, that include a set of mechanisms for managing the problems that may result from these differences.

The field study concluded that the partners of both institutions are similar in some cultural dimensions and different in others, this difference however, did not significantly affect the nature of the relationship between the partners, since the impact was in the short term, (i.e. at the beginning of the partnership), in the long term the negative impact of these differences decreases, due to familiarity and identification of the culture of the other, dialogue, continuous communication and clarification of ambiguity, understanding and mutual respect, which was the basis of this relationship, that enabled the partners to control and contain the differences that existed in favor of the continuity of the joint project and achieving the desired goals.

Keywords: national culture distance, organizational culture distance, cultural differences Intercultural management, foreign partnership process.

Résumé :

Dans les relations de coopération et partenariats, les organisations mettent leurs ressources humaines côte à côte et n'ont pas accès à la même programmation mentale, où les travailleurs ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation, les mêmes valeurs, les mêmes croyances, la même compréhension des problèmes, la manière de résoudre les difficultés, les règles de décision, les procédures de travail, etc. Ainsi, un fossé culturel se crée, ce qui menace sérieusement la stabilité du partenariat ou de l'alliance.

Cette étude a pour but de comprendre et d'expliquer les causes des lacunes culturelles au sein des partenariats étrangers et comment elle est fortement influencée par la culture nationale et la culture d'organisation des individus et des organisations, par l'analyse des différentes dimensions culturelles que l'imminent chercheur Geert Hofstede a intégrées dans son modèle et appliqué à la réalité des entités économiques algériennes en adoptant une méthodologie qualitative et une analyse qualitative a été réalisée à l'aide du programme Nvivo11 à la fois dans l'entreprise Europactor/Algerie et l'entreprise Somatel Liebherr.

Pour y répondre à notre problématique qui découle de la distance entre les cultures, les outils de gestion interculturelle doivent être utilisés pour minimiser ces différences et ne pas les orienter dans la bonne direction. Nous avons donc tenté de concevoir une approche qui combine les deux approches (interactive et proactive), avec un ensemble de mécanismes pour gérer les problèmes qui peuvent en résulter.

L'étude empirique et les recherches sur le terrain ont conclu que les partenaires des deux entités économiques étaient similaires dans certains domaines culturels et différents dans d'autres, mais que cette différence n'avait pas d'impact majeur sur la nature de la relation entre les partenaires car elle avait eu un impact à court terme, à savoir au début du partenariat. Mais à long terme, l'impact négatif de ces différences a diminué, en raison de l'accoutumance et de la connaissance de la culture de l'autre, du dialogue et de la communication en cours et de l'ambiguïté, de la compréhension mutuelle et du respect qui sous-tendaient cette relation.

Mots-clés: distance entre culture nationale, distance entre culture d'organisation, les différences culturelles, Management interculturel , processus de partenariat étranger.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنافسة بمثابة الوقود لممارسات الإدارة الاستراتيجية كما حفزت أيضا غالبية العمل الأكاديمي في مجال الاستراتيجية، إلا أنه في الواقع عندما تكون البيئة غير مستقرة أو معقدة تنشأ سلوكيات لتغيير قواعد اللعب التنافسي من خلال خلق ديناميكية "مناطق الاستقرار"، هذا الخيار الاستراتيجي يسمح للمؤسسات الاستفادة من الموارد المتبادلة في إطار التكامل مع الحفاظ على الاستقلالية في اتخاذ القرارات التنافسية وبالتالي ينظر إلى المنافسة من منظور يسعى إلى تعزيز الممارسات التعاونية.

نظرا للتغير السريع في السوق العالمية الحالية، أصبحت الشراكة الدولية ظاهرة واسعة الانتشار، حيث تمكنت العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات من تحقيق نمو كبير من خلالها، فالיום تعتبر أداة للنمو السريع والاستدامة في السوق، حيث تساعد المؤسسات على دخول أسواق يتعذر الوصول إليها وتسهل تطوير أفكار جديدة، كما تساهم في تغيير الهيكل التقليدي للصناعة، وبالتالي تتعاون المؤسسات المختلفة من أجل استغلال كفاءات بعضها البعض، المشاركة في الأصول والملكية، جمع المهارات والمعارف للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن هذا التعاون قد تتخلله مجموعة عوامل إذا تم التقليل من شأنها قد تضر بأصل التعاون كأنماط الملكية وإجراءات التحكم، نقل المعرفة، التعلم التنظيمي إضافة إلى أهمها وهو العامل الثقافي.

تشير الشراكات إلى تقاسم الأنشطة بين الشركاء ما يتطلب إقامة علاقات أكثر تكاملا وعمقا، فحسب أغلب الدراسات الأسباب وراء فشل العديد من الشراكات هي الافتقار إلى الرؤية المشتركة وعدم التوافق الثقافي وبالتالي إذا لم تتم إدارة الجوانب الثقافية بشكل احترافي فقد تكون سببا مباشرا في حل التعاون.

كغيرها من المؤسسات تنشط المؤسسات الجزائرية في محيط تكثر فيه تحديات وتهديدات المنافسة الدولية من جهة وصعوبة الدخول إلى أسواق إقليمية وعالمية جديدة من جهة أخرى، نظرا لعدم امتلاكها لكل العوامل الضرورية للنجاح وهو ما يحتم على مسيري تلك المؤسسات تبني خيارات استراتيجية تمكنها من بلوغ شروط القدرة التنافسية، من أهمها الشراكة الأجنبية كأقوى بديل لهاته المؤسسات لمواجهة تحديات متعددة منها ما هو انتاجي، تكنولوجي، مالي، تسويقي أو بيئي.

تشكل المؤسسات علاقات تعاون وبالتالي تضع مواردها البشرية جنبا إلى جنب والتي لم تحصل على نفس البرمجة العقلية أو الاجتماعية مما يؤدي إلى اختلافات ثقافية، حيث تظهر الفجوة الثقافية والتي تعتبر تهديدا حقيقيا لاستقرار الشراكة أو التحالف، وهو ما قد تواجهه المؤسسة الجزائرية في ظل تبنيها خيار الشراكة الأجنبية

من تحديات تتعلق بالاختلافات الثقافية بينها وبين شركائها، فالاختلافات العميقة بين النظم المرجعية للشركاء وسوء الفهم المتأصل في المسافات الثقافية الوطنية أو التنظيمية يولد نزاعات إدارية ومناقشات تستغرق وقتاً طويلاً، حيث لا يتشارك الموظفون نفس أنظمة التفسير ولا نفس القيم والمعتقدات وإدراك المشكلات وطريقة معالجة الصعوبات، قواعد القرار واجراءات العمل، العلاقات الإنسانية والاجتماعية وغيرها، ما يؤدي إلى حدوث مقاومات وصراعات بين الأفراد، كلها عوامل تؤثر في سيرورة الشراكة، وبالتالي يجب على المؤسسات الجزائرية إيجاد الآليات التي تتمكن من خلالها إدارة هذا الاختلاف للبحث عن توافق في الثقافة الوطنية والتنظيمية مع شركائها حتى تتمكن من الاستفادة من مزايا هذا الخيار، وهو ما سنحاول دراسته في هذا البحث من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية؟.

هذا وقد تم التفصيل في الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر الفجوة الثقافية من خلال مسافة الثقافة الوطنية على سيرورة الشراكة الأجنبية؟.
- كيف تؤثر الفجوة الثقافية من خلال مسافة الثقافة التنظيمية على سيرورة الشراكة الأجنبية؟.
- ماهي آليات إدارة الفجوة الثقافية لإنجاح الشراكة الأجنبية؟.

الفرضيات:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الفرضيات، تتمثل في:

- مسافة الثقافة الوطنية تؤثر سلباً على سيرورة الشراكة الأجنبية في كل من مؤسسة **Somatel Liebherr و Europactor/Algerie**؛
- مسافة الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً على سيرورة الشراكة الأجنبية في كل من مؤسسة **Somatel Liebherr و Europactor/Algerie**؛
- تساهم المقاربة الاستباقية والتفاعلية في إدارة الفجوة الثقافية داخل الشراكة الأجنبية لمؤسسة **Somatel Liebherr و Europactor/Algerie**.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتمثلة في ما يلي:

- التعرف على خصائص كل من الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية وللمؤسسات الأم الأجنبية الشريكة، لمعرفة مصدر الاختلافات الثقافية بين الشركاء؛
- تفسير وتحليل الأبعاد الثقافية للنموذج وتحديد تأثير الاختلاف حولها على التفاعل بين الشركاء؛
- إنشاء نموذج متكامل لإدارة الفجوة الثقافية داخل الشراكات الأجنبية.

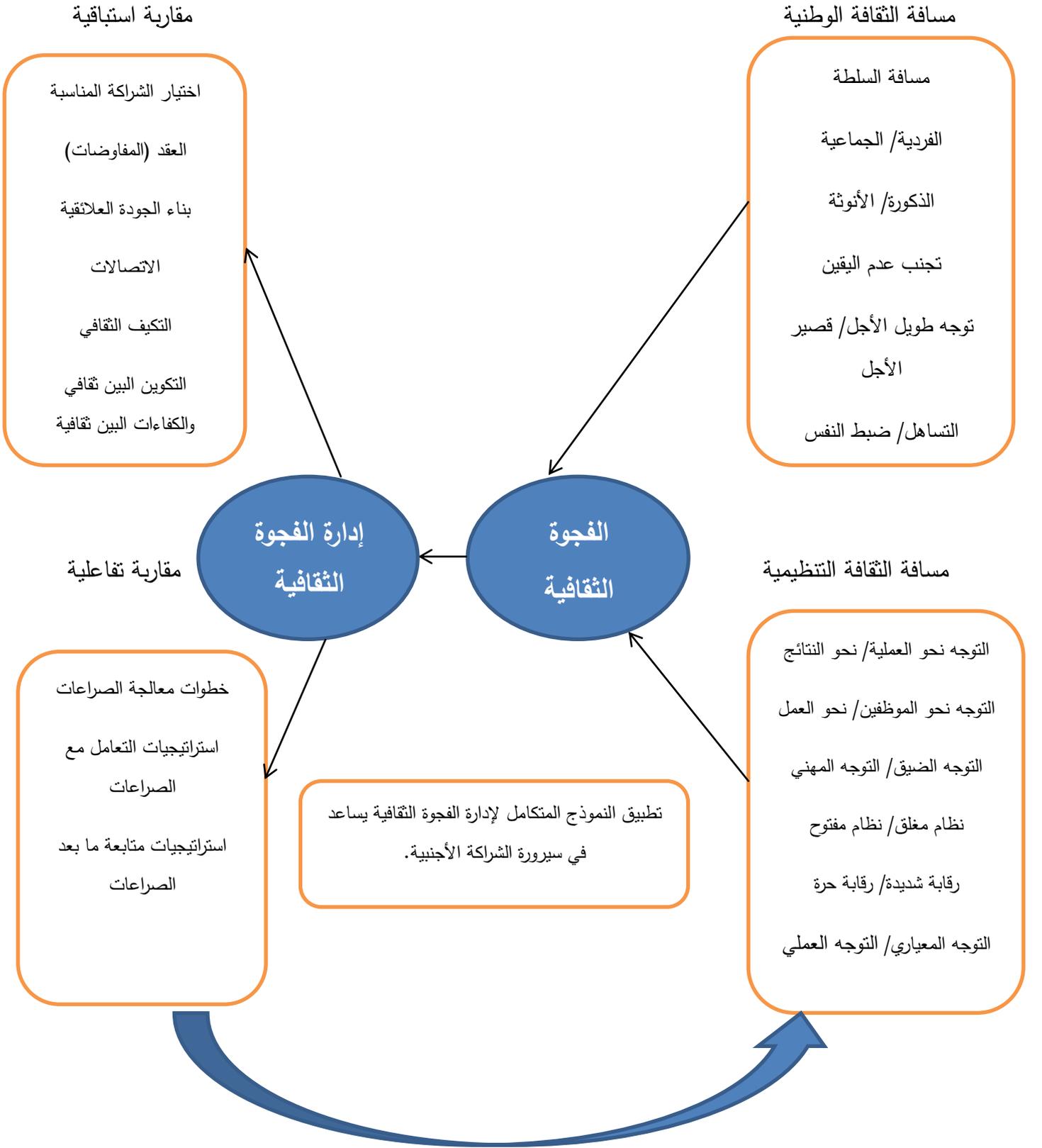
أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كون الجزائر و في إطار استراتيجيتها الاقتصادية للتخلص من التبعية للمحروقات تبنت خيار الشراكات الأجنبية ويقوة ، لتمكين المؤسسات الجزائرية من الاستفادة من الخبرة والمعرفة والتكنولوجيا للمؤسسات الأجنبية في مختلف القطاعات، إلا أن مختلف الدراسات السابقة في حدود اطلاعنا التي تناولت موضوع الشراكة الأجنبية أخذتها أغلبها من منظور الصفقات (رأس المال) وأهموا الجانب الإداري (المناجمت)، كما ركزوا فقط على الأبعاد المباشرة (الاستراتيجية والمالية والتقنية والقانونية) وتجاهلوا البعد الانساني ومردده البعد الثقافي للعلاقة مع شركائهم والذي قد يسبب صدمة ثقافية ناتجة عن الاختلافات الثقافية وعدم إدراك هذه الاختلافات وإدارتها قد تكون سبب في فشل العديد من الشراكات أو عدم سيرها (عائق)، من هنا جاءت دراستنا لتسليط الضوء على كيفية إدارة التنوع في الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية في إطار الشراكة ومحاولة جعل هذا التنوع في الجانب الإيجابي والاستفادة من مزاياه.

نموذج الدراسة:

النموذج المقترح في هذه الدراسة سيعتمد على الأبعاد الثقافية لنموذج "Hofsted" سواء ما تعلق بالثقافة الوطنية أو الثقافة التنظيمية لتفسير كيفية حدوث الفجوة الثقافية، كما سيعتمد على مقاربتين متكاملتين تحتوي مجموعة آليات لإدارة الفجوة الثقافية وذلك لضمان سيرورة الشراكة الأجنبية، والشكل التالي يبين النموذج المقترح من طرف الطالبة:

شكل رقم 1 : النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ووضع البحث في إطاره المنهجي، سنعمد خطة عمل تتضمن هيكلتها إطارين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، حيث يتناول الإطار النظري في محوره الأول الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تعاونية للشركاء، أما المحور الثاني فيتناول كيفية بروز الفجوة الثقافية من خلال الشراكة الأجنبية، حيث حاولنا في البداية إبراز كيف تتحدد الخلفية الثقافية للفرد وللمجتمع ثم المؤسسة، ومن ثم قمنا بشرح وتفسير لمصدر الاختلافات الثقافية بين الشركاء، أما المحور الثالث فخصص لإدارة الفجوة الثقافية كأداة لإنجاح الشراكة الأجنبية من خلال تبني مجموعة آليات وقائية وعلاجية ضمن مقاربتين متكاملتين استباقية وتفاعلية.

أما الإطار التطبيقي فحاولنا فيه إسقاط ما تم مناقشته في الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية التي كانت لديها شراكات أجنبية، حيث وقع الاختيار على مؤسستين تم انشاؤهما عن طريق المشروع المشترك تناولنا في محوره الأول منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية والذي تضمن تعريف بالمؤسسات محل الدراسة إضافة إلى تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، أما المحور الثاني فخصص لنتائج الدراسة التطبيقية والمحور الثالث تم فيه تحليل النتائج المتحصل عليها حول دراسة الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية لمؤسسات الدراسة مستعينين بالأبعاد الثقافية لنموذج (هوفستيد)، إضافة إلى التطرق لمسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية لمؤسسات الدراسة باستخدام نفس الأبعاد الثقافية السابقة، وفي الأخير تطرقنا لإدارة الفجوة الثقافية حاولنا من خلالها معرفة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لأدوات الإدارة بين الثقافات في ظل شراكاتهم الحالية.

وقد تم الإجابة على فرضيات الدراسة من خلال هذه المحاور مستعينين في تحليل هذه البيانات الكيفية على برنامج NVIVO11.

الدراسات السابقة:

استندت هذه الدراسة إلى العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع الاختلافات الثقافية في إطار الشراكات أو التحالفات، إلا أن أغلبها دراسات أجنبية من كتب أو مقالات علمية في مجالات دولية محكمة، لكن لم يحظى هذا الموضوع في حدود إطلاعنا بالقدر الكافي من الدراسة في الدراسات العربية وخاصة الجزائرية. قمنا باختيار بعض الدراسات التي تقارب في معالجتها موضوع دراستنا، نذكر منها:

-في مقال سنة 2002 بعنوان « National and Organational Culture Differences and International Joint Venture Performance » لـ Vijay Pothukuchi وآخرون في مجلة Journal of International Business Studies, Vol.33, No.2، وقد بحثت الدراسة في تأثير أبعاد الاختلافات الثقافية الوطنية والتنظيمية على أداء المشاريع المشتركة الدولية (IJV)، واستناداً إلى بيانات من مسح للمديرين التنفيذيين لمشاريع مشتركة بين الشركاء الهنود وشركاء من بلدان أخرى، وجدوا أن التأثير السلبي لمسافة الثقافة على أداء المشاريع المشتركة ينشأ من الاختلافات في الثقافة التنظيمية أكثر من اختلافات الثقافة الوطنية، كما وجدوا أن المؤشرات الإجمالية لمسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية تؤثر بشكل مختلف على النتائج التنظيمية للمشاريع المشتركة الدولية، حيث مسافة الثقافة الوطنية تؤثر بشكل كبير على مقاييس الكفاءة والقدرة التنافسية ومسافة الثقافة التنظيمية هي مؤشر أفضل لمقياس الرضا.

-Geert Hofstede , Gert Jan Hofstede, Michael Minkov في كتابه مع مؤلفين آخرين سنة 2010 بعنوان: « Cultures and Organizations : Soft Ware Of The Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival » 3rd, McGraw-Hill Companies, New York التي وسع فيها هوفستيد نموذج امتدادا لكتابه الشهير « Culture's consequence : International differences in work related values » عام 1980 الذي قدم فيه أبعاده لأول مرة، حيث حاول معرفة مصدر الاختلافات في ثقافات المجتمعات، أي كيف تختلف البلدان في سماتها الثقافية الأساسية؟ من أجل ذلك قام بجمع بيانات من مؤسسة IBM متعددة الجنسيات في 40 دولة مختلفة، حيث قام بتحليل البيانات التي جمعها وخلص إلى تحديد مجموعة أبعاد ثقافية يمكن من خلالها تحديد الخصائص الثقافية الوطنية والتنظيمية لأي بلد أو مؤسسة وفهم أفضل لها، وكيف قد تؤثر على ظاهرة أو فعل معين، واعتبر أبعاد الثقافة الوطنية أبعاداً للقيم متعلقة بالعمل، وأبعاد الثقافة التنظيمية أبعاداً متعلقة بالممارسات تميز المؤسسات في توجهها الإداري.

-في مقال آخر بعنوان « Partnership Strategies : Pro-active and Pre-active Approach in Conflict Management in International Joint Ventures » لـ Huu Le Ngyuyen سنة 2011 في مجلة International Journal of Business and Management، يتناول الصراعات التي تنشأ داخل المشاريع المشتركة الدولية بسبب الاختلافات في الثقافات الوطنية والتنظيمية والتي غالباً ما تؤدي إلى

الفشل وإنهاء (JVS). قدمت الدراسة نموذجًا قابل للاختبار للتعامل مع الصراعات بين الشركاء من خلال نهجين قبل حدوث الصراع وعند التعامل مع الصراع الفعلي إلا أن مناقشته كانت نظرية. أطروحة عقيلة صدوقي (2015-2016) بعنوان " إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح استراتيجية النمو بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، حاولت إبراز أبعاد التفاعل بين مختلف الثقافات أو إدارة التنوع الثقافي، وأيضاً التعرف على واقع ممارسة إدارة التنوع الثقافي بشقيه الإيجابي والسلبي في مؤسسات القطاع الصيدلاني والبحث عن أسباب هذه الظاهرة والتعرف عليها بدقة، كما حاولت إظهار الثقافة المشتركة التي تساعد هذه المؤسسات في تحقيقها للتوافق مع استراتيجية النمو، توصلت الباحثة من خلال الدراسة التطبيقية إلى حقيقة أن المؤسسات محل الدراسة في إطار استراتيجيات النمو التي تبنتها وجدتها تمارس إدارة التنوع الثقافي وتتبع السلوكيات وأساليب إدارة التصادم الثقافي بما يؤدي إلى إنجاح استراتيجيتها.

في مقال آخر ل Benzaim Samia, Djermane Rebai نشر سنة 2017 بعنوان « Strategic Management Culture and Foreign Partnership : Algerian-Foreign Companies Case » مجلة La Revue des Sciences de Gestion, Vol 3 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخطوط الثقافية الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على أداء الإدارة الاستراتيجية للشركات الجزائرية الأجنبية، أي محاولة البحث في دور مسافة الثقافة في أداء الإدارة الاستراتيجية وكيف تؤثر على تحقيق أهداف الشراكة الجزائرية الأجنبية. هذا وقد تم إجراء مسح من بيانات المقابلات مع 190 مديراً وموظفاً في 10 مؤسسات ذات شراكة أو لديها خبرة مع مؤسسة أجنبية، كما ركزت على المسافات التي لها أكبر تأثير على أداء الإدارة الاستراتيجية للشراكة الجزائرية الأجنبية، وخُصت هذه الدراسة إلى أن الاحتفاظ بالسلطة والاتصال وعملية نقل المعرفة والتكنولوجيا يضر مشاريع الشراكة الجزائرية الأجنبية، كما أن الاختلاف في الهيكل التنظيمي يولد صراعات داخل المؤسسات الشريكة ويعني وجود تغيير ثقافي يستغرق وقتاً طويلاً لإقامة شراكة رابحة.

يمكن القول أن في هذه الدراسة تم اختبار كل من البعد الخامس والسادس لأبعاد هوفستيد (توجه قصير الأجل مقابل التوجه طويل الأجل)، (التساهل مقابل ضبط النفس)، وبالتالي تطبيق حديث للبعدين يعني امكانية الحصول على نتائج جديدة.

استخدمت غالبية الدراسات السابقة مؤشر مسافة ثقافة واحدة، في هذه الدراسة تم استخدام مؤشر مسافة كل من الثقافة الوطنية والتنظيمية لمعرفة تأثير مختلف الأبعاد الثقافية على التوافق بين الشركاء وبالتالي على سيرورة الشراكات الأجنبية.

سعت الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل لإدارة الفجوة الثقافية داخل الشراكات الأجنبية من خلال الجمع بين مقاربتين لتزويد الشركاء (المؤسسات) بأليات متكاملة لإدارة الصراعات الثقافية.

حاولت هذه الدراسة الكيفية القيام بتحليل نوعي للبيانات من خلال برنامج لتحليل البيانات النوعية وهو برنامج Nvivo11.

الإطار النظري لإدارة تنوع الثقافة التنظيمية داخل
الشراكة الأجنبية

1-1- الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تعاونية للمؤسسات

تعتبر استراتيجية التعاون بين المؤسسات أقوى بديل في البيئة المعولمة، ما أفرزت لنا العديد من الصيغ والأشكال التعاونية كل نوع له خصائص محددة هو ما سنفصله في العنوان الفرعي الموالي لنضبط هذه الأنواع وما يفرزه كل نوع من علاقات بين الشركاء ومستوى الاحتكاك بينهم ما يفرض كل نوع أسلوب إدارة معين.

1-1-1- الانتقال من مقاربة المنافسة إلى مقاربة التعاون

سيطرت المنافسة على سلوك المؤسسات لفترة طويلة، حيث كانت تمثل الوقود لممارسات الإدارة الاستراتيجية كما حفزت أيضا غالبية العمل الأكاديمي في مجال الاستراتيجية. كان المنطق السائد هو الربح أو الخسارة في إطار المنافسة، هذه الرؤية التنافسية جعلت الأسواق غير مستقرة، كما كان للتطور التكنولوجي السريع دور كبير والذي يكمن أساسه في المهمة الصعبة والمكلفة لتوليد معرفة محددة بشكل متزايد، فحتى المؤسسات الكبيرة تصبح صغيرة في مواجهة التحدي المتمثل في استمرار النمو (Heron Sérgio , Vânia de Fátima , Eugénio Avila, & Luciano Barin, 2006, p. 3) على تسريع تدويل الصناعة وإعادة تشكيل هيكلها على نطاق عالمي، حيث تمتد أنشطة الأعمال الدولية الآن إلى أبعد من الأشكال التقليدية للتجارة والاستثمار فأصبحت عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود والتحالفات الاستراتيجية طرقا مشتركة لتدويل الأعمال والأبحاث والأسواق من خلال إعادة هيكلة أنشطتها بالكامل (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 9)، وفقا لهذه الخصائص تتطلب الأجواء المعقدة شكلا مختلفا من التفكير في المنافسة. (Fedor & Werther, 1996).

في الواقع عندما تكون البيئة غير مستقرة أو معقدة تنشأ سلوكيات لتغيير قواعد اللعب التنافسي من خلال خلق ديناميكية "مناطق الاستقرار"، هذا الخيار الاستراتيجي يسمح للمؤسسات الاستفادة من الموارد المتبادلة في إطار التكامل مع الحفاظ على الاستقلالية في اتخاذ القرارات التنافسية (Aliouat, 1996, p. 12)، وبالتالي ينظر إلى المنافسة من منظور يسعى إلى تعزيز الممارسات التعاونية.

كثيرا ما قدمت المنافسة والتعاون في الإدارة الاستراتيجية كقوتين متعارضتين، حيث تنقص المنافسة عندما يزيد التعاون والعكس تزيد المنافسة عندما ينقص التعاون، إلا أن البحوث الأخيرة يرى فيها العديد من المؤلفين أن المؤسسات لديها مصلحة في التوفيق بين المنافسة والتعاون، ويؤكد (Richardson, 1972) أن الحاجة إلى موارد تكميلية هي المحرك الرئيسي للتعاون بين المؤسسات (Gulati, 1998, p. 299).

يبقى موضوع التعاون بين المؤسسات ليس بالظاهرة الجديدة، فتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة (1986) حول التعاون التكنولوجي بين المؤسسات والمزايا الجديدة لم تجعل الظاهرة مفاجئة وجديدة، حيث كانت تمثل اتفاقات التراخيص الدولية شكلا من التعاون في الثلاثينيات من القرن الماضي خاصة في معدات الكهرباء و في مجال الكيمياء، إلا أن مدارس الفكر الاقتصادي في السبعينيات لم تولي له أهمية كبيرة، لكن في بداية الثمانينات والتسعينات وبسبب تزايد الأشكال المختلفة للتعاون بين المؤسسات كسلوك استراتيجي جديد كانت هناك مساهمات كثيرة وغزيرة من قبل الباحثين من مختلف المجالات لتحليل هذه الظاهرة، وهذا لمواجهة تقلبات البيئة التي تمتاز بالمنافسة الشرسة في ظل ندرة الموارد.

بدأ دراسة موضوع التعاون بين المؤسسات من منظور سلوك تواطوي "collusive behaviour" والاتفاقات التقليدية في سياق المنافسة غير الكاملة ، وكان يشار إلى مفهوم الاتفاق " agreement " على أنه تقييد للمنافسة، ومرادفا للمشاركة في السوق أو تحديد الأسعار أو التحكم المشترك في قنوات التوزيع (Arroyabe, Nieves , & Fernàndez, 2002, p. p2). أدى انفجار الاستثمار الأجنبي المباشر وتنامي المؤسسات المتعددة الجنسيات في الخمسينيات والستينيات إلى إنشاء العديد من المشاريع المشتركة، ما صاحبه ظهور دراسات محددة (Franco,1971 ;Stopford et Wells,1972) (Garrette, 1991, p. 15)، و تطورت هذه الدراسات مع تطور التعاون بين المؤسسات لتناقش مختلف الزوايا التي ينطوي عليها التعاون وخاصة الأشكال التنظيمية الكثيرة التي انبثقت بدءا من الاتفاقات البسيطة والمشاريع المشتركة الكلاسيكية وصولا إلى وجه جديد من التعاون هو التحالف.

تعتبر العولمة والتطور التكنولوجي وما صاحبهما من احتدام للمنافسة من الأسباب الرئيسية للتعاون بين المؤسسات، وانتقال التعاون إلى التحالفات الحالية، وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات لها خصائص تميزها عن أشكال التعاون الأخرى، فهي تتميز بعمق وغموض العلاقات بين الحلفاء. يمكن توضيح عمق العلاقة من خلال حقيقة أن المؤسسات تتعاون بشكل متزايد في مشروعات مشتركة أو مشاريع تقنية مشتركة ، بينما ترتبط أشكال التعاون التقليدية بدرجة أكبر بنقل التكنولوجيا ، وتعيين ترخيص خالص وبسيط، أو إنشاء مشروع مشترك مع شريك محلي تم توظيفه للوصول إلى السوق بطريقة مقبولة سياسيا من قبل البلد المستهدف. كما تؤدي الزيادة في تكاليف البحث والتطوير إضافة إلى التعقيد المتزايد للتقنيات إلى دمج الأعمال لإضافة موارد لتمويل البحث والتطوير، وتعزيز تكامل المعرفة عن طريق ما يسمى "بالإخصاب المتبادل"، من جهة أخرى فالتعاون يهدف إلى محاولة طرح منتج قياسي فالسوق العالمية في أسرع وقت (Garrette, 1991, p. 17).

كما أدت العولمة الصناعية واستراتيجيات إعادة الهيكلة للمؤسسات متعددة الجنسيات لمواجهة المنافسة العالمية الشديدة إلى التغييرات التكنولوجية المتزايدة، وهذا لإعادة تنظيم عملياتها من منظور عالمي من خلال الجمع بين إعادة الهيكلة الداخلية والنمو الخارجي أو المشترك عن طريق الشراكات والتحالفات، حيث تشرع المؤسسات في تدويل الأسواق بهدف التوسع لاستغلال ميزة تنافسية خارجية، كما تهدف إلى إيجاد أصول استراتيجية خارجية لسد الفجوة التي قد تتسع بين مواردها الداخلية واستراتيجياتها بسبب العولمة (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 40). كما يعتمد تبرير التعاون في البحث عن آثار الهيمنة على السوق في نظريات التموضع الاستراتيجي والاقتصاد الصناعي، وذلك عندما ترتبط أرباح المؤسسة بتحسين المكانة التنافسية أو عندما تزيد المخاطر المحتملة أو الحاجة إلى موارد تفوق قدرة المؤسسة منفردة، بالتالي التمكن من تحقيق اقتصاديات النطاق أو أثر الخبرة وتوزيع المخاطرة كما تقوي المؤسسات المسيطرة في قطاعات نشاطها (بوزيدي، 2014/2013، صفحة 36).

في المجمل هناك ثلاث أهداف يتم الاستشهاد بها بشكل شائع حول المؤسسات التي تسعى إلى التعاون هي: الموارد والتعلم والأداء، تعرف الموارد بأنها منشآت تجعل المؤسسات أكثر قدرة على تنفيذ عملياتها وفقا للأهداف المحددة، أما التعلم فهو القدرة على إنجاز الأشياء بشكل أكثر فعالية، وأخيرا الأداء الذي يكون نتيجة العملية التنظيمية أو نشاط معين. يصنف (Berney 1991) الموارد إلى موارد مادية (التكنولوجيا، مصنع الشركة ومعداتها، للوصول إلى المواد الخام)، وموارد رأس المال البشري، إضافة إلى موارد رأس المال التنظيمي (هيكل التقارير الرسمية للشركة، التخطيط و الرقابة...)، أما (Hyder & Ghauri 2000) فيصنفان الموارد كمدخلات ورأس المال والقوى البشرية والتكنولوجيا والسوق. بالنسبة للتعلم استنتج كل من (Lyles 1994) & (Pucik 1988) أن التحالفات أو الشراكات تتشكل لتجميع أجزاء تكميلية من المعرفة، كما يجادل (Inkpen 1996) أنه بدون تحالف يكون الوصول إلى مهارات الشريك مقيدا مما يحد من فرص التعلم والتعلم بين الشركاء عادة يكون غير متماثل لأن جميع الشركاء ليس لديهم نفس القدرة والكفاءة للتعلم وبالتالي سيؤدي سوء التعلم إلى ضعف الأداء.

أما الأداء فيتطلب تحقيقه التكيف أو ممارسة المزيد من السيطرة، أو جمع المزيد من التمويل أو توسيع التعاون من قبل الشركاء والذي قد يتضمن عوائد ملموسة (خفض التكلفة، زيادة الأرباح، زيادة المبيعات، دخول السوق، الاختراق، الأداء الدفاعي مثل منع الاجراءات التنافسية)، أما العائدات غير الملموسة (مثل تجربة التعاون، الوصول إلى جهات اتصال جديدة وتعزيز الاتصالات الحالية، زيادة القوة التنافسية) (Akmal,

(Desalegn, & Mukhtar, 2014, pp. 1,2)، وبالتالي قياس الأداء وتقييمه قد يكون من خلال بقاء التعاون ونموه.

بالنسبة لمفهوم التعاون لا يوجد تصور دقيق له بالنظر إلى العدد الكبير من التعاريف التي قدمت له ومصطلح التعاون هو مزيج **ooperare root** و **prefix co** أي العمل معا بشكل مشترك، حيث عرفه (1993) **Petit Rebert** على أنه "العمل معا بشكل مشترك" (Corinne, 2002, p. 4).

لتوضيح المفهوم يجب النظر للتعاون كوسيلة والتعاون كغاية، حيث يعتبر التعاون وسيلة للوصول إلى بعض الموارد التي يملكها الطرف الآخر، ويمكن وصف هذا الفعل بالاستراتيجي وهو مستوحى من عمل **Crozier(1977)** وعمل **Friedberg(1993)** من أجل مراقبة ومواجهة مجال عدم اليقين، أما التعاون كغاية فهدفه عملية خلق قيمة (Dameron–Fonquernie, 2000, p. 2) ، كما يمكن تعريفه على أنه " اتفاقيات شفوية أو مكتوبة مبرمة بين مختلف المؤسسات من أجل القيام بنشاط ما لتحقيق أهداف محددة ومشتركة لمدة معينة من خلال درجة معينة من التنسيق، حيث تحافظ المؤسسات المتعاونة على استقلالها القانوني والاستراتيجي في جميع الأنشطة أو جزء منها" (Arroyabe, Nieves , & Fernàndez, 2002, p. 37).

1-1-2- ضبط المفاهيم المتشابهة: (الشراكة، التحالف...)

إن اختلاف التعاريف التي قدمت لمفهوم التعاون وكذا اختلاف المقاربات النظرية في تحليله بسبب اختلاف مجال دراسته، إضافة إلى كثرة الأشكال التنظيمية التي انبثقت عنه، كلها ساهمت في ظهور مصطلحات عديدة وغير واضحة، كالشراكات والتحالفات والائتلافات والشبكات وغيرها لوصف علاقات التعاون بين المؤسسات، فالمفردات في هذا المجال بعيدة عن أن تكون ثابتة في شكل نهائي.

في الشراكة تناولت التعاريف المقدمة لها الأجزاء الأساسية التي تتطوي عليها، حيث عرفها **Chesnais(1988)** بأنها "جميع الاتفاقات الرسمية أو غير الرسمية التي تنسقها مؤسستان أو أكثر لإقامة درجة معينة من التعاون بينهما، والتي تشمل حيازات رأس المال أو إنشاء شركات جديدة، أو اتفاقيات دون أي حيازات رأسمالية" (Arroyabe, Nieves , & Fernàndez, 2002, p. 6)، كما عرفها **Beuscart (1998)** بأنها "تحقيق لهدف أو مجموعة أهداف مشتركة أو فردية" (بوزيدي، 2014/2013، صفحة 15)، والشراكة حسب **Dameron** لا تقتصر على التعاون البسيط للمعلومات، وإنما تبنى على فكرة العلاقات المتبادلة (Dameron–Fonquernie, 2000, p. 2).

حسب (Smailey & Mariti, 1983) "الشراكة هي اتفاق واضح وصريح على مدار فترة زمنية طويلة بين شركتين أو أكثر، حيث يجب إطالة العلاقة وألا تتضمن أفعال متفرقة ذات طبيعة ظرفية فقط" (Arroyabe, 6) (Nieves, & Fernández, 2002, p. 6), كما يصف (Romelaer, 1998) الشراكة "بأنها نوع من التعاون المستقل حيث تحدد الجهات الفاعلة قوانينها العامة ولكن بالتنسيق مع بقية الشركاء" (Dameron-Fonquernie, 2000, p. 2).

الشراكة إذن هي عبارة عن تعاون بين مؤسستين أو أكثر تكون مستقلة تجمع بين مهارات مختلفة في إطار مشروع مشترك لفترة زمنية طويلة لتحقيق أهداف مشتركة أو فردية.

ولضبط مفهوم الشراكة أكثر يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للشراكات وفقا لطبيعتها والعلاقة بين الشركاء ووفقا للدوافع الاستراتيجية للشركاء وهذا أمر ضروري لأن لكل نوع أهداف متميزة وعواقب مختلفة، ما يتطلب اتباع استراتيجيات وأساليب إدارة مختلفة.

في الشراكة تظهر أصول جديدة من موارد ومهارات مادية أو غير مادية، تكون منفصلة عن الأصول الخاصة بكل شريك، وترتبط أهمية أصل الشراكة بمدى العلاقة الثنائية وطولها بشكل متبادل (بوزيدي، 2014/2013، صفحة 31)، إضافة إلى العلاقة بين هدف الشراكة والشكل الذي تتخذه، حيث كلما كانت الشراكة أقرب إلى مجالات الانتاج والتوزيع زاد احتمال أن تكون الشراكة منظمة بإحكام شديد كما في المشاريع المشتركة، وأيضا عندما تكون المخاطر عالية وتتطلب تعبئة أصول مهمة لتحقيق أهدافها تميل الشراكة إلى اختيار تعاون أوثق (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 32).

قدم **Pierre Dussauge & Bernard Garrette** تصنيفا منظما لأنواع الشراكات تنقسم إلى:

1. المشاريع المشتركة الدولية: *joint-ventures international*

وتعرف على أنها " انضمام شريكين أو أكثر لتبادل الموارد وتقاسم المخاطر، يتم تشكيلها عادة لغرض محدد أو مشروع محدد، كما أن مساهمات الشركاء غالبا ما تختلف وتميل إلى أن تكون محددة استنادا إلى قدرات كل شريك وطبيعة المشروع" (Stewart & Maughn, 2011, p. 2)، وتميل المشاريع المشتركة إلى أن تكون دولية أكثر من التحالفات الأخرى، حوالي 74% من المشاريع المشتركة التي تشكلت بين عامي 1990 و1999 هي دولية مقارنة ب 50% للتحالفات الأخرى (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 30).

كما يعرفها (Hladik 1985) "على أنها مؤسسة منشأة في بلد معين، في شكل مؤسسة تابعة مشتركة لمؤسسة أجنبية متعددة الجنسيات ومؤسسة محلية، نشاطها يقتصر على التصنيع أو التسويق في البلدان التي تستضيف منتجات المؤسسات متعددة الجنسيات" (Garrette, 1991, p. 20). cité dans

يتم انشاء المشاريع المشتركة غالبا من خلال مشروع مشترك للأسهم، حيث يكون الكيان مملوك بنسب متفق عليها، أو عن طريق شراء أسهم في كيان قائم، كما يمكن أن يتخذ الكيان الجديد عدة أشكال بموجب قوانين البلد المستضيف، وينبغي أن تخضع العلاقة بين أطراف المشروع دائما لاتفاق مكتوب نهائي يتضمن الشروط الأساسية التي تحكم العلاقة العامة (Stewart & Maughn, 2011, p. 3).

تكون المشاريع المشتركة إما متساوية في تكوين رأس مالها بين جميع الأطراف ما يجعلها تواجه الانسداد بسبب التضارب في السلطة، إلا أنها تكون أكثر نجاحا حيث يعتمد الشركاء على بعضهم البعض من أجل تحقيق النتائج، أو غير متساوية في تكوين رأس مالها وتمتاز بالسهولة في تسييرها لأن السلطة تكون للأقوى كما تخفف من المضايقات من قبل الحكومات المضيفة بالنسبة للمؤسسات الأجنبية (لعجالي، 2017/2016، صفحة 52)، إلا أن موضوع تأثير الملكية على اتخاذ القرار وأداء المشروع المشترك يبقى محل اختلاف بين المؤلفين وأخذ قسطا كبيرا من اهتمامهم حول تأثيرها السليبي أو الايجابي.

المؤسسة الفرعية المشتركة التي تنشأ عن المشروع المشترك، تكون إما منشئة حديثا أو عبارة عن مجموعة وحدات موجودة سابقا أو أقسام تابعة للشركاء، ويتمثل الهدف بشكل عام في جعل الكيان الجديد مستقل مع أهدافه الخاصة وموظفيه وموارده (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 32).

ركز عمل كل من (Stopford & Wells 1972) على ميل المؤسسات متعددة الجنسيات على الدخول في مشاريع مشتركة، استنادا إلى المفاضلة بين صعوبة التحكم في المؤسسة الفرعية والحاجة إلى الموارد المحلية كما جاءت مساهمة (Franco 1971) مكملية ومركزة على أسباب إنشاء المشاريع المشتركة خاصة المتعلقة بتطور الاستراتيجية وهيكل المؤسسة الأم (Garrette, 1991, p. 21)، إضافة إلى أن المشروع المشترك هو الصيغة القانونية التي تسمح لهاته المؤسسات بالدخول إلى الأسواق المحلية للبلدان التي تمنع عمل مؤسسات أجنبية على أراضيها دون مساهمة محلية في رأس المال (لعجالي، 2017/2016، صفحة 69).

توفر المشاريع المشتركة الدولية العديد من المزايا من خلال سرعة الوصول إلى الأسواق الأجنبية وبتكلفة أقل من شراء مؤسسة قائمة أو بدء مشروع جديد، كما توفر الوصول إلى قنوات التوزيع والمعرفة والدراسة بالسوق المحلية، إضافة إلى أن الشريك المحلي تكون له علاقات قائمة مع الموردين الرئيسيين والعملاء، والكفاءة في اللغة والعادات المحلية للاستفادة منها، كما يمكن الاستفادة من الخطوط المتكاملة وأوجه التآزر التي قد توجد

بين الشريكين (Stewart & Maughn, 2011, p. 4)، بصفة عامة تدخل المؤسسات في مشاريع مشتركة إما لزيادة حجمها أو من أجل الحصول على الموارد، أو لتحقيق التكامل بين مواردها.

2. الشراكات العمودية: Partenariats Verticaux

تجمع بين المؤسسات التي تعمل في قطاعين متكاملين، تقيم المؤسسات المتشاركة فيها علاقة من نوع زبون/مورد، وظهر هذا الشكل من الشراكة في مختلف القطاعات الصناعية وخاصة قطاع السيارات، الذي انتقل من نظام الانتاج بالحجم إلى نظام الإنتاج حسب الطلب، ما أدى إلى اتباع استراتيجية الشراكة العمودية بدلا من الاندماج أو الانتاج داخل المؤسسة أو المناولة من الباطن في العلاقة مورد/ زبون (شين و موسى، 2017، صفحة 131).

3. الاتفاقات ما بين القطاعات: Accords D'intervention

يكون هذا النوع بين المؤسسات التي لا تتماثل في فروعها الإنتاجية، إضافة لكونها تنشط في قطاعات متعددة هذا ما يجعل التنافس بينهم مستبعد، هذا الشكل من الشراكة بارز في قطاع الاتصالات حيث تمضي الكثير من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع اتفاقيات مع مؤسسات أخرى في قطاع الاعلام الآلي والالكترونيك والهدف هو الوصول إلى مؤهلات وكفاءات جديدة وشبكات توزيع جديدة (زيتوني، 2016/2017، صفحة 62).

أما بالنسبة للتعاون بين المؤسسات من نفس القطاع فهذا المجال يطرح لنا نوع جديد من التعاون وهي علاقة التنافس/ التعاون التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة التي أقامت تحالفا استراتيجيا، والتي تشكل مشكلة خاصة متعلقة بغموض هذه العلاقة والتي تختلف عن بقية الاتفاقات الأخرى.

عرف **Bernard Garrette** التحالفات الاستراتيجية "بأنها اتفاقات تبرم وتدار بشكل مشترك من قبل مؤسسات منافسة أو يحتمل أن تتنافس، والتي لا يتخلى أي منها عن استقلاليتها في صنع القرار، تختار تنفيذ مشروع أو نشاط معين عن طريق تنسيق المهارات والوسائل والموارد الضرورية بدلا من التنافس في السوق، في إطار استراتيجية تنافسية للنشاط المعني" (Garrette, 1991, p. 12). حسب تعريف **Garrette** فالمؤسسات المعنية هي المتنافسة وبالتالي فهو يستبعد جميع الشراكات العمودية، أو التعاون الذي يؤدي إلى شراء أحد الشركاء للآخر أو اندماج الحلفاء، كما يستبعد المشاريع المشتركة الدولية التي غالبا تكون بين المؤسسات متعددة الجنسيات والشركاء المحليين وهذا نظرا لطبيعة الروابط بين الحلفاء، وبالتالي التحالفات تكون بين المؤسسات التي هي بدائل للمواجهة التنافسية.

صاغ (Hergert & Morris (1988) أربعة معايير لتحديد مجال التحالف بدقة: (Garrette, 1991, p.

cite dans 31)

جما أن مخاطر ونتائج الاتفاقية يتم تقاسمها بين الحلفاء، فإن التحالف ينطوي على مشاركة صنع القرار والمسؤولية؛

لا يغطي التحالف سوى جزء بسيط من أنشطة الشركاء، وبالتالي تحتفظ المؤسسات بأنشطة خارج التحالف، هذا المعيار يستثني بشكل خاص عمليات الاندماج والاستحواذ ويركز على فكرة استقلال الحلفاء؛

ينطوي التحالف على تخصيص موارد يتم التفاوض عليها باستمرار بين الحلفاء؛ يتوافق كل تحالف مع نشاط أو مشروع له تماسك داخلي قوي، وبالتالي لا يمكن لأحد أن يقطع وحدات فرعية مستقلة تماما عن بعضها البعض؛

أضاف **Garrette** معيارا خامسا إلى المعايير الأربعة وهو معيار المنافسة بين الحلفاء، كما ضمن (1986) **Porter & Fuller** التراخيص ضمن التحالفات، طالما أن طريقة مكافأة الشركاء مرتبطة بنجاح النشاط مما يجعلها أقرب إلى اتفاقيات البحث والتطوير (Garrette, 1991, p. 32)، كما أن الاتفاق بين القطاعات الذي يربط المؤسسات بمجالات نشاط متكاملة لا يطرح مشكلة المنافسة بين الشركاء، وبالتالي لا يعد تحالفا استراتيجيا، لهذا فجوهر مفهوم التحالفات الاستراتيجية يكون من خلال طبيعة العلاقة القائمة بين المؤسسات الحليفة التي تتميز بغموض علاقة المنافسة/ التعاون (Josas, 2004, p. 336).

قد تتباعد مصالح الشركاء في التحالفات لعدم وجود رابط تبعية وتقاسم السلطة بينهم، ما يجبرهم على التفاوض باستمرار مع بعضهم لاتخاذ القرارات، فكل حليف لديه القدرة للدفاع على مصالحه لتنفيذ استراتيجيته الخاصة، هذا ما يجعل أهداف الشركاء تتباعد ما يدخل هذه التحالفات في دوامة من التكلفة الإضافية وعدم الكفاءة (Ddballd, 2013, p. 472). وإجمالا يمكن القول أن التحالفات تقوم على خلق القيمة من خلال استغلال أوجه التآزر بين الحلفاء من حيث: (Ddballd, 2013, p. 500)

تآزر التكلفة والتي تسمح للمؤسسات بالاستفادة من الحجم والخبرة دون المساس باستقلالها الإستراتيجي؛
تآزر التكامل والتي من الممكن للمؤسسات الجمع بين المهارات التكميلية والأصول لخلق أنشطة جديدة أو تحسين أداء الأنشطة القائمة.

تنقسم التحالفات بين المؤسسات إلى ثلاث أنواع رئيسية:

1. التحالفات المتكاملة "التكميلية" : **Alliances complementaire**

يقرر فيها إثنان أو أكثر من المنافسين التعاون من أجل الجمع بين مواردهم ومهاراتهم على طول سلسلة القيمة، حيث يملك أحد الحلفاء خبرة فائقة في بعض الأنشطة ولكن يكون أقل كفاءة في أنشطة أخرى فالتخصص هو سبب قيام التعاون، حيث يستفيد الطرفان أو مجموعة الأطراف من تبادل أقطاب التميز

وضمن التعلم المشترك، هذا التحالف يستند إلى مزيج من سلاسل القيمة الحليفة (Gerby, Fréry, & Scholes, 2014, p. 402). يوفر هذا النوع من التحالفات سهولة الوصول إلى أفضل التقنيات العالمية والسماح بالمشاركة وتحسين استهلاك التكاليف الثابتة، كما يعزز موارد المؤسسات الحليفة ويسهل الوصول إلى الأسواق والدراية بها (Schoetil, Bojin, & Marc, 2012, p. 211)، إلا أنه لإنشاء تحالف تكامل يجب ألا يتنافس المنتج الذي يحضره أحد الحلفاء بشكل مباشر مع الحليف الآخر الذي يسوقه (Josas, 2004, p. 352) وإلا يصبح هناك تهديد لمنافس مباشر.

في التحالفات التكميلية يتحمل كل حليف مسؤولية المهام المتعلقة بالمهارات التي قدمها، وبالتالي قد لا يحتاج الحلفاء إلى إنشاء مؤسسة تابعة مشتركة وتكون عقود البيع كافية لتنسيق المهام، إلا أن بعض الحلفاء يفضلون إنشاء مؤسسة مشتركة لتنظيم نقل المهارات وتسهيل التعلم (Josas, 2004, p. 354) من خلال التعرف على الأساليب الفنية للطرف الآخر سواء في كيفية إدارة الأفراد أو إدارة عملية الانتاج.

2. تحالفات الاندماج المشترك: co-intégration

في هذا النوع تقوم المؤسسات المتنافسة بتطوير أو تصنيع عنصر مشترك ليتم دمج بعض ذلك في منتجاتها الخاصة (Schoetil, Bojin, & Marc, 2012, p. 211)، والتي قد تكون متنافسة في السوق، مثلها التحالف بين Simenz و IBM لإنتاج مكونات إلكترونية مشتركة تدخل في معدات الكمبيوتر ومن ثم يتم تسويقها بشكل منفصل من قبل الشركتين، أيضا تحالف بيجو ورونو بشكل مشترك حول انتاج محرك V6 المستخدم في الطرازين الراقين كذلك تحالف بيجو وBMW حول محركات الديزل (Josas, 2004, p. 350)، تشكل المؤسسات هذا النوع من التحالفات للتقليل من تكاليف البحث والتطوير والحد من مقدار استثمار كل شريك كما تحقق وفورات الحجم في سوق أكبر. الاندماج المشترك هي عبارة عن تحالفات قبل التنافس ويكون تأثيرها على المنافسة محدودان وغالبا ما تربط المؤسسات من نفس المنطقة في العالم (التحالفات داخل أوروبا أو أمريكا أو اليابان) (Ddbald, 2013, p. 494).

3. تحالفات شبه التركيز: Pseudo-concentration

تتم من خلال الجمع بين العديد من نقاط القوة للمؤسسات الحليفة ترغب في تطوير مهاراتها ومواردها لتتجاوز كتلة الحجم الحرج، حيث تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج مشترك، هذا النوع من التحالف يضمن تقدما أسرع على طول سلسلة القيمة، الخبرة، وقدرة أكبر على التفاوض أمام الموردين، كما يستخدم لفرض معايير الصناعة (Gerby, Fréry, & Scholes, 2014, p. 404)، يكون هذا النوع بين المؤسسات من نفس الحجم وغالبا المؤسسات الكبيرة وفي الصناعات التكنولوجية العالية، إلا أن هذا النوع يتطلب درجة عالية من الالتزام بين الشركاء.

أما بالنسبة لمفهوم الشراكة الأجنبية فهو "عبارة عن استثمار مشترك يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصان معنويان) أو أكثر من دولتين مختلفتين أو أكثر بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في رأس المال بل تمتد أيضا إلى الإدارة، الخبرة، براءة الاختراع أو العلامات التجارية" (زيتوني، 2017/2016، صفحة 50). ومن أجل تحليل الشراكة الأجنبية على مستوى المؤسسة كان لابد من التطرق لكل من الشراكة والتحالف لإستخدامها في تحليل عملية التعاون بين المؤسسات.

1-1-3- جدلية الشراكة (بين المزايا والمخاطر)

كما لاحظنا سابقا من خلال مختلف أشكال الشراكة وما ينطوي عليه كل نوع من أهداف وطبيعة العلاقة ومزايا ومخاطر تعترض القيمة المراد تحقيقها، يجعلنا نتساءل حول حقيقة التعاون بين المؤسسات هل فعلا يخلق قيمة مضافة للمؤسسات المتشاركة؟ أم أنه شكل جديد من المنافسة بطريقة خفية تكتنفها العديد من المخاطر؟.

تكمن مفارقة الشراكة بالخصوص في غموض علاقة التعاون / المنافسة، من خلال المزايا التي توفرها للمؤسسات والأهداف التي يمكن تحقيقها من خلالها هذا من جهة، وفي المخاطر التي تنجم بسبب المنافسة من جهة أخرى، حيث تهدف المؤسسات من خلال الشراكة إلى تخفيض تكاليف المعاملات وتقليل المخاطر ومقدار الاستثمارات في الأنشطة الجديدة (منتجات جديدة)، وإنشاء آثار تآزرية من خلال الاستفادة إلى أقصى حد من الأصول الملموسة (مرافق الإنتاج وقنوات التوزيع) وغير الملموسة (معرفة السوق، المهارات) التكميلية لشركائها ففي الفترة بين عامي 1990 و1999 كانت الشركات الأكثر عددا تتعلق بأنشطة التصنيع والإنتاج بنسبة 31% أما الشركات المرتبطة باستراتيجيات البحث والتطوير بنسبة 17% وأنشطة المبيعات والتسويق المشتركة ما نسبته 27 %، كما توفر الشراكة إمكانية عدم التغيير في هيكل ملكية المؤسسات المتشاركة، وتوفر لها مرونة للاستجابة لظروف السوق المتغيرة وتغيير استراتيجياتها كحل التحالف أو التخلي عن مشروع مشترك لم يعد يقدم فوائد كبيرة.

كما يعتبر خيار الشراكة جيدا مقابل اختيارات أخرى كالدمج مثلا لكونها تسمح للمؤسسات بالحصول على نفس مزايا الدمج والاستحواذ وبتكلفة أقل خاصة فيما يتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة، كما يعتبر خيارا فعالا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتنافس في الأسواق الدولية، فهي قد تمتلك المزايا التكنولوجية الفريدة فتدخل في شراكات استراتيجية مع المؤسسات الكبيرة ذات الموارد المالية الكبيرة، ما يسمح لها بتحسين مهاراتها الأساسية والبقاء مستقبلا، كما توفر الشراكات عبر الوطنية الحل الأمثل للدخول إلى الأسواق الأجنبية بسبب اللوائح والقوانين التي قد تكون مفروضة من قبل بعض البلدان (ÉCONOMIQUES, 2001, pp. 40,42).

من جانب آخر أشار Grabher إلى أنه من الخطأ اعتبار الشراكات مجرد وئام متناغم، فكل علاقة تكون مصدر للتعاون كما للتنافس والصراع، وذهب كل من Kogut & al إلى عكس من ذلك باعتبار المنافسة دافعا

للبحث عن شركاء لتكنولوجيات جديدة ومنتجات جديدة، كما يعتبر (D'Aveni, 1994) الشراكة فذا يؤدي إلى مستويات أعلى من المنافسة (بوزيدي، 2014/2013، صفحة 24)، فحليف اليوم هو منافس الغد.

تشكل الشراكة تحديا خاصة من حيث الرقابة والتنفيذ لأنها لا تخضع لسيطرة أي من الأطراف، وعمليات صنع القرار تكون أكثر تعقيدا فالملكية المشتركة تصبح مشكلة، كما أن التكاليف الخاصة بالمراقبة والتنسيق تؤثر على أداء التحالفات الاستراتيجية فتكون تكاليف تطوير المنتجات أعلى مقارنة بالمنتجات التي يتم تطويرها بشكل مستقل (Ddballd, 2013, p. 486).

إن إقامة علاقات تعاون مع الشركات المنافسة يحوي عدة مخاطر ويزيد من صعوبة الحفاظ على التوازن في العلاقة، فقد يجني بعض الشركاء منافع أكثر من غيرهم خاصة المؤسسات الكبيرة التي تميل إلى السيطرة على المؤسسات الصغيرة عن طريق تغيير استراتيجيتهم بشكل غير متوقع (ÉCONOMIQUES, 2001, p. 42). يواجه كل شريك مشكلة ممارسة السلوك التنافسي وهو ما تحلله نظرية اللعبة، فقد يؤدي التنافس إلى نوايا سيئة لأحد الشركاء اتجاه الآخر عن طريق الرغبة في الاستيلاء على الحد الأقصى من المعلومات والتعلم السريع وتجاوز الشريك (Garrette, 1991, p. 73).

كما قام كل من (Doz & Hamel & Prahalad, 1986) بتنظيم التحليل التنافسي الداخلي للتحالفات من خلال ثلاث متغيرات يعتمد عليها توازن القوى بين الحلفاء، وأوضحوا أنه يمكن أن يكون الهدف الاستراتيجي أكثر هجومية على الشريك الآخر، أولا يسعى الحلفاء الأوروبيون إلى الحد من الاستثمار فالبداية بينما يهتم الحلفاء اليابانيون باكتساب مهارات استراتيجية جديدة، ثانيا مدى ملائمة المهارات التي يقدمها كل حليف ووضوحها سواء المادية وغير المادية، ثالثا مدى القدرة التعليمية للمؤسسة للتواصل بشكل خاص داخل هيكل الشركة. توجه (Doz & Hamel & Prahalad) هو التفكير في الاستراتيجية والخصائص التنظيمية لكل حليف وحسبهم تفسير نجاح أو فشل التحالفات يكون من خلال نجاح أو فشل الحليف، وهدف التحالف يكون من خلال النظر في الأهداف المختلفة لكل واحد من الحلفاء، كما أوضحوا أن النظر إلى طول عمر التحالف ليس دليلا على نجاحه، فطول المدة قد تكون ناجمة عن تقادم حالة تبعية أحد الحلفاء اتجاه الآخر، وأن إنهاء التحالف قد يكون لتحقيق أحد الحلفاء لأهدافه (Garrette, 1991, p. 75).

من المخاطر أيضا التي تتجم عن التحالفات، نجد أنه في تحالفات شبه التركيز من المشاكل التي يطرحها هي مشكلة التخصص الصناعي بسبب تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الشركاء، فقد يجد أحد الشركاء نفسه لم يتمكن من تطوير جزء معين من المنتج منذ سنوات، وهذا ما حدث مع شركة (Aerospatiale) في تعاونها مع (Airbus) حيث وجدت نفسها لم تقم بتطوير أو تصنيع أجنحة طائرة منذ الستينات، فالحلفاء في هذا النوع يواجهون خطر فقدان الكفاءة بسبب التخصص، لذلك تلجأ المؤسسات إلى تنظيم متناوب للمهام أو تدخل في تحالفات متعددة لإدراك مجموعات فرعية مختلفة (Josas, 2004, p. 355).

في التحالفات التكميلية تطرح مشاكل من نوع آخر حيث يكون لتسريب المهارات لصالح أحد الشركاء على حساب الآخر عواقب وخيمة على وضع الشركات الحليفة، ما يتعين على أحد الشركاء وضع أنظمة للحماية من التسريبات التكنولوجية، كما ينشأ فيها نوع من اعتماد حليف على الآخر لذلك في كثير من الأحيان يؤدي هذا النوع من التحالفات إلى قضايا غير متوازنة مثل استحواد أحد الشركاء على مشروع مشترك (Josas, 2004, p. 359)، إلا أن الرغبة في حماية أحد الحلفاء لنفسه من مخاطر التسرب التكنولوجي يؤدي إلى التصفية المفردة للمعلومات وبالتالي حرمان التحالف من المعرفة وتطويرها ما قد يؤثر على فعالية التعاون (Ddballd, 2013, p. 488)، وبالتالي من الصعب إيجاد توازن أمثل بين التعاون والمنافسة.

عموماً من المهم في هذه التحالفات تحديد بدقة الأهداف وحدود التعلم، بالإضافة إلى فهم نوايا كل شريك تحديد شروط الخروج من الحلف وخاصة خيارات شراء النشاط وإعادة بيعه، إضافة إلى تقييم مساهمات كل شريك خاصة فيما يتعلق بالمساهمات غير الملموسة (Josas, 2004, p. 359). لذلك من يستغل التحالف بشكل جيد ويفوز في سباق التعلم يضع نفسه في موضع قوة عندما ينهار التحالف.

بعد ما تطرقنا إلى مختلف المزايا والمخاطر التي تكتنف عمليات التعاون بين المؤسسات، سنحاول معرفة كيف قدمت المقاربات تبريراً نظرياً للحالات التي تكون فيها عمليات التعاون أفضل خيار استراتيجي للمؤسسات لتحقيق مجموعة مزايا متكاملة.

قدم (1937) **Ronald Coase** في كتابه « The nature of the firm » « طبيعة المنشأة » حجر أساس نظرية تكاليف المعاملات، حيث عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (بعد الاجتماعي، بعد اقتصادي، بعد قانوني)، كما اقترح ثلاث خيارات مسلم بها في تنظيم أي نشاط، ما يسمى "بتوجه المؤسسة" وهو إنجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة، "توجه السوق" جلب هذا النشاط من السوق، "التوجه الهجين" إنجاز النشاط من خلال الشراكة مع الغير، وللاختيار بين هذه البدائل تقارن المؤسسة بين نوعين من التكاليف: تكاليف التبادل وتكاليف الانتاج ثم تقوم بتحديد طريقة إنجاز النشاط إما بوسائلها الخاصة أو تقوم بإخراجه (لعجالي، 2017/2016، صفحة 42).

تطورت هذه النظرية وشهدت إضافات مع الباحث **Williamson** سنوات 1960 و 1970 خاصة ما تعلق بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، واعتبرت التكلفة أحد أهم المعايير التي على أساسها تختار المؤسسة مثل: تكاليف البحث عن المعلومة، التفاوض، تكاليف مراقبة التبادل، التحكم في التبادل، تكاليف التأقلم مع التغييرات (لعجالي، 2017/2016، صفحة 43).

كما يميز **Williamson** بين التكاليف السابقة والتكاليف الأخيرة في دراسته، حيث يشمل الأول التكاليف المتضمنة في صياغة الاتفاق والتفاوض عليه وصونه، بينما يشمل الأخير تكاليف تغيير الخطط وإعادة التفاوض بشأن الشروط المتعلقة بالاتفاقات المتفق عليها عند التوقيع على العقد، وإنشاء والحفاظ على الإجراءات لحل الخلافات وضمان أن يلتزم الطرفان بالالتزامات المترتبة (Arroyabe, Nieves , & Fernàndez, 2002, p. 11).

تناولت نظرية تكاليف المعاملات موضوع التعاون من تحليل التدويل مع التركيز على دور تكاليف المعاملات والعلاقات التعاقدية بين المؤسسات، واعتبرت المعاملة أو التبادل هما وحدة التحليل، حيث تصف التعاون بأنه "تكامل ذو طبيعة تنظيمية وتعاقدية يمكن المؤسسات من تجنب آلية تكوين سعر السوق". تفضل علاقات التعاون المتزايدة بين المؤسسات ظهور اليد الظاهرة للإدارة لتحل محل اليد الخفية التي وفقاً لـ **Smith** (1950) تتدخل في آلية السعر، أما من وجهة نظر تكاليف المعاملات يمكن تفسير التعاون كشكل تعاقدية أو تنظيمي وسيط بين السوق والمؤسسة أو كشكل من أشكال العلاقة التي تكمن في التواصل بين المعاملات السرية والتبادل العائقي، التي اقترحتها نظرية "التعاقد العائقي" (Arroyabe, Nieves , & Fernàndez, 2002, p. 7; Garrette, 1991).

حدد **Williamson** ثلاث شروط يجب توفرها قبل أن تفضل المؤسسة إدخال منتج أو نشاط بدل الاعتماد على الغير من خلال اتفاق أو عقد، تمثلت في وجود حالة عدم تأكد عند إبرام الصفقة، أن تكون الأصول موضوع الصفقة تتميز بالندرة، تكون الصفقة استثنائية ما يؤدي بالطرف الآخر طلب معالجة خاصة وبهذا سترتفع التكاليف على المؤسسة (عجالي، 2017/2016، صفحة 44).

نظرية تكاليف المعاملات هي جزء من الاقتصاد المكرس لدراسة الكفاءة التعاقدية، تحلل هذه النظرية التكاليف المقارنة لتخطيط الأنشطة الاقتصادية وتكييفها والإشراف عليها باستخدام آليات تنظيم/ تخصيص موارد بديلة بهدف تجنب أو تنسيق تضارب المصالح المحتمل بين العوامل المتداخلة، كما تعتمد أهمية نظرية تكاليف المعاملات على العملية الديناميكية للتعاون بين الدول على ما إذا كانت تكاليف المعاملات المتغيرة تتغير مع مرور الوقت أم لا، على سبيل المثال، عندما تتعلم الشركات المزيد عن بعضها البعض تنخفض حالات عدم اليقين التي ينطوي عليها التفاعل وبالتالي يجب أن تنخفض تكاليف المراقبة أيضاً.

قد تسمح تكاليف المراقبة المنخفضة بالتبديل من علاقة معاملات وسيطة أقل رسمية ومع ذلك لا تسمح نظرية تكاليف المعاملات بحذف تكاليف التنفيذ، حيث تشتمل النظرية على افتراض الانتهازية بحيث لا يتم

التخلص من خطر التخصيص بالكامل. هذا وقد تم انتقاد هذه النظرية باعتبارها تعاني من التركيز المفرط على تحليل هيكل السوق المحيط بالتبادل بين المنظمات وإهمال للقضايا العملية.

1-2-1- بروز الفجوة الثقافية داخل الشراكة الأجنبية

في السوق العالمية الحالية أصبحت الشراكات الدولية ظاهرة واسعة الانتشار تمكنت من خلالها العديد من المؤسسات من تحقيق نمو كبير، مثل المشاريع المشتركة والتحالفات، من جهة أخرى لا يخلو هذا الخيار الاستراتيجي من مخاطر تتعلق باجتماع مؤسسات من خلفيات ثقافية مختلفة من أجل استغلال كفاءات بعضها البعض والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، والتي قد تشكل عائقا وتحديا أمام تحقيق هذا الهدف.

في هذا الجزء سنحاول معرفة ماهية الثقافة؟ ولماذا تؤثر بدرجة كبيرة على العمليات الإدارية خاصة في الأعمال الدولية مشكلة فجوة ثقافية بين أطراف الشراكة قد تؤدي إلى عدم التوافق أو حتى حل التعاون، مركزين في ذلك على دراسة متغيرين أساسيين هما الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية من خلال الاستعانة بنموذج Hofstede الذي قدم مجموعة أبعاد لتحليل كلا المتغيرين بشكل شامل وعميق.

1-2-1- الثقافة وتحديد الخلفية الثقافية داخل المؤسسة

تعد الثقافة كبرنامج عقلي المرجع لجميع أنماط التفكير والشعور والإدراك، وبالتالي تؤثر على جميع جوانب السلوك البشري، من هذا المنطلق أردنا الخوض في مفهوم الثقافة الواسع والمعقد والذي من خلاله يمكن معرفة الطريقة التي تتحدد بها خلفياتنا الثقافية وكيفية تكوينها، من خلال التطرق إلى ثلاث مفاهيم تعتبر المحددات الرئيسية لسلوك الأفراد داخل المجتمعات ومنه داخل المؤسسات والمتمثلة في الثقافة كمفهوم يجب تحديده، الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية نعرضهم في العناصر الموالية.

1-1-2-1 الثقافة culture

كان مفهوم الثقافة موضوع نقاش أكاديمي كبير منذ عقود بسبب اختلاف مجالات البحث في تحديده ودراسته، ما منح الثقافة معاني عديدة، لكنها تعني في معظم اللغات الغربية بشكل شائع "الحضارة المدنية" أو "تحسين العقل" مثل التعليم والفن والأدب، لكن هذا المفهوم الضيق للثقافة والذي لا نقصده في هذا البحث وإنما الثقافة كبرنامج عقلي كما وصفها هوفستيد (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010)، بأنها المرجع

لجميع أنماط التفكير والشعور والتصرف، وهو الاستخدام الأوسع بين علماء الاجتماع وخاصة علماء الأنثروبولوجيا.

إن تعقيد الثقافة وطبيعتها الشاملة تجعل من المستحيل عمليا فهم مدى انتشار وكثافة وديناميكيات تأثيرها على جميع جوانب السلوك البشري، عرفها (Linton, 1945) أحد أوائل علماء الثقافة أنها " تكوين السلوك المكتسب ونتائج السلوك المكتسب الذي يتم مشاركة عناصره المكونة ونقلها من قبل أعضاء مجتمع معين"، كما أن من بين أهم الأعمال التي حاولت تقديم تعريف للثقافة، ما قام به الباحثان الأمريكيان في علم الأنثروبولوجيا (Kroeber & Kluckhohn, 1952) حيث قاما بمراجعة نقدية لأكثر من 164 تعريفا مختلفا للثقافة، وخلصوا إلى تحديد المشكلة: "على الرغم من الجهود المبذولة منذ قرن لتعريف الثقافة إلا أنه في أوائل التسعينيات لم يكن هناك اتفاق بين علماء الأنثروبولوجيا حول طبيعتها"، وقدموا تعريفهم للثقافة بأنها " تتكون من أنماط صريحة وضمنية من أجل السلوك المكتسب والمنقل بواسطة الرموز، وتشكل الانجازات المميزة للمجموعات البشرية بما في ذلك تجسيدها في القطع الأثرية، كما يتألف الجوهر الأساسي للثقافة من أفكار تقليدية (أي أنها مشتقة ومختارة تاريخيا) وخاصة القيم المرتبطة بها" (Spencer-Oatey, 2012, pp. 1,2). كما عرفها (1996) Matsumoti cité dans " بأنها مجموعة القيم والمواقف والمعتقدات والسلوكيات التي تشترك فيها مجموعة من الناس ولكنها مختلفة لكل فرد والتي يتم تناقلها من جيل إلى آخر"، أما تعريف Spencer Oatey " فالثقافة مجموعة غامضة من الافتراضات والقيم الأساسية والتوجهات إلى الحياة، المعتقدات والسياسات الاجراءات والاتفاقيات السلوكية التي تشترك فيها مجموعة من الناس والتي تؤثر (ولكن لا تحدد) على سلوك كل عضو وتفسيراته من معنى سلوك الآخرين".

بناء على التعاريف السابقة، الثقافة هي مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات وتوجهات الحياة التي تشترك فيها مجموعة من الناس، تشكل المرجعية للأفراد في جميع أنماط التفكير والشعور والتصرف والسلوكيات المختلفة.

يكن سبب صعوبة تحديد مفهوم واضح للثقافة بسبب ما تثيره من ظواهر خفية وقوية في تأثيرها ولكنها غير مرئية وإلى درجة كبيرة من اللاوعي، بهذا المفهوم الثقافة هي الشخصية بالنسبة للفرد، من جهة أخرى يمكننا رؤية السلوك الذي ينتج لكن في كثير من الأحيان لا يمكننا رؤية القوى التي تسبب أنواعا معينة من السلوك، فكما ترشد شخصيتنا سلوكنا كذلك توجه الثقافة وتقيد سلوك أعضاء المجموعة من خلال المعايير

المشتركة التي تتم في تلك المجموعة (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 8)، بالتالي يمكن القول أن الثقافة كمفهوم هي فكرة تجريدية لكن نتائجها السلوكية أو الموقفية تكون ملموسة.

قد تنشأ الثقافة بعدة طرق، عن طريق القيادة من خلال فرض رؤى وأهداف ومعتقدات وقيم وافتراسات شخصية معينة حول كيف يجب أن تكون الأشياء، أو يتم من البداية اختيار الأعضاء على أساس تشابههم في الأفكار والقيم، لكن هذا الفعل قد لا ينتج ثقافة وإنما ينتج الامتثال والقيام بما يطلبه القائد، إلا في حالة النجاح سيتم تأكيد وتعزيز معتقدات وقيم المؤسس والاعتراف بها على أنها مشتركة مما يؤدي في النهاية إلى اعتبارها الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور والتصرف، و مع التعزيز المستمر ستصبح المجموعة أقل وعيا بهذه المعتقدات والقيم وستبدأ في معاملتها على أنها افتراضات غير قابلة للتفاوض ومسلما بها، وبالتالي تصبح جزءا من هوية المجموعة يتم تعليمها للقادمين الجدد كطريقة للتفكير والشعور والتصرف من خلال عملية التنشئة الاجتماعية (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 16). في المجمل يمكن القول أن أي وحدة اجتماعية لها نوع من التاريخ المشترك تكون قد طورت ثقافة معينة، وتعتمد قوة تأثير تلك الثقافة على طول فترة وجودها، استقرار أعضاء المجموعة والشدة العاطفية للتجارب التاريخية الفعلية التي تشاركوها، وبالتالي تعتبر هذه المجموعة أن معاييرها وقيمها هي المعايير الصحيحة، لكن إذا فهمنا ديناميكيات الثقافة سنكون أقل حيرة وقلقا عندما نواجه سلوك غير مألوف، ويكون لدينا فهم أعمق لاختلاف المجموعات ولماذا يصعب تغيير ثقافتها، والأهم من ذلك إذا فهمنا الثقافة سنفهم بشكل أفضل أنفسنا والقوى التي تحدد من نحن؟ وما هي المجموعات التي نريد الانتماء إليها؟ (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 11).

يمكن تحديد خصائص الثقافة من خلال توفر مجموعة عناصر:

1. **الاستقرار:** حتى نقول عن شيئا ما ثقافي فيجب أن يكون مستقرا، فالثقافة تعني مستوى ما من الاستقرار الهيكلي في المجموعة، فبمجرد تحقيق إحساسا بالهوية الجماعية فهي قوة استقرارنا الرئيسية؛
2. **العمق:** الثقافة هي أعمق جزء وهذا ما يكسبها أيضا الاستقرار؛
3. **الاتساع:** الثقافة بمجرد تطورها فهي تغطي كل عمل المجموعة، فهي تؤثر على جميع الجوانب لكيفية تعامل المؤسسة مع مهمتها الأساسية وبيئتها المختلفة وعملياتها الداخلية (Schein, 2004, p. 14).

1-2-1-2- National Culture - الثقافة الوطنية: National Culture

نظرا لأن المؤسسات من نواح كثيرة جزء لا يتجزأ من المجتمع الأكبر الذي توجد فيه، يجب أن تدرس الأبحاث حول الاختلافات الثقافية للمؤسسات عبر الوطنية كل من الثقافات الوطنية والتنظيمية (Pothukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002)، حيث خلصت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة الوطنية مهمة، على الرغم من أن البعض الآخر يشكك في هذه الأهمية مقارنة بالثقافة التنظيمية والمهنية، إلا أن أغلبية المنظرين يتفقون على أهميتها في تشكيل السلوك الإداري داخل المؤسسة، واستكشفوا الروابط بين الثقافة الوطنية وموضوعات مختلفة مثل صياغة الاستراتيجية، تطور التحالفات والشراكات والذي يشكل مجالا مثمرا لدراسة تأثير الثقافة الوطنية، الترخيص مقابل قرارات الاستثمار الأجنبي المباشر، فرق العمل ذاتية الإدارة وغيرها من المواضيع.

بالتالي يشير اتساع نطاق دراسة الثقافة الوطنية إلى أهميتها في فهم القضايا الإدارية المختلفة (Das & Kumar, 2010, p. 25)، ومنه في مجال الأعمال الدولية وخاصة في إطار الشراكات والتحالفات بين المؤسسات من مختلف الدول (الجنسيات) التي تجمع أفراد من ثقافات وطنية مختلفة ما ينعكس في تكوين ثقافات تنظيمية مختلفة لذلك يستوجب الفهم والتعمق في هذا المفهوم الثقافي. في هذا البحث سنركز على هذين المفهومين باعتبارهما الأكثر تأثيرا في سلوك الأفراد والجماعات وهما البعدين اللذين سندرس من خلالهما الاختلافات الثقافية بين الشركاء.

اعتبر مفهوم الثقافة الوطنية مفتاح للعديد من الدراسات والممارسات بين الثقافات في العديد من العلوم كعلم النفس عبر الثقافات، الأعمال التجارية الدولية، الإدارة التنظيمية وغيرها، لأن فهم الثقافة الوطنية لبلد ما يمكن من الفهم والتفسير الصحيح لسلوكيات الأفراد في المجتمعات وكذلك مختلف الممارسات الاستراتيجية والتنظيمية داخل المؤسسات.

عرفها هوفستيد (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010) أنها " البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن الآخرين"، وحسبه مصادر البرامج العقلية تكمن في البيئات الاجتماعية التي نشأ فيها المرء وجمع تجاربه الحياتية فيها، حيث تبدأ من داخل الأسرة ثم في المدرسة، في مجموعات الشباب، في مكان العمل وفي المجتمع الحي (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 5)، حسب هذا التعريف الثقافة هي: سمة جماعية وليست فردية، غير مرئية ولكنها تتجلى في مجموعة سلوكيات، تكون مشتركة بين بعض الناس وليس كلهم.

كما تعرف على أنها " مجموعة من القيم المشتركة المميزة والمواقف، الافتراضات والمعتقدات والمعايير لسكان الدولة في توجيه سلوكهم" (Stonehouse, Campbell, Hamill, & Purdie, 2004, p. 53).

يقترح Mead(1951) "أن الثقافة هي مجموعة من السلوكيات المتعلمة ومجموعة من العادات والتقاليد تشترك فيها مجموعة من الناس ويتعلمونها على التوالي الأشخاص الذين يدخلون المجتمع" cité dans (Brooks, 2006, p. 271)، عند النظر في مفهوم الثقافة الوطنية نجده يجمع بين الوطن و الدولة والثقافة حيث: (بكاى ع.، 2015-2016، صفحة 47)

1. **الوطن:** هو مجموعة من الأفراد تجمعهم ثقافة ولغة موحدة يشغلون بلد أو إقليم خاص بهم؛
2. **الثقافة:** هي تلك المظاهر والمعرفة المكتسبة جماعيا تظهر في عدة صور مادية ومعنوية وتكون خاصة بدولة معينة أو مجتمع أو مجموعة أفراد؛
3. **الجنسية:** وهو مفهوم آخر على علاقة بالثقافة الوطنية إذ هي حالة الانتماء لأمة معينة.

بالتالي يمكن تعريف الثقافة الوطنية أنها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد المشتركة لسكان دولة ما تساهم في توجيه سلوكهم حول مواقف معينة.

من مكونات الثقافة الوطنية ما حدده Brooks (2003) العوامل التي تؤثر في تحديد قيم الناس كاللغة والدين والتعليم، النظام القانوني والسياسي (Louw, Anshah, & Lynette, 2019, p. 4) cité dans هذه العوامل تعتبر كعناصر الثقافة الوطنية وهي مصدر الاختلاف في سلوك و ممارسات الأفراد وتؤثر على قراراتهم بما في ذلك داخل المؤسسات.

كما حدد Hofsted ثلاث أبعاد أساسية للاختلافات بين البلدان هي الهوية والقيم والمؤسسات الوطنية تساهم في تكوين الثقافة الوطنية لبلاد ما وتكون جميعها متجذرة في التاريخ، حيث: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 23)

1. **الهوية:** أي "إلى أي مجموعة أنتمي؟"، تكون متجذرة غالبا في اللغة، الانتماء الديني وغيرها وهي مرئية، وتظهر الاختلافات فيها على مستوى الممارسات (كالرموز المشتركة والأبطال و الطقوس) وليس بالضرورة في القيم، بحيث يمكن تغييرها على مدى حياة الفرد.
2. **القيم:** وتكون ضمنية أي غير مرئية، والحديث عن القيم يكون صعبا ينطوي على التشكيك في دوافعنا وعواطفنا، وتكون صعبة التغيير لتجذرها في أذهاننا ومعتقدنا.

3. **المؤسسات الوطنية:** ما تم ذكره من مكونات الثقافة هي سبب الاختلافات في التفكير والشعور والتصرف بين البلدان، وما على المؤسسات إلا تتبع تلك البرامج العقلية وتكييف طريقة عملها مع الثقافة المحلية، وعلى الدول أن تضع الاصلاحات التي تتكيف مع برمجيات عقول شعبها (الثقافة)، وحسب Hofstede النظم الاقتصادية ليست خالية من الثقافة.

ذكرنا سابقا في بداية التطرق إلى الثقافة الوطنية أنها تؤثر على السلوك الفردي داخل المؤسسة، حيث يشمل طريقة إدراك ورؤية الأفراد من ثقافات أخرى مختلفة، فالناس في الغالب يتأثرون بثقافتهم الخاصة ويميلون إلى رؤية أكثر مركزية وضيقة للعالم وهذا ما يؤدي إلى تحيز إدراكي من جانب الفرد، ما يؤدي بدوره إلى الصور النمطية الإدراكية (Brooks, 2006, p. 287) وبالتالي الحكم على الثقافات الأخرى بأنها سلبية لأنها غير متوافقة مع ثقافته الخاصة.

هؤلاء الأفراد يأتون إلى المؤسسة وهم محملين بالموروث الثقافي لثقافتهم الأم من قيم وعادات وتقاليد ما ينعكس في سلوكهم داخل العمل، فالمؤسسات غير معزولة عن بقية أجزاء المجتمع والموظفين الذين يعملون داخلها هم جزء من مجتمعاتهم الوطنية، فإذا أردنا أن نفهم سلوكهم علينا أن نفهم مجتمعاتهم، هذه المعرفة تشمل مثلا، طريقة تربية الأطفال، كيف يعمل النظام السياسي وكيف تؤثر الحكومة على حياة المواطنين، ما الأحداث التاريخية التي مرت بها الأجيال، معرفة سلوكهم كمستهلكين ومعتقداتهم حول الصحة والمرض والجريمة والعقاب وحتى المسائل الدينية وغيرها من الخصائص (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 24)، لذلك تعتبر الثقافة الوطنية المحدد الأول لسلوك الموظفين (كأفراد أو جماعات) داخل المؤسسات.

1-2-3 - الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية في الأدبيات الأكاديمية الأمريكية بمقال في مجلة العلوم الإدارية بقلم (Pettigrew, 1979) حول "دراسة الثقافات التنظيمية"، كما استخدم (Blake & Mouton, 1964) نفس المصطلح للإشارة إلى ما أطلق عليه آخرون "بالمناخ"، وأصبح مصطلح "ثقافة المؤسسة" الأكثر شيوعا والذي ظهر بالفعل في مقال بقلم (Silversweg & Allen, 1976) واكتسب شعبية أكثر عند ظهور كتاب من تأليف (Kenndy, Terrence, & Allan, 1982)، منذ ذلك الحين تم تطوير أدبيات واسعة حول هذا الموضوع وانتشرت إلى المناطق الأوروبية، وأصبحت الثقافة موضة بين المديرين والمستشارين والأكاديميين، ما ترك آثارا بالتأكيد على نظرية المؤسسة (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 286).

كما ميز الأدب بين مقاربتين للثقافة التنظيمية، الأولى موجهة نحو الأداء حيث ركزت على نتائج الأداء من العمل الذي نشره (Peters & Waterman, 1982) سلطا الضوء فيه على عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسات الأمريكية كما أكد أن الثقافة التنظيمية لها تأثير في تحديد أداء المؤسسة ويمكن استخدامها كأداة إدارية لتعزيز التميز من خلال توليف "ثقافة قوية"، أما المقاربة الثانية ركزت على هوية المؤسسات، حيث تعتبر المؤسسة مكانا للتنشئة الاجتماعية وليس مكانا للعمل فقط، وبالتالي تشارك في بناء الهويات المهنية وهو ما أكد عليه علماء الاجتماع مثل (Uahde (1995 في كتابه "عوامل اجتماعية للشركة" (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p. 114). اكتسبت الثقافة التنظيمية من جهة أخرى وضعاً مشابهاً للهيكل والاستراتيجية، وقد جادل (Weick (1985 أن الثقافة والاستراتيجية عبارة عن بنيات متداخلة جزئياً (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 286).

تم تقديم تفسيرات مختلفة لمفهوم الثقافة التنظيمية من قبل مختلف الباحثين، نظراً للعوامل المختلفة المؤثرة فيه والمرتبطة به، ويصطلح على هذا المفهوم عدة توصيفات كثقافة المؤسسة، ثقافة المنظمة.

عرفها (Schein, 2004, p. 17) بأنها " أنماط الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة وبالتالي ليتم تدريسها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل".

ركز Schein في تعريفه على تجارب التعلم المشتركة التي تؤدي إلى تشكيل افتراضات أساسية مشتركة بين أعضاء المؤسسة يتم اعتبارها على أنها مسلمات تحدد الكثير من سلوك أعضاء المجموعة على أنها الطريقة الصحيحة للشعور والتفكير والتصرف، كما يستخدم Schein مصطلح الافتراضات الأساسية بدلا من القيم للتعبير عن المستوى العميق من الثقافة، حيث يميل إلى اعتبارها مفروضة من قبل أعضاء المجموعة ويتم التعامل معها على أنها غير قابلة للتفاوض، أما القيم فحسبه هي مفتوحة للنقاش ويمكن للناس الموافقة على الاختلاف بشأنها (Schein, 2004, p. 25).

قدمنا سابقا تعريف Hofsted للثقافة والتي اعتبرها " البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن الآخرين"، وحسبه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها " البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مؤسسة واحدة عن الآخرين" (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 344)، كما يعرفها Cameron & Quinn "هي عبارة عن مجموعة ضمنية من القيم والمعتقدات والافتراضات يتم تقاسمها بشكل شائع من قبل أعضاء المؤسسات" (Louw, Ansah, & Lynette, 2019, p. 4) cité dans

الإطار النظري

ويعرفها **Kurt Lewin** " أنها تلك المجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف فيها عمله، وهي أمر غير محسوس وغير مشاهد يحيط بالجو الداخلي للمؤسسة ويؤثر فيه كالهواء" (بكاى ع.، 2015-2016، صفحة 193) cité dans. وبشكل عام يتفق معظم المؤلفين على الخصائص التالية لبناء الثقافة التنظيمية/ المؤسسية: (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 286)

✓ أن تكون شاملة؛

✓ محددة تاريخيا؛

✓ مرتبطة بالمفاهيم الأنثروبولوجية؛

✓ مبنية اجتماعيا؛

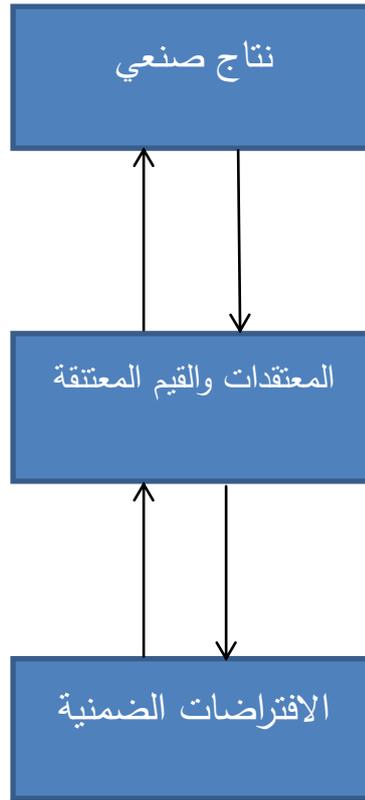
✓ أن تكون ناعمة؛

✓ يصعب تغييرها.

بالتالي يمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة الافتراضات الأساسية المشتركة التي تميز أعضاء مؤسسة عن الآخرين وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي فيها الموظف عمله".

حللت نظرية **Schein** الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات، هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوى على المعتقدات والقيم المعتقدة، ومستوى أكثر عمقا يمثل الافتراضات الأساسية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 4 : مخطط تحليل مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: (Schein, 2004, p. 26) (بتصرف)

يقصد بالمستوى، الدرجة التي تكون فيها الثقافة التنظيمية مرئية، والصعوبة التي تحيط بتعريف الثقافة عامة هو نتيجة عدم التفريق بين المستويات التي تظهر فيها الثقافة، حيث تتراوح الثقافة التنظيمية بين المظاهر العلنية الملموسة والتي يمكن رؤيتها والشعور بها إلى الافتراضات أو القيم الأساسية الراسخة والتي يطلق عليها Schein اسم **جوهر الثقافة**.

1. نتاج صني: Artifacts

تكون سطحية وتشمل المنتجات المرئية للمجموعة داخل المؤسسة، مثل بيئتها المادية، اللغة، التكنولوجيا الأساطير، القصص، الطقوس، العمليات التنظيمية والعناصر الهيكلية مثل المواثيق وكيفية عمل المؤسسة والمخططات التنظيمية.

العناصر في هذا المستوى من السهل رؤيتها وملاحظتها لكن يصعب فك رموزها، ويؤكد Schein على أن محاولة استنتاج الافتراضات العميقة من النتاج الصناعي وحده يعطي تفسيرات خاطئة للفرد لأنها ستكون إسقاطا

لمشاعره وردود أفعاله، ولتحقيق فهم أسرع لهذا المستوى لابد من محاولة تحليل القيم والمعايير التي تتبناها المجموعة والتي توجه سلوكهم وهو المستوى التالي من التحليل الثقافي (Schein, 2004, p. 26).

2. المعتقدات والقيم المعنقة: Espoused Beliefs and Values

يعكس التعلم الجماعي في النهاية معتقدات وقيم الشخص الأصلية، وتظهر عند مواجهته لمهمة أو مشكلة جديدة حيث يعكس الحل الأول هذه القيم والمعتقدات حول الخطأ والصواب وما الذي سيعمله أو لا يعمل.

إن هذا التصور عندما يكون مشتركا بين أعضاء المجموعة داخل المؤسسة فإنه يتحول تدريجيا إلى قيمة أو اعتقاد مشترك ثم إلى افتراض مشترك خاصة إذا استمرت الاجراءات المبنية عليه في حل المشاكل بنجاح.

في كثير من الأحيان تترك المعتقدات والقيم الكثير من السلوك غير المبرر، وللوصول إلى هذا الفهم الأعمق للثقافة وإلغاء تشفير الأنماط والتنبؤ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، لابد لنا من الفهم الكامل لفئة الافتراضات الأساسية وهي الجزء الثالث من التحليل الثقافي (Schein, 2004, p. 30).

3. الافتراضات الضمنية: Underlying Assumptions

إن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة يصبح مع مرور الوقت أمرا مسلما به، حيث ما كان يعتقد على أنه فرضية أو قيمة فقط يصبح التعامل معه على أنه حقيقة، فالافتراضات الأساسية تصبح غير قابلة للموازنة ولا للنقاش وبالتالي يصعب تغييرها، فإعادة فحص الافتراضات الأساسية قد تزعزع استقرار عالمنا المعرفي والشخصي مؤقتا، في هذه العملية النفسية تمتلك الثقافة القوة النهائية باعتبارها مجموعة افتراضات أساسية تحدد لنا ما يجب الانتباه إليه وما تعنيه الأشياء، كيفية التعامل عاطفيا مع ما يجري والاجراءات الواجب اتخاذها في مختلف المواقف، وهو ما يمكن تسميته كأليات للدفاع المعرفي التي تسمح للمجموعة داخل المؤسسة بمواصلة العمل.

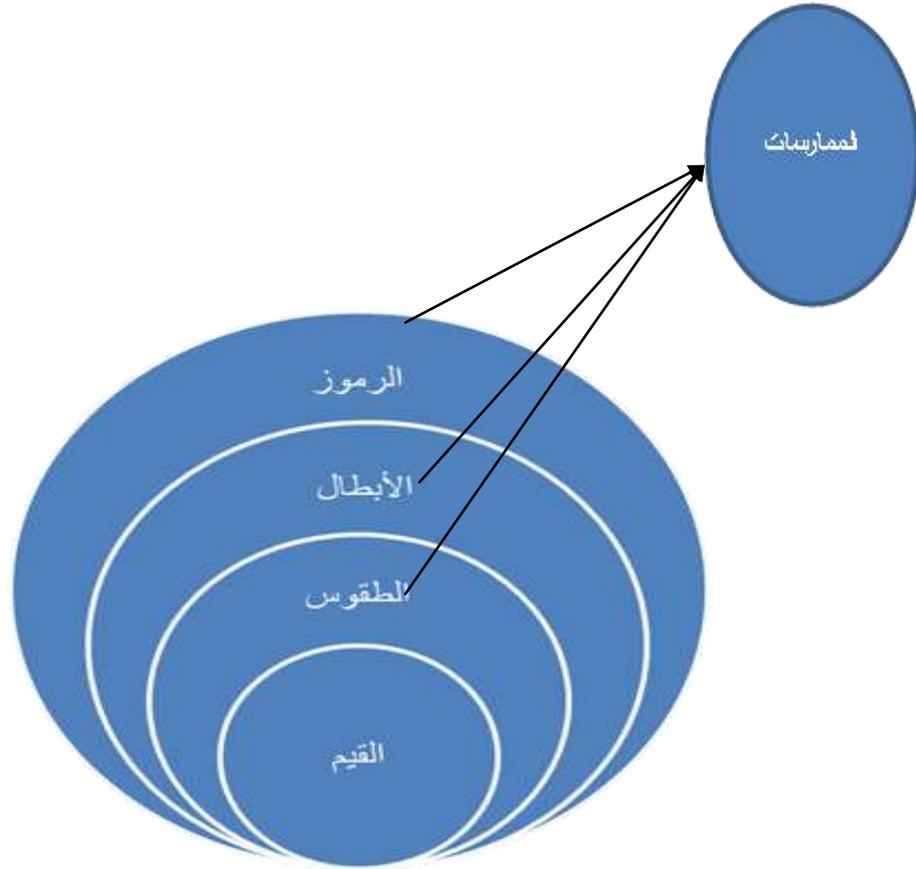
إن تطوير افتراضات معدلة أو جديدة يأتي من خلال تعليم أعضاء المجموعة الجديدة لتاريخ مشترك خاص بها، فتصبح تلك الافتراضات الجديدة تشكل ثقافة تلك المجموعة (Schein, 2004, p. 31.35).

يكن جوهر الثقافة في نمط الافتراضات الأساسية ففهم هذا المستوى من الثقافة مهم جدا لمعرفة وتفسير باقي المستويات الأخرى، فإذا لم يتمكن المرء من فك تشفير ورموز نمط الافتراضات الأساسية فلن يتمكن من معرفة كيفية تفسير القيم والمعتقدات والنتائج الصناعي على مستوى التطبيق بشكل صحيح.

الإطار النظري

ركز Hofsted أيضا على أربعة أبعاد أساسية لوصف مظاهر الثقافة وشبهها بجلود البصل، تمثل مستويات مختلفة من عمق الثقافة ودرجة تأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فهي التي تشكل تصورات الأفراد وأسلوب معيشتهم، من الطبقات الخارجية الأكثر سطحية إلى ما سماها بجوهر الثقافة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 2 : مظاهر الثقافة على مستويات مختلفة من العمق



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع Hofsted(2010)

نلاحظ من خلال الشكل أن الرموز والأبطال والأساطير تقع في الطبقات الخارجية تحت مصطلح الممارسات فهي تكون مرئية للمراقب الخارجي، أما القيم فتقع في الطبقة العميقة من الثقافة.

1. الرموز: هي كلمات أو إيماءات أو صور أو أشياء تحمل معنى معيناً، يتم التعرف عليها بين الأعضاء من نفس الثقافة، كما تنتمي إليها اللغة والمصطلحات، حيث يتم تطوير الرموز بسهولة ولهذا وضعت في الطبقة الخارجية الأكثر سطحية (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 7).

الإطار النظري

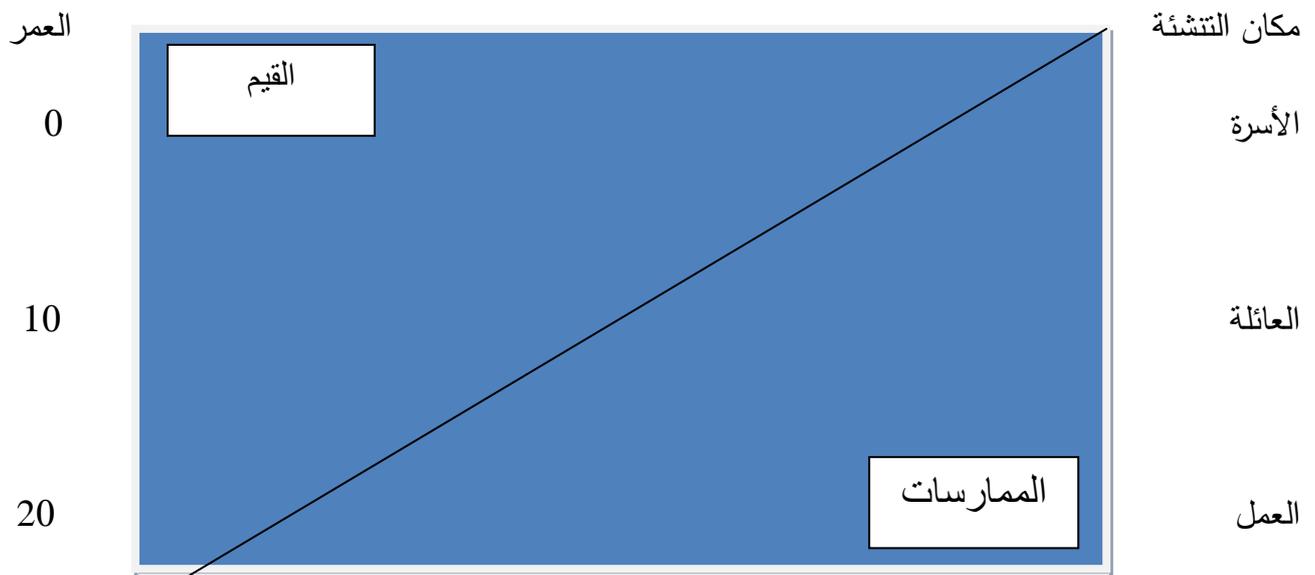
2. الأبطال: هم أشخاص أحياء أو أموات، حقيقيون أو خياليون لديهم خصائص تحظى بتقدير كبير في الثقافة يكونون بمثابة نماذج لسلوك الافراد (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 8).

3. الطقوس: هي أنشطة جماعية غير تقنية لكنها تدخل ضمن الثقافة وتعتبر ضرورية اجتماعيا تشمل مثلا طرق التحية واحترام الآخرين، الاحتفالات الاجتماعية والدينية، الطقوس والخطاب طريقة استخدام اللغة في النص والحديث وفي التفاعل اليومي وفي توصيل المعتقدات (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 9). هذه الأبعاد الثلاثة تكون مرئية لكن معناها الثقافي غير مرئي يظهر في الطريقة التي يتم بها تفسير هذه الممارسات.

4. القيم: هي اتجاهات واسعة لتفضيل حالات معينة من الأمور على غيرها، وهي عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمور، فهي تمثل معيارا للسلوك لها القدرة على التأثير على اتجاهات الأفراد (بكاى ع.، 2015-2016، صفحة 41).

اعتبر Hofstede القيم جوهر الثقافة وهي في الطبقة العميقة منها لصعوبة تغييرها حيث تكون متجذرة في أذهان وتفكير الأفراد وتتعكس بصورة كبيرة في سلوكهم، وهذا لأنه يتم اكتسابها في وقت مبكر من حياتنا. يوضح الشكل التالي من أين نكتسب قيما وممارساتنا وفي أي زمن من حياتنا كما يلي:

الشكل رقم 3: تعلم القيم والممارسات



المصدر: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 10) (بتصرف)

نلاحظ من خلال الشكل أن الفرد يبدأ بتعلم القيم في سن مبكرة من عمره ابتداء من العائلة ثم المدرسة ويشمل ذلك أيضا الرموز والأبطال والطقوس دون وعي لذلك، ثم ينتقل تدريجيا إلى طرق تعلم مختلفة وواعية مع التركيز على الممارسات الجديدة.

من خلال التطرق السابق لمستويات الثقافة التنظيمية يمكن استنتاج أن الصراعات والمشاكل في مجال الأعمال الدولية سواء داخل المؤسسات متعددة الجنسيات التي تحتوي موظفين من ثقافات مختلفة، أو في إطار التعاون الدولي بين المؤسسات من خلال الشراكات والتحالفات تظهر من خلال الاختلاف حول الممارسات والقيم، حيث تؤدي عدم المعرفة والدراية لكل من القيم والمعتقدات والافتراضات الضمنية للموظفين من ثقافات مختلفة إلى الوقوع في فخ سوء الفهم، مما يتسبب في فشل العديد من مشاريع الشراكة، كما يؤثر بصورة كبيرة على أداء المؤسسات متعددة الجنسيات.

بعد ما تناولنا المستوى الذي تظهر فيه الثقافة التنظيمية للأفراد سواء بطريقة مرئية وغير مرئية، سنتعرف على العناصر المشكلة لكل مستوى من مستويات الثقافة التنظيمية، هذه العناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي كالتالي:

1. العناصر غير المرئية:

هي العناصر العميقة من مستويات الثقافة التنظيمية والتي تتكون من:

– القيم التنظيمية:

عرفنا سابقا القيم بأنها اتجاهات واسعة لتفضيل حالات معينة من الأمور على غيرها، تمثل معيارا للسلوك لها القدرة على التأثير على اتجاهات الأفراد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل تعمل على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كالاهتمام بالأداء، احترام الآخرين والالتزام بالقوانين.

– المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان الموظفين داخل المؤسسة، تدور حول طبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية وحتى البيئة الاجتماعية في مكان العمل.

– الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون داخل المؤسسة يعتبرونها مفيدة وواجبة الاتباع، وغالبا تكون غير مكتوبة.

– التوقعات التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة أشياء متوقعة من الموظف اتجاه المؤسسة أو من المؤسسة اتجاه الموظف خلال فترة عمل الموظف داخل المؤسسة، مثل التوقعات المتمثلة في الاحترام والتقدير بين أعضاء المؤسسة، توفير بيئة تنظيمية تدعم مختلف احتياجات الموظف (المغربي، 2016، صفحة 244.245).

تعتبر هذه العناصر أساسية في تكوين ثقافة الموظفين كأفراد أو جماعات وتقع في المستويات العميقة من الثقافة التنظيمية ومعرفتها وفك رموزها مهم لتفسير المظاهر الثقافية المرئية وسلوك الفرد والجماعة، والتي تظهر في العناصر الموجودة على الطبقة السطحية للثقافة التنظيمية.

2. العناصر المرئية:

هي العناصر الموجودة في الطبقات السطحية من مستويات الثقافة التنظيمية، نوضحها في الجدول

التالي:

الإطار النظري

الجدول رقم 1: العناصر المرئية للثقافة التنظيمية

عناصر الثقافة	الوصف
البيئة المادية	وتعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد، والتي تشكل مصدرا للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفاعليات ذات الطابع الثقافي، حيث تشمل أسلوب تصميم بناية المؤسسة، الملابس، ترتيب المكاتب وغيرها.
الطقوس والشعائر	هي عبارة عن مكونات سلوكية تمارس في المناسبات الخاصة داخل المؤسسة، مثل حفلات التعارف والوداع، الاجتماع السنوي مع المساهمين بالمؤسسة.
الأساطير والقصص	هي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة، تتضمن روايات وأحداث يتناقلها الموظفون تساهم في تعزيز قيم المؤسسة، كالأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة وغيرها من المواقف.
النكت، التراث الشعبي	والتي تروى داخل المؤسسة وتكشف عن رسائل مهمة حول ثقافتها كما تضيء جوا من الألفة.
الرموز واللغة	الرموز هي شيء مدرك أو حدث أو خاصية تستخدم كأداة لإيصال المعاني، مثل شعار المؤسسة ورمزها، أما اللغة فهي مجمل المعاني المشتركة تستخدم لنقل الأفكار والمعاني بين أفراد المؤسسة وبالتالي تعكس ثقافتها.
الأبطال	هم أشخاص يعتبرون كنماذج وقدوة داخل المؤسسة نظرا لما قدموه وأنجزوه.

المصدر: (جلاب، 2011، الصفحات 618-615)

الإطار النظري

تساهم العديد من العوامل في تحديد سمات الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما، باعتبارها نسق مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي من جهة وبسلوك موظفيها من جهة أخرى، هذه العوامل تساهم في تحديد القيم والرموز والقصص والتقاليد وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تتعكس في سلوك الموظفين داخل المؤسسة نبيها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 5: محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: (Stonehouse, Campbell, Hamill, & Purdie, 2004, p. 67) (بتصرف)

1. الثقافة الوطنية:

ناقشنا هذا العنصر سابقا في كيفية تحديد الثقافة الوطنية لسلوك الموظفين داخل المؤسسات والذي ينعكس في تحديد خصائص الثقافة التنظيمية.

2. ثقافة الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل نفس النشاط أو الصناعة، وهذا يعني أن المؤسسات قد تعتقد نفس القيم والمعتقدات التنظيمية، ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نوع الملابس، مثل النمط الوظيفي الموجود في

نشاط البنوك، الفنادق، شركات الطيران وغيرها (المغربي، 2016، صفحة 248)، إلا أنه ستظل هناك اختلافات في عناصر أخرى للثقافة التنظيمية بين كل مؤسسة داخل نفس الصناعة.

3. حجم المؤسسة:

تختلف الثقافة التنظيمية للمؤسسات الكبيرة والصغيرة، وهو ما يعكس الاختلاف في العديد من الاعتبارات المتعلقة بالحجم، حيث الثقافة تكون أقل رسمية وأكثر تركيزا حول قائد فردي في مؤسسة صغيرة، بينما تكون أكثر تعقيدا ويضفى عليها الطابع الرسمي في مؤسسة كبيرة (Stonehouse, Campbell, Hamill, & Purdie, 2004, p. 67) إضافة إلى أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات وغيرها.

4. تاريخ المؤسسة:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعية القيادة التي أدارتها جزءا من ثقافتها التنظيمية والتغييرات التي مرت بها (المغربي، 2016، صفحة 249).

5. أسلوب الإدارة والقيادة:

تعتبر الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، فمن ناحية تؤثر الثقافة في كيفية تحديد دولة أو مؤسسة ما للأسلوب القيادي، ومن ناحية أخرى الدور الحقيقي الذي يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة داخل المؤسسات (Schein, 2004, p. 11).

6. طبيعة الموظفين:

تعتبر خلفية الموظفين وطبيعة عملهم وتعليمهم وتدريبهم مهمة أيضا في تشكيل ثقافة المؤسسة

(Stonehouse, Campbell, Hamill, & Purdie, 2004, p. 67).

يتضح لنا من خلال ما سبق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد الإطار المرجعي للسلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، حيث تتحدد هذه السلوكيات في ظل مبادئ المؤسسة ورسالتها ورؤية مؤسسيها، فالثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك بالمؤسسة وتقود أفعال وأقوال الموظفين ما يمكن من التنبؤ بالسلوك المتوقع من الموظف كفرد أو كجماعة في المواقف المختلفة حيث يتم تعريف أعضاء المؤسسة وخاصة الجدد بالمعايير والقيم السائدة وبالسلوك الوظيفي وبالتالي تجنب اكتساب الأفراد للقيم غير المقبولة (المغربي،

2016، صفحة 257)، يتم ذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد اقترح (1985) Sathe في النموذج الذي قدمه حول دورة الاستدامة الثقافية (Vandenberghe, Delobbe, & Christian, cite dans (2004, p. 515) أن المؤسسة تميل إلى توظيف واختيار الموظفين المستعدين للالتزام بقيمها، حيث يتعلمون خلالها بصفة رسمية أو غير رسمية القيم والسلوكيات والافتراضات والمعايير المطلوبة وبالتالي الأفراد الذين لا يتوافقون مع النموذج الثقافي للمؤسسة يغادرون إما طواعية أو لأنهم لا يستوفون معايير الأداء المتوقع منهم إضافة إلى إتباع المؤسسة لمجموعة من الديناميكيات السلوكية لتعزيز قيمها ومعتقداتها من خلال استخدام أنظمة التحكم المختلفة كالمكافآت والتحكم الهرمي وإضفاء الطابع الرسمي على العمل وأنظمة المعلومات لتنظيم قرارات وسلوك أعضائها، وينتهي الأمر بالأفراد العاملين إلى استيعاب هذه النماذج السلوكية التي تضي عليها القيم والمعتقدات الشرعية، والتحكم الدقيق في السلوك يساهم بدوره في إدامة المعايير الثقافية.

كما قدم Schein تصور لعملية إنشاء ثقافة المؤسسة والتي تكون من خلال الأحداث العفوية التي تحدث في مجموعة غير منظمة، وشدد أنه لا يجب الخلط بين الافتراضات الفردية للقائد والافتراضات المشتركة التي تحدد مفهوم الثقافة، حيث تتحدد الثقافة التنظيمية من خلال الافتراضات الفردية للقائد الذي يبدأ بفرض قيمه ومعتقداته منذ البداية والتي تؤدي إلى تجارب مشتركة تحل مشاكل المجموعة المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لأن القادة لديهم مفهومهم الخاص بناء على تاريخهم الثقافي وشخصيتهم حول كيفية تحقيق الفكرة وافتراضات قوية حول طبيعة العالم والدور الذي تلعبه المؤسسات فيه والطبيعة البشرية والعلاقات وكيفية إدارة الزمان والمكان (Schein, 2004, p. 227).

ويمكن تلخيص عملية تكوين ثقافة المؤسسة من خلال الخطوات التالية (Schein, 2004, p. 226):

يكون لدى المؤسس فكرة حول مشروع جديد؛

يقوم بإحضار مجموعة أفراد وينشئ مجموعة أساسية تشترك معه في الهدف والرؤية؛

-تبدأ المجموعة المؤسسة في العمل بشكل متضافر لإنشاء مؤسسة من خلال جمع الأموال والحصول

على براءات الاختراع والدمج وتحديد مكان العمل وما إلى ذلك؛

يتم إدخال أفراد آخرين إلى المؤسسة ويبدأ بناء تاريخ مشترك، وإذا ظلت المجموعة مستقرة إلى حد ما

ولديها تجارب تعلم مشتركة كبيرة فسوف تطور تدريجياً افتراضات حول نفسها وبيئتها وكيفية القيام

بالأشياء من أجل البقاء والنمو.

1-2-2- الفجوة الثقافية كنتيجة للاختلافات الثقافية داخل الشراكة

عندما تقرر مؤسستين أو أكثر تشكيل شراكة أو تحالف استراتيجي فهي تضع بعض أو الكل من مواردها، من بين الموارد الرئيسية هي الموارد البشرية وهي كائنات متعددة الأبعاد خاصة البعد الثقافي الذي يعد بعدا أساسيا، وهو نتيجة للبرمجة العقلية الجماعية وقد وضحا في العناصر السابقة كيفية تشكل الثقافات (الوطنية أو التنظيمية) وكيف تؤثر وتقوم سلوك الأفراد والجماعات.

في الواقع عندما تشكل المؤسسات علاقات تعاون فإنها تضع مواردها البشرية جنبا إلى جنب والتي لم تحصل على نفس البرمجة العقلية أو الاجتماعية وبالتالي ستواجه اختلافات في الثقافة، حيث تظهر الفجوة الثقافية والتي تعتبر تهديدا حقيقيا لاستقرار الشراكة أو التحالف، قد تكون هذه الفجوة الثقافية أقل أو أكثر تعقيدا تكون أقل تعقيدا إذا كانت الاختلافات الثقافية هي في الثقافات التنظيمية للمؤسسات فقط أما الثقافة الوطنية فتكون مشتركة حيث تكون المؤسسات المتشاركة من نفس البلد، أما الحالة الثانية وهي الأكثر تعقيدا تكون الفجوة الثقافية فيها مزدوجة أي الاختلافات تكون في الثقافات الوطنية والتنظيمية معا (Ben Fadhel, 2012, p. 5). وهو ما سنحاول معالجته من خلال هذه الدراسة بالتركيز على دراسة كل من المسافات بين الثقافة الوطنية والتنظيمية.

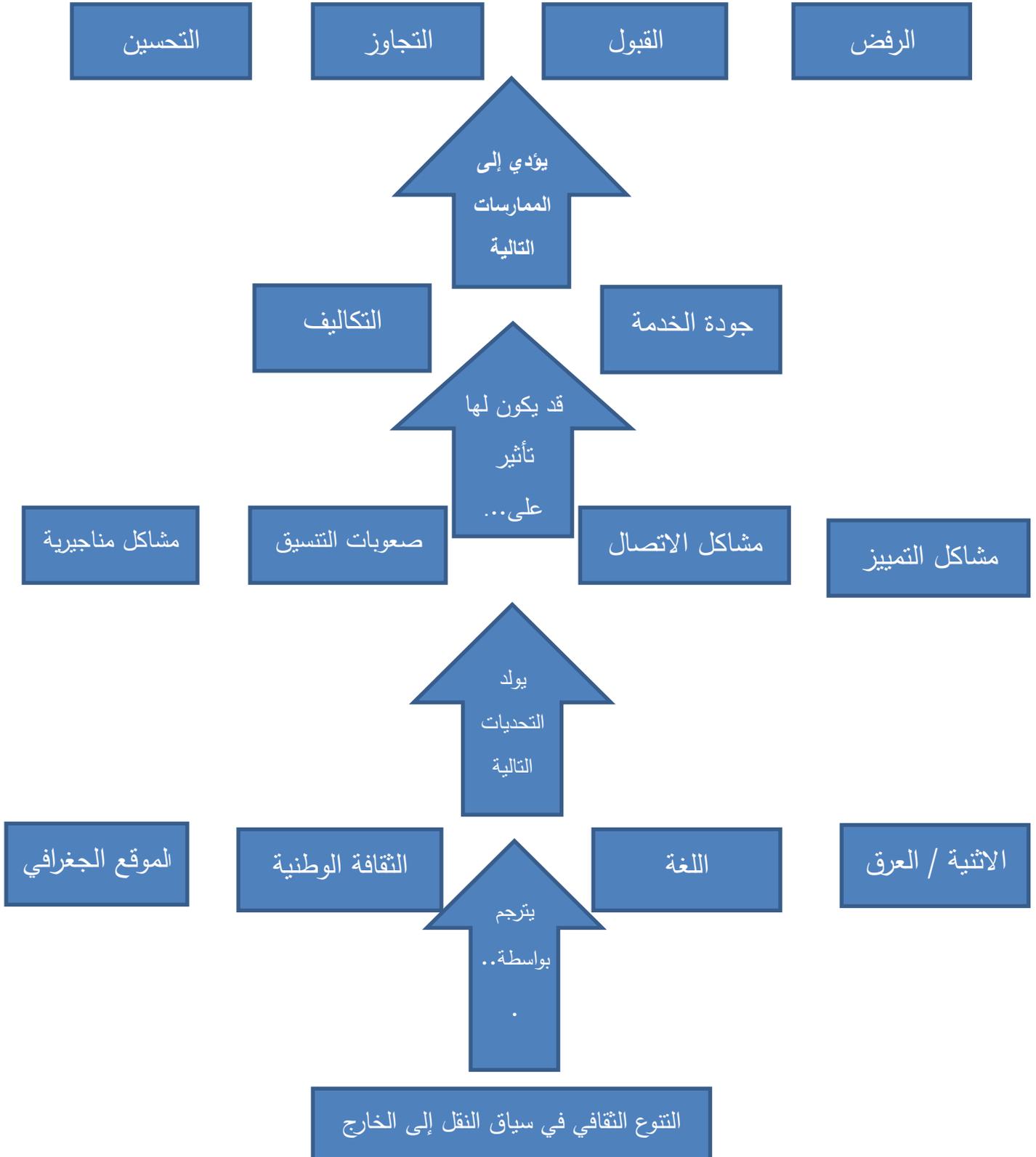
في دراسة أجريت تم فيها تحليل 76 مقالة من الفترة 1996-2009م من مجالات إدارية دولية مختلفة عالجت موضوع الاختلافات الثقافية في عمليات التعاون بين المؤسسات، وجدوا أنها قدمت صورة سلبية عن تأثيرها على الأداء وعلى نجاح التعاون بصفة عامة واعتبرتها خطرا رئيسيا يواجه المؤسسات ومصدرا لزيادة التكاليف، كما خلصت الدراسة إلى أن هذه الأدبيات تشير إلى أربع تحديات رئيسية في إدارة التنوع الثقافي:

- تحديات متعلقة بالموارد البشرية وتأثيرها على الدافع والسلوك بين الموظفين من جنسيات مختلفة؛
- تحديات متعلقة بصعوبات التنسيق بين الشركة الأم والفروع؛
- مشاكل الاتصال وركزوا على اللغة (اللفظية وغير اللفظية)؛
- مشاكل التمييز.

كما ذكرت الدراسة أربع ردود أو استراتيجيات أشارت إليها الأدبيات المختلفة للتعامل مع الاختلافات الثقافية من قبل المؤسسات، تمثلت في: الرفض (محاولة اخفاء الاختلافات)، التجاوز (التوحيد)، القبول (التدريب)

محاولة تحسين التنوع (تعزيز العلاقات بين الشركاء)، (Peeters, Davila, & Seb, 2014, pp. 180-182) ويتم تلخيص كل ما تقدم في الشكل الموالي:

شكل رقم 6 : تباين التنوع في أدبيات النقل إلى الخارج



المصدر: (Peeters, Davila, & Seb, 2014, p. 183) (بتصرف)

نلاحظ من خلال الشكل أن التنوع الثقافي في عمليات التعاون الدولية يتمثل في مجموعة عناصر تولد بدورها عدة مشاكل أو تحديات في التسيير والتنظيم، ولمواجهتها تنتهج المؤسسات إحدى الاستراتيجيات للتقليل من آثار الاختلافات الثقافية.

كشفت العديد من الدراسات أن إبرام عقد شراكة في بيئة غير متجانسة ثقافيا يكون مهددا بالفشل ومصدرا لإحباط الموظفين بسبب الاختلافات الكبيرة بين ممارسات الشركاء وصعوبة التوفيق بينها، والتي تعيق تماسك الإدارة اليومية للأنشطة المشتركة، كما أكد (Fedor & Werther, 1996) أن أغلب التحالفات كانت تفشل بسبب أن المديرين ركزوا فقط على الأبعاد المباشرة (الاستراتيجية والمالية والتقنية والقانونية)، وتجاهلوا البعد الانساني ومردده البعد الثقافي للعلاقة مع شركائهم والذي قد يسبب صدمة ثقافية، لأنه في غياب حل توافقي أولي سيرغب كل طرف داخل الشراكة في فرض نموذج القرار الخاص به، وبالتالي خطر الاختلاف قد يسبب صعوبة الفهم ويهدد التعاون الفعال، والفجوة الثقافية إذا لم تتم إدارتها يمكن أن تكون تهديد حقيقي لاستقرار الشراكة أو التحالف وقد تخلق صراعات داخلية بين الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض الانتاجية أو فقدان الثقة في المديرين التنفيذيين (Trabelsi K, 2008, pp. 6,8).

تفشل العديد من مشاريع التعاون بين المؤسسات، وقد أرجعت العديد من الأدبيات حول الموضوع ذلك إلى وجود اختلافات ثقافية تنظيمية ووطنية بين الشركاء، إلا أن (Meyer (2004) Big لا يعتبرون الاختلافات الثقافية في حد ذاتها سبب الفشل وإنما عدم كفاءة النظام الإداري للشراكات أو التحالفات (Trabelsi (2015). k. يمكن تفسير عدم الفعالية من خلال العمل المحدود للقادة يركزون على مساوئ المسافة الثقافية على حساب مزاياها، وقد أظهرت دراسة أجرتها شركة الاستشارات Bain and Co في عام 2009، من بين 10000 مدير تنفيذي من 73 دولة تؤكد هذا الاتجاه (Trabelsi k, 2016, p. 270) وبالتالي تتطلب الشراكات أو التحالفات المزيد من الاهتمام لعوامل الثقافة والأعمال الدولية وإقامة علاقات أكثر تكاملا وعمقا ولا يمكن تحقيق التنسيق بينها ما لم تتم إدارة الجوانب الثقافية بشكل احترافي وناجح من قبل الشركاء ومعرفة ديناميكيات الثقافة والممارسات السلوكية والقدرة على التعامل مع الاختلافات الثقافية في بيئة العمل الدولية (Akmal, Desalegn, & Mukhtar, 2014, p. 1).

يتم التعبير عن التفاعل بين الثقافات داخل الشراكات من خلال الاختلافات العميقة بين النظم المرجعية للشركاء فسوء الفهم المتأصل في المسافات الثقافية يولد نزاعات إدارية ومناقشات تستغرق وقتا طويلا، حيث لا

يشارك الموظفين نفس أنظمة التفسير ولا نفس القيم والمعتقدات وإدراك المشكلات وطريقة معالجة الصعوبات قواعد القرار واجراءات العمل وغيرها، هذا التنافر في الأطر المرجعية له تداعيات مادية تؤدي إلى العشوائية والسلوك المناهض للتعاون ومشاعر سلبية مقاومة، وتكرار الصراعات في الشركات يولد عدم ثقة في الشريك وتفسير سلبي لنواياه الاستراتيجية الحقيقية، كذلك بالنسبة للاختلافات اللغوية والاتصالية سواء كانت لفظية وغير لفظية فهي تسبب الإحراج والإحباط ونقص التماسك الذي يؤثر سلبا على جودة العلاقة بين الشركاء.

كما تؤثر الاختلافات الثقافية التنظيمية أيضا على التعلم التنظيمي حيث يتم إفقار تبادل الأفكار، تقلل من الاندماج الاجتماعي وتولد عدم الرضا ودوران الموظفين، وبالتالي عدم القدرة على إعادة التفاوض بشأن شروط اتفاقية الشراكة لمواجهة التغييرات الحاصلة في البيئة، ما قد يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للشراكة أو التحالف أو حتى حله مبكرا، وبسبب التناقضات بين الآليات التي يمكن تغييرها لحل النزاع وتحفيز العاملين والتدريب المهني فإن بناء الثقة المشتركة هو بدوره مشكلة، فمن الصعب إقامة علاقة ثقة بين أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة لا يتقاسمون فيها نفس المبادئ العامة للعلاقات التي تشكل عقدا اجتماعيا، فيقع انتهاك للمعايير والتقييم السلبي لها فتولد الرغبة في إنهاء اتفاقية الشراكة (Trabelsi k, 2016, pp. 272-273).

تقلل بعض الشركات أو التحالفات الدولية في خلق القيمة بشكل فعال بسبب الاختلافات في التنشئة الاجتماعية للشركاء وهذه الاختلافات مصدرها الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية والمهنية، فمثلا تأثير الثقافة الوطنية قوي حيث وجد (Hofsted 1991) أنها تشرح 50% من الاختلافات في مواقف المديرين ومعتقداتهم وقيمهم، كما وجد (Laurent 1983) أن مديري المؤسسات متعددة الجنسيات يحتفظون بالعديد من قيمهم الوطنية الأصلية على الرغم من العمل بشكل روتيني في بيئة متعددة الثقافات مختلفة المواقف، وبالتالي هذه الاختلافات بين الشركاء قد تعرقل عملية تطوير علاقات ناجحة، كما يؤدي غياب الفهم المشترك إلى تفسير خاطئ للنوايا الاستراتيجية وهو أمر مهم في الأسواق والشركات العالمية، كما يؤدي غياب المعايير والقيم المشتركة إلى تقليل الاتصال الفعال ومشاركة المعرفة والتعلم.

تؤثر الاختلافات الثقافية الوطنية على الثقافات التنظيمية للشركاء من خلال التراث الإداري للشركة الممارسات الإدارية التاريخية التي استخدمتها المؤسسات داخل الدولة، ومع ذلك فهي لا تحدد ثقافة تنظيمية متجانسة لجميع المؤسسات داخل نفس البلد، وبالتالي عند التعاون تظهر الاختلافات في الثقافة الوطنية على أنها اختلافات تخص الثقافة التنظيمية للشركاء (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 310)، أما الاختلافات في الثقافة التنظيمية للشركاء فتظهر الدراسات أن لها أهمية كبيرة في نتائج الشركات الدولية، دراسة

(Brown, Rugman, & Verbeke, 1989) للتحالفات اليابانية والغربية، خلصت إلى أن الاختلافات الثقافية التنظيمية للشركاء يكون لها تأثير سلبي على أداء المشاريع المشتركة الدولية، حيث تؤدي إلى حل التعاون بسبب صرف انتباه الطاقة لتطوير إجراءات تفاعلية تهدف إلى التغلب على هذه الاختلافات، وبالتالي ستكون الاختلافات الثقافية التنظيمية أقل احتمالية لخلق القيمة الأساسية للتعاون بشكل فعال، وعموما كلما كانت الاختلافات الثقافية أكثر بروزا في أنشطة خلق القيمة للتحالف، كلما كانت الاختلافات الثقافية أكثر اضطرابا في أنشطة إنشاء القيمة للتحالف (Lane, Sirmon, & Peter, 2004, p. 310)، وبالتالي يجب التركيز أكثر على تقييم الاختلافات في الثقافة التنظيمية، حيث لم تركز الدراسات السابقة حول الشراكات أو التحالفات على تأثير مسافة الثقافة التنظيمية وانصب التركيز أكثر على مسافة الثقافة الوطنية وتأثيرها على الأداء.

تعاني المشاريع المشتركة الدولية من مشاكل في الاتصال والتعاون والالتزام وحل النزاعات الناتجة عن الاختلافات في القيم والسلوك بين الشركاء والتي بدورها تسبب مشاكل تفاعلية تؤثر سلبا على أداء المشروع المشترك، حيث تؤثر القيم والاختلافات السلوكية على التفسير والاستجابات للقضايا الاستراتيجية والإدارية مما يؤدي إلى صعوبة المعاملات داخل هذه الشراكات. وجد (Gullen, Johnson, & Tomoaki, 1995) في دراسة للشركاء الأمريكيين واليابانيين أنهم ربطوا مستوى التزامهم بالفوائد المتصورة (الرضا والأداء الاقتصادي) واختلفوا في تصورهم للرضا، حيث ينظر الشركاء اليابانيون إلى الأداء التنظيمي طويل الأجل على أنه مؤشر للرضا وعلى طبيعة العلاقات كعامل مهم للالتزام، بينما الشركاء الأمريكيين مهتمين بتحقيق نتائج فورية، من جهة أخرى بافتراض أن العلاقات الشخصية القائمة على الثقة ستؤدي إلى الالتزام، فإن المديرين اليابانيين على عكس المديرين الغربيين فضلوا إضفاء الطابع الشخصي على الممارسات التجارية وإلغاء التأكيد على العقود الرسمية (Pothukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002, p. 245).

قد تختلف أيضا طرق حل النزاعات، درس (Pothukuchi, Johnson & Sakano & Onzo (1990) دور الاختلافات الثقافية في حل النزاعات بين الشركات الأمريكية واليابانية وجدوا أن المديرين الأمريكيين يفضلون استخدام التكتيكات القانونية المباشرة والمواجهة في التعامل مع الشركات الأخرى، بينما يفضل التنفيذيون اليابانيون التحلي بالمرونة في الاستجابة للمشاكل وتجنب استخدام العقود الرسمية.

ركزت العديد من المؤلفات السابقة على تأثير المسافة الثقافية على أداء الشراكة، واعتبروها مصدر سلبي وعائق أمام نجاح واستدامة الشراكات الأجنبية، حيث أظهرت العديد من الدراسات التجريبية (Brouthers &

(Benzaim & Djermane, 2017, p. Demirbag & al (2015) Simoni (1999) Brouthers, 2001) cité dans 103) أن الحفاظ على توازن مناسب للقوة والتأثير والسيطرة التشغيلية على مراحل المشروع المختلفة تمثل تحدياً لمختلف أجزاء الشراكة ويمكن أن تولد صراعات على السلطة والقرارات والإدارة، من ناحية أخرى في دراسة Nielsen قام من خلالها بتحديد أربعة تأثيرات سلبية مترابطة على الأقل للمسافة الثقافية على أداء المشروع المشترك: أولاً المسافة الثقافية يمكن أن تؤدي إلى مشاكل الاتصال والتي قد تعوق تبادل المعرفة والتعلم بين المؤسسات، ثانياً يمكن أن تسبب تضاربات إدارية بسبب سوء الفهم مما قد يؤدي إلى تكاليف إضافية، ثالثاً يمكن أن تؤثر على مناهج المؤسسات الشريكة لحل النزاعات والتي قد تؤثر سلباً على العمليات أخيراً يمكن أن يضعف قابلية تطبيق كفاءات معينة للشريك مما قد يقلل الفوائد المحتملة من التعاون cité dans (Ozorhon & Altun, 2017, p. 2102)، كما وجد بعض المؤلفين (Navarro, 2009) أن استخدام الشركات الأجنبية يمكن أن يزيد الفجوة الثقافية الداخلية التي تؤدي إلى إدارة أكثر تعقيداً بسبب تعدد ثقافة الموظفين ومجمعات مراكز صنع القرار، كما بينت دراسات أخرى (Touahria, 2011) (Sang-Gun, (Goh, 2002) Trimi, & Changsoo, 2013) أن نقل التكنولوجيا والمعرفة والخبرة من خلال الشركات الأجنبية يتأثر بشكل قوي بالثقافة الوطنية والتنظيمية للأفراد والمؤسسات لذلك ومن أجل فهم الأبعاد الثقافية للإدارة الاستراتيجية للشركات الأجنبية صمم الخبراء والباحثين العديد من النماذج والأساليب لمساعدة الشركات التي اختارت هذا التوجه، والتي سنتطرق إلى أحد أهم هذه النماذج في العناصر اللاحقة.

في دراسة أخرى بين الشركات التركية وشركائها الأجانب تم التحقيق في تأثير اختلاف الثقافة الوطنية والتنظيمية بين الشركاء على أداء المشاريع المشتركة، كما تم قياس التوافق الثقافي بين الشركاء والعلاقة بين الملائمة الثقافية وأداء المشروع المشترك، فلاحظوا أن الانسجام بين الشركاء من حيث كل من الثقافة الوطنية والتنظيمية أثر بشكل إيجابي على أداء المشروع المشترك، لكن تم تحديد الثقافة التنظيمية لتكون عاملاً أكثر فعالية في أداء المشاريع المشتركة من الثقافة الوطنية (Ozorhon & Altun, 2017).

يشير التنوع الثقافي إلى حقيقة أن المجموعات لا تشترك في نفس أنظمة التفسير أو المعايير المرجعية أو المعتقدات أو القيم، هذا يعني أن مجموعتين يمكن أن تكون لهما طرق مختلفة في التفكير والتصرف والتفاعل على سبيل المثال قد تنظر مجموعة إلى الصراع على أنه صحي ومفيد وطبيعي وحتمي بينما العكس قد ينظر إليه على أنه مدمر ويجب تجنبه، لأنه قد يعطل التفاعل والعلاقة وبالتالي يمنع الاستغلال الكامل للتكامل من حيث الموارد والقدرات أو التكيف مع التغييرات في السياق، كما يمكن أن يؤدي إلى نزاعات إدارية متعددة أو

مناقشات مستهلكة للوقت تمنع اتخاذ القرارات السريعة ذات الصلة، إضافة إلى عدم القدرة على إعادة التفاوض على شروط الاتفاقية في مواجهة البيئة المتغيرة، هذه كلها عوامل تؤدي إلى تدهور الأداء الاقتصادي للشركات والتحالفات مما قد يؤدي إلى حلها (Blanchot, 2008, p. 430).

تحدد الحدود الوطنية البيئات القانونية والسياسية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسات والموظفين، حيث أظهرت دراسة كل من (Parkhe (1991 و (Park & Ungson, Child Markoczy & Cheung (1992) (1997) أن الثقافة الوطنية تؤثر على السلوك الإداري وتعديل العلاقة بين المتغيرات الهيكلية وأداء المشاريع المشتركة، حيث كلما كانت المؤسسات المتشاركة بعيدة ثقافيا كلما زادت الاختلافات في ممارساتهم التنظيمية والإدارية، وتوقعات الموظفين وتفسير القضايا الاستراتيجية والاستجابة لها، كما قد تكون الاتصالات بين الشركاء صعبة مما يؤدي إلى تفاقم مشاكل التنسيق الموجودة في أي شراكة ما يجعلها عرضة للنزاعات الإدارية والحل المبكر، كما يؤدي ضعف الاتصال وعدم الثقة المتبادلة إلى جعل نقل ممارسات وتقنيات الإدارة مكلفا للغاية، ما دفع (Lane & Beamish (1990 إلى استنتاج أن التوافق الثقافي بين الشركاء هو أهم عامل في استمرارية التحالفات الدولية (Park & Ungson, 1997, p. 283).

في دراسة أخرى (Akmal, Desalegn, & Mukhtar, 2014) لدور الثقافة في تبادل الموارد والتعلم بين الشركاء ومدى تأثيرها على أداء التحالفات الاستراتيجية لـ 20 تحالفا بين شركات في شرق ووسط أوروبا والشركات السويدية وجدوا أن الثقافة تؤثر على درجة تبادل الموارد والتعلم من حيث مدى قرب الشركاء فيما يتعلق بقيمتهم ومعتقداتهم وكذلك مدى فعالية تعاملهم مع اختلافاتهم الثقافية، حيث ظهرت ثلاث مشاكل ثقافية واضحة، حاجز اللغة، اللامبالاة وعدم الحفاظ على الوقت وقلة المبادرة، كما أن تفاعل الموارد والتعلم يؤثر بدوره على أداء التحالفات.

اختلفت وجهات النظر بين الباحثين فيما يخص تأثير المسافة الثقافية على أداء الشركات الدولية، فمن الدراسات من تؤكد أن المسافة الثقافية لها تأثير سلبي على الأداء، ويجب أن يكون الشركاء يمتلكون خصائص ثقافية متشابهة من أجل تحقيق النجاح، ودراسات أخرى تقول أن المسافة الثقافية لها تأثير إيجابي على كفاءة الشركات والقدرة التنافسية، هناك توجه ثالث يعتبر كأرضية وسط بين الموقفين الأولين، أن يكون الشركاء متشابهين في خصائص معينة ولكن مختلفين في أخرى، كأن يكون الشريكان متشابهان ثقافيا لكن يمتلكون موارد وخصائص مختلفة، ويعتبر أفضل وضع للشركاء، من جهة أخرى أشار (Parkhe (1991 cité dans (Meirovich, 2010) أن التشابه المتزايد قد يعطل الشراكة بدلا من تحسينها، لأنه عندما يتعلم أحد الشريكين

من الآخر ويكتسب سمات معينة فإن حوافز البقاء في العلاقة تقل ويمكن حل التحالف، لذلك الاختلاف أو التنوع هنا ليس أمراً حتمياً فحسب بل ضروري ويمكن تسميته "أم التحالف".

هناك أربع مجموعات في تفاعل السمات الثقافية للشركاء، اثنان منها تشير إلى أوجه التشابه، وهي في حالة امتلاك كلا الجانبين نفس السمات الثقافية وبالتالي لا توجد صراعات وهذا ما يسمى "الانسجام الثقافي"، أو امتلاك صفات متشابهة لكن هناك فجوة واسعة بين الشركاء وبين القيم والمعايير المرغوبة، وبالتالي تكون هناك سلوكيات انتهازية وصراعات ويسمى هذا الوضع "التنافس الانتهازي"، أما ما يشير إلى أوجه الاختلاف، تكون الاختلافات في الثقافة لكنها موضع تقدير ومرغوب تعلمها، هنا المسافة الثقافية إيجابية تسمى "التعلم الثقافي" أما عندما يختلف الشريكان وتكون القواعد والقيم غير متوافقة، ومستوى التواصل والثقة غير مناسب فهذا هو الوضع السلبي للفجوة الثقافية والصراع (Meirovich, 2010, p. 135).

بالنسبة لمديري الشراكات أو التحالفات فهم أيضاً مدمجين اجتماعياً في ثقافات وطنية مختلفة وحتى ثقافات تنظيمية، ومن المرجح أن يفسروا ويستجيبوا لسلوك شركائهم بطرق متضاربة، حيث تؤثر هذه التفسيرات في تشكيل سلوكياتهم اللاحقة. أثبتت العديد من الدراسات أن الاختلافات في الأطر المرجعية بين مديري الشراكات في الثقافات الوطنية المختلفة يؤدي إلى صراع تفاعلي، إلا أن الباحثين (Das & Kumar, 2010, p. 18) في مقال لهما حاولا تطوير فكرة أن النزاعات التفاعلية بين المديرين لها أهمية تفسيرية وهي فكرة مختلفة وأن النزاعات الموجودة في المستويات الأدنى من مشروع الشراكة قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على النزاعات التفسيرية الموجودة في المستويات العليا للإدارة، إلا أن ما يحدث في الإدارة العليا هو الأكثر تحديداً لتطور التحالف، وهو ما ركزنا عليه في هذه الأطروحة حيث سيتم دراسة تأثير الاختلافات الثقافية الوطنية والتنظيمية بين المديرين على مستوى الإدارة العليا لمشروع الشراكة.

قد يواجه مشروع الشراكة أو التحالف صراعات مختلفة، براغماتية أو أخلاقية أو معرفية، ناجمة عن أطر مرجعية متضاربة بين الشركاء، حيث يحدث الصراع البراغماتي أو العملي على مستوى المتخصصين الوظيفيين، ويركز على قضايا التنسيق بين الشركات الشريكة، أما الصراع الأخلاقي فيكون بين مديري المستوى الأول، ويدور حول مدى ملائمة السلوكيات بين الشركات الشريكة، بينما الصراع المعرفي والذي يكون بين مديري الشراكة أو التحالف، يركز فيها الصراع على القضايا المتعلقة بالأساس الاستراتيجي للاستمرار في الشراكة أو الخروج منها.

قد ينجو التحالف من وجود الصراعات العملية والأخلاقية، إذا كان المديرين في المستوى الأعلى قادرين على إدارة الصراعات المعرفية بفعالية، فهي تقف في قمة التسلسل الهرمي لأنها توفر العدسة الحاسمة لعرض أداء الشراكة، فالنزاعات المعرفية بين كبار المديرين هي صراعات تفسيرية لأنها تركز على القضايا الحاسمة المتعلقة بالاستمرار وتعميق التعاون (Das & Kumar, 2010, p. 19).

من المحتمل أن تواجه الشراكات أو التحالفات مشاكل متعلقة بالتخصيص والتنسيق، حيث تدور مشاكل التخصيص حول القلق من أن أحد الشركاء قد يخصص قيمة أكبر لنفسه على حساب شريكه، بينما تدور مشاكل التنسيق حول القلق من أن الشريك قد لا يكون قادراً على تنسيق أنشطته بشكل فعال، من جهة أخرى عندما يكون التخصيص هو القضية الاستراتيجية المركزية، فالاختلافات بين الشركاء تكون في الثقة والأهداف الاستراتيجية وهي محركات أساسية للتفاعل، أما عندما يكون التنسيق هو القضية الاستراتيجية الأساسية تكون الاختلافات في الثقافة الوطنية أو التنظيمية هي المحرك الأساسي للتفاعل، حيث تتعكس الاختلافات في الروتين التنظيمي أو إجراءات التشغيل القياسية وهي التي تنشأ منها مشاكل التنسيق، وإذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال من قبل الشركاء قد تؤدي إلى مشاكل التخصيص، فالمرجح في الشراكات أو التحالفات أن تكون كلتا المشاكل حاضرة على الرغم من أن الأهمية النسبية لمخاوف التخصيص والتنسيق قد تكون متغيرة (Das & Kumar, 2010, p. 26).

تدخل التناقضات التفسيرية بين شركاء التحالفات أو الشراكات في مرحلة غير مستقرة، سواء كانت تناقضات سلوكية (التعاون مقابل المنافسة) أو تناقضات هيكلية (الصلابة مقابل المرونة) أو تناقضات زمنية (قصيرة الأجل مقابل طويلة الأجل)، وعدم حل هذه التناقضات قد يؤدي إلى زوال الشراكات أو التحالفات. مثال ذلك التوتر بين السلوك التعاوني والتنافسي، فإذا لم تتمكن المؤسسات المتشاركة على إدارة هذا التناقض بشكل فعال، فإنها ستصبح حذرة وتقوم بتعديل سلوكها وإعادة تقييم سلوك شركائها، والتصرف بهذه الطريقة من قبل الشركاء يدخل مشروع التعاون في حلقة مفرغة (Das & Kumar, 2010, p. 28)، كذلك بالنسبة للتناقضات الهيكلية أي التوتر بين الصلابة والمرونة، يكون لدى الشركاء آراء متضاربة فيما يتعلق بالتوازن المناسب بين السمات الهيكلية، حيث يكون أحد الشركاء قلقاً بشأن التفاصيل غير الكافية حول كيفية التعاون والالتزام القليل حقوق الملكية غير الواضحة وهيكل السلطة الضعيف، بينما الشريك الآخر يكون أكثر اهتماماً بتعديل الترتيبات الهيكلية من أجل العمل بشكل أكثر فعالية في البيئات المتغيرة، هذه التناقضات البارزة تقوي احتمالية ظهور الحلقة المفرغة، أما التناقض الزمني يكون خطيراً للغاية في الشراكات، حيث يركز أحد الشركاء على المدى

القصور بينما يركز الشريك الآخر على مخاوف التخصيص طويلة الأجل مما يؤدي إلى توجيه شريكه بتركيز استراتيجي طويل المدى للحد أو تقليص نمط التفاعل معه، وبالتالي سيؤثر ذلك على قدرة الشراكة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مما يزيد من التشكيك في جدوى مشروع الشراكة لكلا الشريكين (Das & Kumar, 2010, p. 29)، باختصار يمكن القول أن الإدارة غير الفعالة للتناقضات التفسيرية قد تؤدي إلى حدوث تناقضات سلوكية وهيكلية وزمنية.

في التحالفات أو الشراكات غالبا ما تفشل المعرفة الفائقة للشركاء في تحقيق أداء متفوق للتحالف، بسبب الإجراءات والثقافات التنظيمية غير المتوافقة، وبالتالي لا تعمل الشركات الشريكة معا بكفاءة، فمثلا تواجه الشركات الكبيرة ذات الثقافات التنظيمية الجامدة أحيانا مشكلة في العمل مع الشركات الأصغر، والتي تميل إلى امتلاك ثقافات أكثر ديناميكية وغير رسمية، مثالها تحالف Olivetti & AT&T في عام 1983 في سوق المعدات المكتبية، حيث على الرغم من أن كلتا الشركتين لديهما كميات كبيرة من الموارد التكميلية، فقد تم حل التحالف لاحقا بسبب أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية لشركة AT&T اصطدمت مع ثقافة شركة Olivetti الديناميكية (Das & Bing-Sheng, 1999, p. 56)، وبالتالي نحتاج المؤسسات إلى إيجاد حلول للعناصر غير المرئية ودمجها في أنظمتها.

يمكن القول أن الأكاديميون والممارسون قد أدركوا أن الثقافة تحدد سلوك كل طرف في الشراكة عبر الحدود، وحسبهم تتبع هذه السلوكيات وفق نوعين من المنطق، منطق سلوكي يأتي من الثقافة الوطنية ومنطق سلوكي آخر يأتي من الثقافة التنظيمية، لذلك توجب تقييم بعدي التنوع الثقافي من أجل تقييم السياق العام لسلوك الشركات المحلية والأجنبية اتجاه بعضهم البعض، وبالتالي سنتعرض بالتفصيل في العناصر الموالية لكل من الثقافة الوطنية والتنظيمية من خلال الأبعاد التي جاء بها Hofstede في نموذج كلا الثقافتين.

1-2-3- مسافة الثقافة الوطنية: Hofstede model

قام عالم النفس الاجتماعي الهولندي Geert Hofstede (1980-2010) بدراسة في محاولة لمعرفة مصدر الاختلافات في ثقافات المجتمعات، أي كيف تختلف البلدان في سماتها الثقافية الأساسية؟ من قيم ومعتقدات وسلوكيات وطرق القيام بالأشياء، من أجل ذلك قام بجمع بيانات مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات وهي مؤسسة IBM في 40 دولة مختلفة، حيث قام بتحليل البيانات التي جمعها وخلص إلى تحديد مجموعة أبعاد ثقافية يمكن من خلالها تحديد الخصائص الثقافية الوطنية لأي بلد وفهم أفضل لها، وكيف قد تؤثر على ظاهرة أو فعل معين، فهي تعتبر أبعادا للقيم المتعلقة بالعمل، واستعمل الدولة (الجنسية) كوحدة للمقارنة، واعتبر

نموذجه قياسي حيث يمكن من خلاله قياس الثقافة الوطنية لأي بلد، مما جعل له تأثير كبير على الأبحاث التي أجريت في دراسات الإدارة الدولية، حيث تم استخدامه في مجموعة واسعة من تخصصات الأعمال والإدارة للتعلم أكثر في مختلف الظواهر. قدم هوفستيد هذه الأبعاد في كتابه الشهير : « Culture's consequence » International differences in work related values عام 1980 ثم وسع نموذجه في العديد من المنشورات اللاحقة. سيتم عرض الأبعاد المرتبطة بالنموذج كالتالي:

1. مؤشر مسافة القوة (السلطة): (PDI) The Power Distance Index

سمح البحث الذي أجراه Hofsted بين موظفي IBM الذين يشغلون مناصب مماثلة ولكن في بلدان مختلفة، بتخصيص درجة تشير إلى مسافة السلطة الخاصة بها، حيث تعد أحد أبعاد الثقافة الوطنية وهي تعكس نطاق الاجابات الموجودة في مختلف البلدان حول السؤال الأساس هو كيفية التعامل مع حقيقة أن الناس غير متساوين، وقد اشتق اسم هذا البعد من البحث الذي أجراه عالم النفس الاجتماعي التجريبي الهولندي Mauk Mulder في المسافة العاطفية التي تفصل بين المرؤوسين ورؤسائهم (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 57).

تشير درجات مسافة السلطة إلى علاقات التبعية في بلد ما، حيث يمكن تحديد مسافة القوة على أنها المدى الذي يتوقعه ويقبل فيه الأعضاء الأقل قوة في المؤسسات (الأسرة، المدرسة، المجتمع) والموظفين بالمؤسسات داخل الدولة توزيع السلطة بشكل غير متساو، فهو يشير إلى أن عدم المساواة في المجتمع يؤيده الأتباع بقدر ما يؤيده القادة (Hofstede G & McCrae, 2004, p. 62)، حيث في البلدان ذات المسافات الصغيرة للسلطة أي درجة مساواة منخفضة (على المقياس بمؤشر نحو 0)، هناك اعتماد محدود للمرؤوسين على الرؤساء، وهناك تفضيل للاستشارة أي الاعتماد المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وبالتالي المسافة العاطفية بينهما تكون صغيرة نسبياً، فالمرؤوسون سينتقرون بسهولة ويتناقضون مع رؤسائهم، أما في البلدان ذات المسافات الكبيرة للسلطة والتي تكون درجة المساواة كبيرة (بمؤشر نحو 100)، فهناك اعتماد كبير للمرؤوسين على الرؤساء، حيث تكون المسافة العاطفية بين المرؤوسين والرؤساء كبيرة ومن غير المرجح أن يقترب المرؤوسون ويتناقضون مع رؤسائهم بشكل مباشر (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 62).

تظهر عدم المساواة داخل المجتمع في وجود طبقات اجتماعية مختلفة، عليا، متوسطة، دنيا، وفي معظم المجتمعات ترتبط الطبقة الاجتماعية ومستوى التعليم والمهنة ارتباطاً وثيقاً. كانت البيانات المستخدمة لحساب مسافة السلطة في IBM من موظفين من وظائف مختلفة، وبالتالي مستويات تعليمية وطبقات اجتماعية مختلفة إلا

أن مزيج الوظائف المدروسة ظل ثابتا لجميع البلدان، حيث يجب أن تستند المقارنات بين البلدان على الأشخاص في نفس مجموعة المهن.

حسب Hofsted فإن قياس مؤشر مسافة السلطة يتم بواسطة ثلاثة أنواع من الأسئلة، يركز النوع الأول على مدى شعور الموظفين بالتهديد في مكان عملهم، والنوع الثاني هو أسلوب القيادة (أوتوقراطية أو ديمقراطية) ويستعملان لتحديد القيم السائدة في محيط العمل المتعلقة بمسافة الطاقة، أما النوع الثالث يتعلق بما يفضله الموظف من قيم في هذا المجال وهل هو راض بالتفاوت في السلطة أم لا (بن ساهل و سعادي، 2015، صفحة 217).

في حالة مسافة السلطة الكبيرة يعتبر الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم أنهم غير متكافئين من الناحية الوجودية، حيث يعتمد النظام الهرمي على عدم المساواة الوجودية وتركز السلطة في أيدي عدد قليل من الأفراد من جهة أخرى ينتظر المرؤوسين أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله، ويكون هناك عدد كبير من الموظفين المشرفين منظمين في تسلسل هرمي طويل من الأشخاص الذين يقدمون تقارير إلى بعضهم البعض، كما تظهر أنظمة الرواتب فجوات واسعة بين الأعلى والأسفل في المؤسسة ويكون الموظفون غير المتعلمون نسبيا والعمل اليدوي له مكانة أقل بكثير من العمل الرسمي، من جهة أخرى يحصل الرؤساء على امتيازات والاتصالات تبدأ من قبلهم فقط، كما أن الشخص المثالي في نظر المرؤوسين هو الذي يشعرون معه براحة أكبر ويحترمونه وفي نظرهم "مستبد صالح أو أب جيد"، وغالبا ما تكون العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء مليئة بالعواطف.

أما في مسافة السلطة الصغيرة فيعتبر الرؤساء والمرؤوسين أنفسهم أنهم متساوون من الناحية الوجودية والنظام الهرمي هو مجرد عدم تكافؤ في الأدوار حيث يمكن تغيير الأدوار بحيث يكون شخص ما اليوم تابعا قد يصبح غدا مديرا، المؤسسات تكون غير مركزية إلى حد ما مع وجود عدد محدد من الموظفين المشرفين، كما تتراوح الرواتب بين الوظائف العليا والسفلى نسبيا والموظفون مؤهلون بدرجة عالية والعمل اليدوي ذو المهارات العالية له مكانة أعلى من الأعمال المكتبية منخفضة المهارة، من جهة أخرى الامتيازات لمنصب عالي غير مرغوب فيها بشكل أساسي ويجب على الجميع استخدام نفس موقف السيارات ودورات المياه والكافتيريا، الرئيس المثالي هو ديمقراطي وبالتالي محترم، كما يتوقع المرؤوسين أن يتم استشارتهم قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر على عملهم ويقبلون أن الرئيس هو الذي يقرر في النهاية، بالنسبة للرؤساء الأصغر سنا يحظون بتقدير أكبر من الرؤساء الأكبر سنا (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 73–74).

الإطار النظري

عموما يؤكد Hofsted أنه لا يوجد دليل بحثي على وجود اختلاف في الفعالية بين المؤسسات في البلدان ذات مسافة سلطة كبيرة مقابل البلدان ذات مسافة السلطة الصغيرة، بحيث قد يكونون جيدين في مهام مختلفة فمثلا الثقافات ذات مسافة سلطة صغيرة تتطلب في المهام مبادرة تابعة، بينما الثقافات ذات مسافة سلطة كبيرة تتطلب الانضباط في المهام.

و يلخص الجدول الموالي الاختلافات الرئيسية في مكان العمل بين المجتمعات الصغيرة والكبيرة التي تعمل على مسافة السلطة:

جدول رقم 2: الاختلافات الرئيسية في مكان العمل بين المجتمعات الصغيرة والكبيرة في مسافة السلطة

مسافة سلطة صغيرة	مسافة سلطة كبيرة
التسلسل الهرمي في المؤسسات يعني عدم المساواة في الأدوار ، أنشئت من أجل الملاءمة.	يعكس التسلسل الهرمي في المؤسسات عدم المساواة الوجودية بين المستويات الأعلى والأدنى.
اللامركزية شائعة.	المركزية شائعة.
هناك عدد قليل من المشرفين	هناك عدد كبير من المشرفين
رواتب ذات فجوات ضيقة بين أعلى وأسفل المؤسسة.	رواتب ذات فجوات واسعة بين أعلى وأسفل المؤسسة.
يعتمد المديرون على خبرتهم الخاصة وعلى المرؤوسين.	يعتمد المديرون على الرؤساء وعلى القواعد الرسمية.
يتوقع المرؤوسون أن يتم استشارتهم.	يتوقع المرؤوسون أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله.
المدير المثالي هو ديمقراطي ذو حنكة.	المدير المثالي هو الأوتوقراطي الطيب ، أو "الأب الصالح".
علاقات عملية.	علاقات عاطفية.
الامتيازات ورموز المكانة مرفوضة.	الامتيازات ورموز المكانة عادية وشائعة.
العمل اليدوي له نفس حالة العمل المكتبي.	يتم تقييم العمل المكتبي أكثر من العمل اليدوي.

المصدر: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 76) (بتصرف)

2. الفردية مقابل الجماعية: individualism–collectivism

تتكون المجتمعات من مجموعة من الأفراد لديهم مجموعة متنوعة من القيم الشخصية، حيث أظهرت الاختبارات أن الشخص يمكنه الحصول على درجات عالية من كل من القيم الفردية والجماعية، أو درجة عالية

في أحد الأنواع ومنخفضة من ناحية أخرى أو منخفضة في كليهما، لذلك عندما نقارن قيم الأفراد يجب التعامل مع الفردية والجماعية على أنهما بعدين منفصلين.

الفردية (بمؤشر نحو 100)، هي الدرجة التي يفضل فيها الناس في بلد ما التصرف كأفراد وليس كأعضاء في مجموعات، فهي إطار اجتماعي غير مترابط يعتنى الناس بأنفسهم وبعائلاتهم المباشرة فقط، أما الجماعية (بمؤشر نحو 0)، فهي إطار اجتماعي محكم يميز فيه الناس بين الانتماءات والجماعات الخارجية ويشعرون بالولاء المطلق (Vas, Kirkman, & Steel, 2010, p. 406)، في المجتمعات الأكثر فردية ينتقل الأبناء في المهن اليدوية بشكل متكرر إلى المهن غير اليدوية عكس المجتمعات الأكثر جماعية يكون التنقل المهني أقل كما من المتوقع أن يتصرف الأشخاص الموظفون في الثقافة الفردية وفقا لمصالحهم الشخصية ويجب تنظيم العمل بطريقة تتوافق مع المصلحة الذاتية، أما في الثقافة الجماعية لا يوظف صاحب العمل أبدا فردا واحدا بل شخصا ينتمي إلى مجموعة، بحيث يتصرف الموظف وفقا لمصلحة هذه المجموعة والتي قد لا تتطابق دائما مع مصلحته الفردية، وغالبا ما يتم إعطاء الأفضلية عند التوظيف للأقارب للتقليل من المخاطر على عكس الثقافات الفردية فغالبا العلاقات الأسرية في العمل غير مرغوب فيها لأنها تؤدي إلى المحسوبية وإلى تضارب المصالح (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 119-120).

القيم التنظيمية ذات درجة فردية كبيرة تتميز بتفضيل الموظف على تطوير نفسه بنفسه، حب الاستقلالية والحرية في تطوير عمله، أما القيم التنظيمية ذات درجة جماعية أكبر تقوم على تفضيل الموظفين للتعلم الجماعي، مشاركة الأفكار، الثقة في المجموعة وتفضيل تحقيق مصلحة المجموعة على المصالح الشخصية (بن ساهل و سعادي، 2015، صفحة 220)، بالنسبة للإدارة في المجتمع الفردي هي إدارة الأفراد، عادة يمكن نقل المرؤوسين بشكل فردي، و إذا تم تقديم الحوافز أو المكافآت فيجب ربطها بالأداء، أما الإدارة في المجتمع الجماعي فهي إدارة الجماعات، في البلدان الفردية تستند تقنيات الإدارة وحزم التدريب إلى افتراضات ثقافية قد لا تكون موجودة في الثقافات الجماعية، العنصر الأول في تدريب المديرين هو كيفية إجراء مقابلات التقييم والمناقشات الدورية التي يتم فيها مراجعة أداء المرؤوس، أما في المجتمع الجماعي تمتلك هذه المجتمعات طرقا أكثر دقة وغير مباشرة لتقييم التغذية العكسية.

يعتبر التمييز بين المجموعات الداخلية والخارجية ضروريا جدا في نمط الثقافة الجماعية وله عواقب بعيدة المدى على علاقات العمل، فمعاملة الأصدقاء بشكل أفضل من الآخرين أمر طبيعي وأخلاقي وممارسة تجارية سليمة ما يسمى عند علماء الاجتماع بالخصوصية، أما في المجتمعات الفردية يجب معاملة الجميع على حد

الإطار النظري

سواء، هذا ما يعرف في المصطلحات السوسولوجية بالعالمية، حيث تعتبر المعاملة التفضيلية لعميل واحد على الآخرين ممارسة تجارية سيئة وغير أخلاقية - (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 121-122).

في المجتمع الجماعي يجب إقامة علاقة ثقة مع شخص آخر قبل القيام بأي عمل تجاري، حيث تسود العلاقة الشخصية على المهمة ويجب تأسيسها أولاً، بينما في المجتمع الفردي من المفترض أن تسود المهمة على أي علاقات شخصية، والجدول الموالي يلخص الاختلافات الرئيسية بين المجتمعات الفردية والجماعية في مكان العمل:

جدول رقم 3: الاختلافات الرئيسية بين المجتمعات الفردية والجماعية في مكان العمل

الجماعية	الفردية
التنقل المهني أقل	التنقل المهني أعلى
الموظفون أعضاء في مجموعات داخلية والذين سيتابعون مصلحة المجموعة.	الموظفون "أشخاص اقتصاديون" يتابعون مصلحة صاحب العمل إذا تزامنت مع اهتماماتهم الشخصية.
تأخذ قرارات التوظيف والترقية في الاعتبار مجموعة الموظف.	من المفترض أن تستند قرارات التوظيف والترقية إلى المهارات والقواعد فقط.
العلاقة بين صاحب العمل والموظف هي في الأساس علاقة أخلاقية ، مثل الارتباط العائلي.	العلاقة بين صاحب العمل والموظف هي عقد بين أطراف في سوق العمل.
الإدارة هي إدارة المجموعات.	الإدارة هي إدارة الأفراد.
التقييم المباشر للمرؤوسين يفسد الانسجام.	التدريب على الإدارة يعلم المشاركة الصادقة للمشاعر.
يحصل العملاء داخل المجموعة على معاملة أفضل (الخصوصية).	يجب أن يحصل كل عميل على نفس المعاملة (العالمية).
العلاقة تسود على المهمة.	تسود المهمة على العلاقة.
الإنترنت والبريد الإلكتروني أقل جاذبية وأقل استخدامًا.	الإنترنت والبريد الإلكتروني لهما جاذبية قوية وكثيرا ما يستخدمان لربط الأفراد.

المصدر: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 124) (بتصرف)

ستستمر الاختلافات في القيم المرتبطة ببعدي الفردية والجماعية وستلعب دورا كبيرا في الشؤون الدولية فهي كأبعاد للثقافة الوطنية ستكون مسؤولة عن العديد من سوء الفهم في اللقاءات بين الثقافات، والعديد من

المشاكل يمكن تفسيرها من الاختلافات في هذا البعد (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 134).

3. الذكورة مقابل الأنوثة: masculinity–femininity

سبب تسمية هذا البعد الذي اعتبر البعد الثاني لأهداف العمل بعد بعدي الفردية والجماعية، حيث كان البعد الوحيد الذي اختلفت فيه إجابات الرجال والنساء من موظفي مؤسسة IBM، وهو البعد الأكثر إثارة للجدل بين الأبعاد الخمسة للثقافات الوطنية التي تختلف اختلافا كبيرا في قضايا القيمة المتعلقة بهذا البعد، فالرجال يهتمون على وجه الخصوص بهدف الأرباح والترقية إلى وظائف ذات مستوى أعلى، أما النساء فيتركز اهتمامهم على هدف التمتع بعلاقات عمل جيدة مع رئيسهم المباشر والتعاون في العمل مع بعضهم البعض.

الاختلافات في البرمجة العقلية بين المجتمعات في هذا البعد هي اجتماعية لكنها أكثر عاطفية، حسب Hofstede يطلق على المجتمع اسم ذكوري (بمؤشر نحو 100)، عندما تكون الأدوار العاطفية بين الجنسين متميزة بوضوح، يكون الرجال حازمين وقاسيين ويركزون على النجاح المادي، بينما المرأة يفترض أن تكون أكثر تواضعا ورقة واهتماما بنوعية الحياة، أما المجتمع الأنثوي (بمؤشر نحو 0)، فيتميز بتداخل الأدوار العاطفية بين الجنسين، حيث يكون كل من الرجال والنساء متواضعين ورفيقيين ومهتمين بنوعية الحياة. يبقى التساؤل حول النظر إلى بعد الذكورة والأنوثة على أنهما بعدين منفصلين، والإجابة على هذا التساؤل حسب Hofstede يعتمد على مستوى التحليل، حيث إذا كنا نحاول مقارنة ثقافات مجتمعات بأكملها أو مقارنة الأفراد داخل المجتمعات هنا يمكن للفرد أن يكون ذكوريا وأنثويا في نفس الوقت لكن ثقافة البلد إما أن تكون ذكورية أو أنثوية (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 140.150).

يكون مكان العمل ذكوري إذا كان هناك تمييز بين الجنسين في الاعتقاد والتعامل، أما مكان العمل الأنثوي فيعني أن لا فوارق بين الجنسين في التعامل، وحسب Hofstede فأهداف الموظفين في المحيطين الذكوري والأنثوي تختلف، ففي المحيط الذكوري يسعى الموظف إلى كسب أكبر عوائد ممكنة، الاعتراف والتقدير الحصول على الترقية وتفضيل الأعمال الصعبة، أما في المحيط الأنثوي فمن الأهداف أن تكون العلاقات مع المشرف جيدة، تفضيل التعاون، أن يكون مكان العمل ملائم ومتوفر على ضروريات الأمن (بن ساهل و سعادي، 2015، الصفحات 218-219).

الإطار النظري

ويؤثر بعد الذكورة والأنوثة على طرق معالجة النزاعات الصناعية، حيث في الثقافات الذكورية مثل الولايات المتحدة وبريطانيا الخلافات يجب حلها من خلال محاربة جيدة، وتحاول الإدارة تجنب الاضطرار إلى التعامل مع النقابات العمالية على الإطلاق، أما في الثقافات الأنثوية مثل هولندا والسويد والدنمارك هناك تفضيل لحل النزاعات عن طريق التسوية والتفاوض، في المجتمعات الذكورية تؤكد المؤسسات على النتائج وتحاول مكافأة الإنجاز على أساس المساواة بين الجميع وفقا للأداء، أما المؤسسات في المجتمعات الأنثوية فتكافئ الناس على أساس المساواة حسب الحاجة لكل شخص، من ناحية أخرى يعتبر تفضيل العمل في المؤسسات الكبيرة قيمة ذكورية بينما فكرة كل ما هو صغير جميل فهي قيمة أنثوية، حيث يختلف المكان الذي من المفترض أن يحتله العمل في حياة الشخص بين الثقافات الذكورية والأنثوية.

في المجتمعات الذكورية يتم تربية الذكور على الإصرار والطموح والمنافسة، وعندما يكبرون من المتوقع أن يتطلعوا أكثر إلى التقدم الوظيفي، أما الفتيات فيختلفون بين قلة تريد وظيفة وبين أكثرية لا تريد ذلك، أما المجتمعات الأنثوية فتعمل على جعل الأطفال اجتماعيين يميلون إلى التواضع والتضامن، وقد يكون كل من الرجال والنساء طموحين ويرغبون في الحصول على وظيفة أو العكس. في الثقافات الذكورية يجب أن تمنح الوظيفة الإنسانية المزيد من الفرص للاعتراف والتقدم والتحدي، مثال ذلك جعل الموظفين في مهام الانتاج البسيطة مسؤولين أيضا عن الإعداد والصيانة الوقائية لآلاتهم، أما في الثقافات الأنثوية يجب أن تمنح الوظيفة الإنسانية المزيد من الفرص للمساعدة المتبادلة والاتصالات الاجتماعية.

تتفوق الدول الذكورية والمؤنثة في أنواع مختلفة من الصناعات، حيث تتمتع الثقافات الذكورية المطورة صناعيا بميزة التصنيع لا سيما في الحجم الكبير، والقيام بالأعمال بكفاءة وبسرعة، كإنتاج المعدات الكبيرة والثقيلة في الكيمياء، أما الثقافات الأنثوية فتتمتع بميزة نسبية في صناعات الخدمات مثل الاستشارات والنقل والتصنيع وفقا لمواصفات العملاء وفي التعامل مع المواد الحية مثل الزراعة عالية الإنتاجية والكيمياء الحيوية عموما هناك تقسيم دولي للعمل تكون فيه البلدان أكثر نجاحا نسبيا في الأنشطة التي تتناسب مع التفضيلات الثقافية لسكانها أكثر من الأنشطة التي تتعارض مع هذه التفضيلات (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 166-169).

الإطار النظري

وسيتم تلخيص الاختلافات الثقافية بين المجتمعات الذكورية والأنثوية في مكان العمل في الجدول الموالي:

جدول رقم 4: الاختلافات الثقافية بين مجتمعات الذكورة والأنوثة في مكان العمل

الذكورية	الأنثوية
الإدارة: حاسمة وعدوانية.	الإدارة: الحس والإجماع.
حل النزاعات بالسماح للأقوى بالفوز.	حل النزاعات عن طريق التسوية والتفاوض.
تعتمد المكافآت على حقوق الملكية.	المكافآت مبنية على المساواة.
الأفضلية للمؤسسات الأكبر.	الأفضلية للمؤسسات الصغيرة.
يعيش الناس من أجل العمل.	يعمل الناس من أجل العيش.
يفضل المزيد من المال على وقت الفراغ.	يفضل المزيد من وقت الفراغ على المزيد من المال.
الوظائف إجبارية للرجال ، واختيارية للنساء.	الوظائف اختيارية لكلا الجنسين.
هناك نسبة أقل من النساء العاملات في الوظائف المهنية.	هناك نسبة أعلى من النساء العاملات في الوظائف المهنية.
إضفاء الطابع الإنساني على العمل عن طريق إثراء المحتوى الوظيفي.	أسنة العمل عن طريق الاتصال والتعاون.
التصنيع التنافسي.	الصناعات الزراعية والخدمية التنافسية.

المصدر: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 170) (بتصرف)

4. تجنب عدم اليقين : uncertainty avoidance

تم استعارة هذا المصطلح من علم اجتماع المنظمة الأمريكية ولاسيما عمل James G. March ، طرق التعامل مع عدم اليقين هي جزء لا يتجزأ من عمل أي مؤسسة في أي بلد، يتعين على جميع البشر مواجهة حقيقة أننا لا نعرف ما سيحدث غدا، فالمستقبل غير مؤكد لكن علينا أن نتعايش معه على أية حال.

يخلق الغموض الشديد قلقا لا يطاق، وقد طور كل مجتمع بشري طرقا مختلفة للتخفيف من هذا القلق حيث تنتمي هذه الطرق إلى مجالات التكنولوجيا والقانون والدين، واهتم علماء الأنثروبولوجيا كثيرا بدراسة هذه الطرق الثلاث وأوضحوا التنوع الهائل للطرق التي تتعامل بها المجتمعات البشرية مع عدم اليقين، فبرغم من توفر نفس المعلومات تقريبا في أي مكان حول العالم إلا أن التقنيات والقوانين والأديان تستمر في الاختلاف.

جوهر عدم اليقين هو أنه تجربة ذاتية، أي يتم اكتساب وتعلم مشاعر عدم اليقين، هذه المشاعر وطرق التعايش معها تنتمي إلى التراث الثقافي للمجتمعات، حيث يتم نقلها وتعزيزها من خلال المؤسسات الأساسية وهي الأسرة والمدرسة والدولة، وبالتالي تؤدي إلى أنماط سلوكية جماعية مختلفة وقد تبدو منحرفة وغير مفهومة لأفراد مجتمعات أخرى، بالنسبة لمؤشر عدم اليقين فهو يعد البعد الرابع في مشروع بحث IBM، حيث يمكن تعيين درجة عدم اليقين لكل بلد في هذا المشروع، فهو يتعامل مع مدى تحمل المجتمع للغموض، و تم اكتشاف الاختلافات بين البلدان حول تجنب عدم اليقين في الأصل كمنتج ثانوي لبعد مسافة السلطة، من خلال طرح سؤال حول ضغوط العمل: "كم مرة تشعر بالتوتر في العمل؟"، مع إجابات تتراوح من (1) أشعر دائما بالتوتر إلى (5) لا أشعر أبدا بالتوتر، كانت أنماط الإجابة على هذا السؤال منتظمة من بلد إلى آخر، ما جعل Hofstede يندش، حيث في جميع البلدان في قاعدة بيانات IBM كانت الاختلافات في الإجهاد غير مرتبطة بمسافة السلطة.

وبالتالي يمكن تعريف تجنب عدم اليقين على أنه المدى الذي يشعر فيه أعضاء الثقافة بالتهديد من المواقف الغامضة أو غير المعروفة، يتم التعبير عن هذا الشعور من خلال الإجهاد العصبي والحاجة إلى القدرة على التنبؤ، أيضا الحاجة إلى قواعد مكتوبة وغير مكتوبة (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 189.191).

تختلف مستويات القلق من بلد إلى آخر، بعض الثقافات أكثر قلقا من غيرها، حيث تميل الثقافات القلقة إلى أن تكون معبرة، يتحدث فيها الناس بأيديهم ويكون من المقبول اجتماعيا رفع صوت المرء وإظهار المشاعر أما البلدان ذات تجنب عدم اليقين المنخفض تكون مستويات القلق منخفضة نسبيا، حيث يموت الأشخاص في هذه البلدان بسبب أمراض القلب التاجية بسبب انخفاض التعبير في هذه الثقافات، فلا يفترض إظهار العدوانية والعواطف والأشخاص الذين يتصرفون عاطفيا أو بشكل صاخب يقابلون برفض اجتماعي، كما يؤدي تجنب عدم اليقين إلى تقليل الغموض، فالثقافات تتجنب المواقف الغامضة، حيث يبحث الناس في هذه الثقافات عن هيكل في مؤسساتهم وعلاقاتهم التي تجعل الأحداث قابلة للتفسير والتنبؤ بوضوح، وغالبا ما يكونون مستعدين للانخراط في سلوك محفوف بالمخاطر للتقليل من الغموض (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 196-197).

المجتمعات ذات تجنب عدم اليقين مرتفع (بمؤشر نحو 100)، لديها قوانين أكثر رسمية وقواعد غير رسمية تتحكم في حقوق وواجبات أرباب العمل والموظفين، والمزيد من اللوائح الداخلية التي تتحكم في العمل خاصة

عندما تكون مسافات السلطة كبيرة، فإن ممارسة السلطة التقديرية من قبل الرؤساء تحل إلى حد ما محل الحاجة إلى القواعد الداخلية كما تتم برمجة الأشخاص وأرباب العمل والموظفين وأعضاء الحكومات في مجتمعات تجنب عدم اليقين المرتفع منذ الطفولة المبكرة، حيث يتم الشعور بالراحة في البيئة المنظمة ولا يتم ترك الأمور التي يمكن تنظيمها للصدفة.

في البلدان التي يكون فيها تجنب عدم اليقين ضعيف (بمؤشر نحو 0)، يظهر الأفراد عكس ذلك اتجاه القواعد الرسمية حيث يعتقد الناس أنه لا ينبغي وضع القواعد إلا في حالة الضرورة المطلقة، كما يؤدي عنصر القلق المتمثل في تجنب عدم اليقين إلى اختلافات ملحوظة بين مجتمعات تجنب عدم اليقين المرتفع والمنخفض ففي مجتمعات تجنب عدم اليقين المرتفع يحب الناس العمل الجاد ويكونون مشغولين دائماً، الحياة سريعة والوقت يعتبر مال أما في مجتمعات تجنب عدم اليقين المنخفض يعمل الناس بجدية إذا دعت الحاجة لذلك لكنهم غير مدفوعين بدافع داخلي نحو النشاط المستمر، يحبون الاسترخاء والوقت بالنسبة لهم هو إطار لتوجيه الذات ولكن ليس شيئاً يراقبه المرء باستمرار، كذلك في البلدان ذات درجة تجنب عدم اليقين مرتفعة هناك كراهية للغموض والحاجة إلى الدقة وإضفاء الطابع الرسمي في المؤسسات، عكس البلدان ذات درجة تجنب عدم اليقين المنخفضة يتم الإشادة في بعض الأحيان بالغموض والفوضى وتعتبر شرط للإبداع.

في دراسة للباحث الأمريكي **Scott Shine** عبر 33 دولة كان عدد العلامات التجارية الجديدة الممنوحة للمواطنين مرتبط بشكل سلبي بتجنب عدم اليقين، وخلص إلى أن الثقافات ذات تجنب عدم اليقين المرتفع كانت أبطأ في الابتكار، كما أجرى **Shine** وزملاؤه استبياناً على موظفي أربع مؤسسات متعددة الجنسيات في ثلاثين دولة حول أدوارهم في عمليات الابتكار، وجدوا أن الموظفون في البلدان ذات تجنب عدم اليقين المرتفع يشعرون في كثير من الأحيان أنهم مقيدون بالقواعد وقائمة اللوائح (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, pp. 209-211).

عموماً يمكن أن تؤدي الاختلافات في تجنب عدم اليقين إلى اختلافات في كيفية إدراك الشركاء للأحداث في بيئة الشراكات أو التحالفات والاستجابة لها والتي من المحتمل أن تولد الخلاف والنزاع بين الشركاء ويكون لها تأثير ضار على فرص بقاء الشراكة. (Barkema, Vermeulen, & Harry G, 1997, p. 848).

الإطار النظري

يتضمن الجدول الموالي تلخيص للاختلافات الثقافية بين المجتمعات حول تجنب عدم اليقين في مكان العمل:

جدول رقم 5 : الاختلافات الثقافية بين المجتمعات حول تجنب عدم اليقين في مكان العمل

تجنب عدم اليقين مرتفع	تجنب عدم اليقين منخفض
تغييرات أقل في صاحب العمل ، وخدمة أطول ، وتوازن أكثر صعوبة بين العمل والحياة.	المزيد من التغييرات في صاحب العمل ، خدمة أقصر.
هناك حاجة عاطفية للقواعد ، حتى لو لم تتجج.	يجب ألا تكون هناك قواعد أكثر من الضرورة القصوى.
هناك حاجة عاطفية للانشغال وحث داخلي على العمل الجاد.	اعمل بجد فقط عند الحاجة.
الوقت قيم.	الوقت هو إطار للتوجيه.
الحاجة إلى الدقة وإضفاء الطابع الرسمي.	التسامح مع الغموض والفوضى.
كبار المديرين يهتمون بالعمليات اليومية.	كبار المديرين مهتمون بالاستراتيجية.
عدد أقل من العلامات التجارية الجديدة.	المزيد من العلامات التجارية الجديدة.
ركز على محتوى القرار.	التركيز على عملية اتخاذ القرار.
هناك المزيد من الموظفين لحسابهم الخاص.	هناك عدد أقل من الموظفين لحسابهم الخاص.
الدافع بالأمن والاحترام أو الانتماء.	الدافع بالإنجاز والاحترام أو الانتماء.

المصدر: (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 217) (بتصرف)

5. التوجه قصير المدى مقابل التوجه طويل المدى (الكونفوشيوسية): Confucian Dynamism

هذا البعد هو أحد الأبعاد الأربعة الناتجة عن تحليل قاعدة البيانات المتعلقة بما يعرف استبيان القيمة الصينية (CVS) الذي أجري في عام 1985 من قبل Michel Bond وزملائه الصينيين في رابطة الثقافة الصينية حيث أجري مسحا للقيمة الصينية بناء على القيم الصينية التقليدية، ثلاثة أبعاد كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بأبعاد Hofstede الخاصة ب IBM، إلا بعد تجنب عدم اليقين لم يكن له ما يعادله في CVS، وكان هذا البعد الرابع يرتبط ارتباطا وثيقا بالنمو الاقتصادي، حيث في نموذج Hofstede لم يكن هناك بعد مرتبط بالنمو أو زيادة الثروة لذلك كان هذا سببا كافيا لإضافة هذا البعد الجديد كبعد خامس إلى نموذج هوفستيد (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 236)، حيث يتمتع بميزة تقديم تفسير ثقافي للنجاح

الاقتصادي الملحوظ لبلدان شرق آسيا، إضافة إلى أن Hofstede كان قلقاً من أن التمييز في الأبعاد الأربعة الأولى قد يكون نتيجة استنباط تم تطويره بواسطة "عقلية غربية" متحيزة، لذلك تبني Hofstede هذا البعد وأعاد تسميته في (2001) باسم التوجه طويل الأمد مع ما يقابله التوجه قصير الأمد (Barkema, Vermeulen, & Harry G, 1997, p. 847).

اقترح Hofstede هذا البعد في (1990) في كتابه "الثقافات والمنظمات: برامج العقل"، حيث كان يسمى ديناميكية العمل الكونفوشيوسية ويتضمن أربعة عناصر: ترتيب العلاقة، التوفير، المثابرة والشعور بالخزي، حيث تمثل هذه العناصر القيم الكونفوشيوسية في المجتمع الصيني.

يشير التوجه طويل الأجل (بمؤشر نحو 100) إلى القيم الموجهة نحو المستقبل مثل المثابرة والادخار والتوجه قصير الأجل (بمؤشر نحو 0) يشير إلى القيم السابقة والحالية مثل احترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية (Vas, Kirkman, & Steel, 2010, p. 407).

6. التساهل مقابل ضبط النفس: indulgence – self restraint

تم تقديم هذا البعد من قبل Misho، حيث يمكن تعريفه بأن التساهل يعني الميل للسماح بالإشباع الحر نسبياً للرغبات البشرية الأساسية والطبيعية المتعلقة بالاستمتاع بالحياة والمتعة (بمؤشر نحو 0)، أما ضبط النفس فهو الاقتناع بأن هذا الامتياز يحتاج إلى كبح وتنظيم من خلال المعايير الاجتماعية الصارمة (بمؤشر نحو 100)، وبالتالي يعتمد التساهل مقابل ضبط النفس كبعد ثقافي على عناصر بحث محددة بوضوح تقيس ظواهر محددة للغاية، هذا البعد يعتبر جديد يستحق المزيد من الدراسات الأكاديمية، حيث يشبه إلى حد ما ما تميزه الأنثروبولوجيا الأمريكية بين المجتمعات الفضفاضة والضيقة، حيث في المجتمعات الفضفاضة يتم التعبير عن الأعراف من خلال مجموعة واسعة من القنوات البديلة ومن السهل تحمل السلوك المنحرف، بينما تحافظ المجتمعات الضيقة على قيم قوية لتنظيم المجموعة (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 282).

من خلال دراسة Hofstede (Hofstede G & McCrae, 2004, p. 64) حول الدول التي شملها الاستطلاع يمكن استنتاج أن درجات مسافة السلطة تكون عالية في الدول اللاتينية والآسيوية والإفريقية، بينما تنخفض بالنسبة للدول الغربية، أما درجات تجنب عدم اليقين ترتفع في البلدان اللاتينية وفي اليابان وفي البلدان الناطقة بالألمانية، وتنخفض في البلدان ذات الثقافة الأنجلوفونية والشمالية والصينية، في حين تسود الفردية في

البلدان المتقدمة والغربية، بينما تسود الجماعية في البلدان الأقل نمواً والشرقية، إلا أن اليابان تتخذ موقفاً وسطاً في هذا البعد، بالنسبة لبعد الذكورة ترتفع بشكل كبير في اليابان وفي بعض الدول الأوروبية مثل ألمانيا والنمسا وسويسرا، بينما ترتفع بشكل معتدل في البلدان الإنجليزية وتتخفض كثيراً في بلدان الشمال الأوروبي وهولندا ومنخفضة بشكل معتدل في بعض البلدان اللاتينية والآسيوية مثل فرنسا وإسبانيا وتايلاند.

1-2-4- مسافة الثقافة التنظيمية: Hofstede model

تمت صياغة خطة مشروع دراسة الثقافة التنظيمية في وقت مبكر من عام 1980، في وقت تأسيس معهد البحوث حول التعاون بين الثقافات (IRIC) والذي تم إجراء البحث تحت مظلته، شرع هوفستيد وآخرون في إجراء هذه الدراسة بين عامي 1985-1987، كتكملة للدراسة عبر الوطنية، حيث استخدمت دراسات IBM كنموذج وكانت هذه الدراسة عبر المؤسسات المختلفة من نفس الدولة، فقد غطت 20 وحدة تمثل عشرة مؤسسات مختلفة خمسة في الدنمارك وخمسة في هولندا، حيث كان لابد من تضمين بيئتين وطنيتين بدلاً من بيئة واحدة وذلك للحصول على عدد كافٍ من المؤسسات المشاركة، فقد سجلت هاتان الدولتان في دراسة أبعاد الثقافة الوطنية لمؤسسة IBM درجات متشابهة إلى حد ما، فكلاهما تنتمي إلى نفس المجموعة الشمالية الهولندية، تفاوتت أحجام الوحدات من 60 إلى 2500 فرد، وكان عدد الوحدات صغيراً بما يكفي لإجراء دراسة معمقة ونوعية لكل وحدة، لكن في نفس الوقت كانت دراسة كبيرة تسمح بالتحليل الإحصائي للبيانات الكمية (Hofstede, Gert, 1980, p. 349).

وجدت دراسة (IRIC) أن أدوار القيم مقابل الممارسات على المستوى التنظيمي هي عكس أدوارها تماماً على المستوى الوطني، وقد أظهرت مقارنة الأشخاص المتشابهين في المؤسسات المختلفة اختلافات كبيرة في الممارسات، لكن اختلافات أقل في القيم، وفي حين تصر الأدبيات حول ثقافات المؤسسات على أن القيم المشتركة تمثل جوهر ثقافة المؤسسة، إلا أن دراسة (IRIC) أظهرت أن التصورات المشتركة للممارسات اليومية يجب اعتبارها جوهر ثقافة المؤسسة، كما وجدت دراسة مشروع (IRIC) عبر المؤسسات، أن الوحدات العشرين التي تمت دراستها اختلفت بشكل طفيف فيما يتعلق بالقيم الثقافية لأعضائها، لكنها اختلفت بشكل كبير في ممارساتها، وخلصت الدراسة إلى تحديد ستة أبعاد للثقافات التنظيمية يمكن اعتبارها أبعاداً متعلقة بالممارسات تميز المؤسسات في توجهها الإداري، ويمكن تعريف الممارسات التنظيمية "بأنها إجراءات تنظيمية مقبولة عموماً تطورت بمرور الوقت وأصبحت مؤسسية في المؤسسة، وتعتبر مناسبة في إدارة المؤسسة وإجراء أعمالها، وهي ضرورية لعمل المؤسسات بكفاءة وفعالية".

يؤدي الاختلاف في ممارسات المؤسسات في ظل الشراكة أو التحالف إلى سلوكيات متضاربة مما يؤدي إلى سوء الفهم ومشاكل أثناء التفاعل، فكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يركز على مبدأ إداري يكون مصدرا في اختلافات الشركاء، سيتم تناول هذه الأبعاد كالتالي:

1. التوجه نحو العملية مقابل التوجه نحو النتائج: Process oriented versus results oriented

يتجنب الناس في الثقافات الموجهة نحو العمليات المخاطر ولا ينفقون سوى جهد محدود في وظائفهم كما تعتبر الأيام كلها متشابهة بالنسبة لهم، بينما في الثقافات التي تركز على النتائج، الناس يبذلون أقصى جهد ومرتاحون في المواقف غير المألوفة وكل يوم يجلب تحديات جديدة، حيث على مقياس من 0 إلى 100، يمثل 0 الوحدة الأكثر توجها نحو العملية و 100 الوحدة الأكثر توجها نحو النتائج، إلا أنه في هذا البعد من الصعب إرفاق علامة "جيدة" بالقطب الموجه نحو النتائج وعلامة "سيئة" بالقطب الموجه نحو العمليات.

في جدل حول تسمية الثقافات بأنها قوية أو ضعيفة وفي ظل غياب طريقة عملية لقياس الثقافة، طور مشروع (IRIC) طريقة لقياس قوة الثقافة وقدم تفسيراً لحقيقة وصف الثقافة بالقوية أو الضعيفة، حيث تم تفسير الثقافة القوية على أنها ثقافة متجانسة، من خلال تقديم جميع المشاركين في الاستطلاع نفس الإجابات على نفس الأسئلة الرئيسية بغض النظر عن محتوى الأسئلة، أما الثقافة الضعيفة فتم تفسيرها على أنها ثقافة غير متجانسة، وذلك من خلال تباين إجابات المستجوبين بشكل كبير في نفس الوحدة (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 355).

عندما يختلف الشركاء في مشروع شراكة حول هذا البعد، فسوف يختلفون في الأساليب والممارسات التي تم تكييفها مع الاتصال وتحقيق الأهداف والأنظمة المهنية وهياكل السلطة، وبالتالي سيواجهون مجموعة متضاربة من الأدوار والتوقعات والممارسات الوظيفية التي تؤدي إلى سلوكيات متضاربة قد تؤثر سلباً على أداء الشراكة (Pohtukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002, p. 247).

2. التوجه نحو الموظفين مقابل التوجه نحو العمل: Employee oriented versus job oriented

يتناقض هذا البعد بين الاهتمام بالأشخاص والاهتمام بإنجاز المهمة، على مقياس من 0 إلى 100 حيث 0 يعني التوجه نحو العمل و 100 التوجه نحو الموظفين، وبالتالي يشعر الأفراد في الثقافات الموجهة نحو الموظفين أن مشاكلهم الشخصية يتم أخذها بعين الاعتبار، وأن المؤسسة تتحمل مسؤولية رعاية الموظفين، واتخاذ القرارات المهمة يتم اتخاذها من قبل المجموعات واللجان، أما في الثقافات الموجهة نحو العمل أو الوظيفة فيواجه

الموظفون ضغوطا كبيرة لإتمام العمل، ويرون أن المؤسسة مهتمة فقط بالعمل الذي يقومون به وليس برفاهيتهم الشخصية والعائلية، كما تتخذ القرارات المهمة بشكل فردي دون مشاركة (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 356).

ربط Hofstede هذا البعد مع محورين لنموذج القيادة الأمريكي لشبكة Blake & Mouton الإدارية (1964) اللذين طوروا نظاما شاملا للتدريب على القيادة، حيث يكون في أسلوب إدارة المهام على الشبكة، المدير هو المسؤول عن المهام بشكل صارم ويجب الالتزام بالجدول الزمنية والقيام بالمهام، كما يتم استبعاد الخلافات وقمعها بدلا من تسويتها، على نفس المستوى من الشبكة، حيث في أسلوب إدارة الموظف لا يدفع المديرون الأفراد للإنتاج ويتغاضون عن أخطائهم لأنهم ينظرون إليهم على أنهم يبذلون قصارى جهدهم، كما يحاول الناس تجنب الخلافات أو الانتقادات المباشرة لبعضهم البعض ويتم إخفاء مشاكل الإنتاج (Pothukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002) يعلق Hofstede أن الفرق بين شبكة Blake & Mouton ودراسة مشروع IRIC، أن الأولى تنطبق على الأفراد بينما قارنت الثانية بين الوحدات التنظيمية، كما أن الأفراد قد يكونون موجهين نحو ثقافات العمل أو نحو ثقافات الموظفين في نفس الوقت، إلا أن الثقافات التنظيمية تميل إلى تفضيل أحد أقطاب هذا البعد. يتمثل تأثير الاختلافات في هذا البعد بين الشركاء في طرق الاتصال التي تكون متضاربة، إضافة إلى مشاكل الالتزام التنظيمي ما يؤدي إلى ضعف أداء المشروع المشترك.

3. التوجه الضيق مقابل التوجه المهني: Parochial versus professional

حسب المقياس في دراسة Hofstede 0 توجه ضيق إلى 100 توجه مهني، فالثقافات الضيقة يشعر فيها الموظفون أن قواعد المؤسسة تغطي سلوكهم في المنزل وكذا في العمل، أي أن الموظفون يستمدون هويتهم من المؤسسة، كما أنها تأخذ الخلفيات الاجتماعية والعائلية عند تعيين موظفيها بنفس القدر مع كفاءتهم المهنية، كما تميل المؤسسات ذات الثقافة الضيقة إلى أن يكون لديها موظفين لديهم تعليم أقل رسمية، ولم ينظر الموظفين إلى المستقبل البعيد، على الجانب الآخر في الثقافات المهنية يتم تعيين الموظفين على أساس الكفاءة المهنية فقط دون النظر إلى الجوانب الاجتماعية الخاصة، كما أن الموظفون يستمدون هويتهم من نوع الوظيفة التي يشغلونها ويفكرون في المستقبل (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 356)، التباين بين أقطاب هذا البعد هو تباين بين إطار مرجعي داخلي وخارجي، وهو تباين بين شكلين من البيئة، "العشيرة" للشكل الضيق و "السوق" للشكل المهني، الاختلافات في هذا البعد بين الشركاء يؤدي إلى تضارب في هيكل الوظيفة

وأنظمة المكافآت وآليات التنسيق (Poethukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002)، بالتالي يؤدي إلى سلوكيات مختلفة وعواقب سلبية على أداء الشراكة.

4. نظام مغلق مقابل نظام مفتوح: Open system versus closed system

يصف هذا البعد مناخ الاتصال داخل المؤسسة وهو البعد الوحيد من بين أبعاد الممارسات الستة الذي ارتبط بالجنسية، يتم تنظيم مناخ الاتصال التنظيمي حول الممارسات التنظيمية المشتركة، أي أن الاختلافات في الممارسات التنظيمية تنعكس في مناخ الاتصالات والعكس صحيح، فهي عملية ديناميكية مستمرة يتطور فيها مناخ الاتصالات والممارسات التنظيمية باستمرار (Poethukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002)، ففي المؤسسات ذات نظام مفتوح (يعني على المقياس بمؤشر نحو 0)، يكون أعضاؤها منفتحين على الوافدين الجدد والأجانب، حيث لا يستغرق الموظفون الجدد إلا أياما ليشعروا بأنهم في وطنهم، أما في المؤسسات ذات النظام المغلق (بمؤشر نحو 100) يشعر أعضاؤها بأنهم منغلزون وسريون، كما يتم دمج الأشخاص المميزين فقط ويحتاج الموظفون إلى وقت كبير ليشعروا بالانتماء (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 357) هذا التوتر في التواصل الراجع إلى عدم التوافق في تطبيق الممارسات التنظيمية يؤدي إلى اختلافات في توقعات الشركاء وعدم التطابق في عمليات التفاعل.

5. رقابة شديدة مقابل رقابة حرة (غير شديدة): Loose versus tight control

يشير هذا البعد إلى مقدار الهيكلية الداخلية في المؤسسة والرقابة الإدارية، بالنسبة للثقافات ذات رقابة حرة (بمؤشر نحو 0)، لا يفكر الأفراد في التكلفة، أوقات الاجتماعات تكون تقريبية فقط، أما في الثقافات ذات رقابة شديدة (بمؤشر نحو 100)، تكون بيئة العمل واعية بمسألة التكلفة ويتم الاحتفاظ بمواعيد محددة للاجتماعات يبدو أن نظام الرقابة الشديد يكون مرتبط بقواعد صارمة غير مكتوبة من حيث اللباس والسلوك (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 357)، يعد التضارب بين أقطاب هذا البعد تضاربا بين الاستقلالية الفردية والسيطرة التنظيمية، والاختلافات المفرطة في هذا البعد على مستوى الشراكة يؤثر على أنماط الاتصال بين الشركاء مما يعزز المواقف السلبية والشك والفصل بين المجموعات، كما يؤدي إلى عدم التوافق في مستويات الرقابة التنظيمية في ظل الشراكة (Poethukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002).

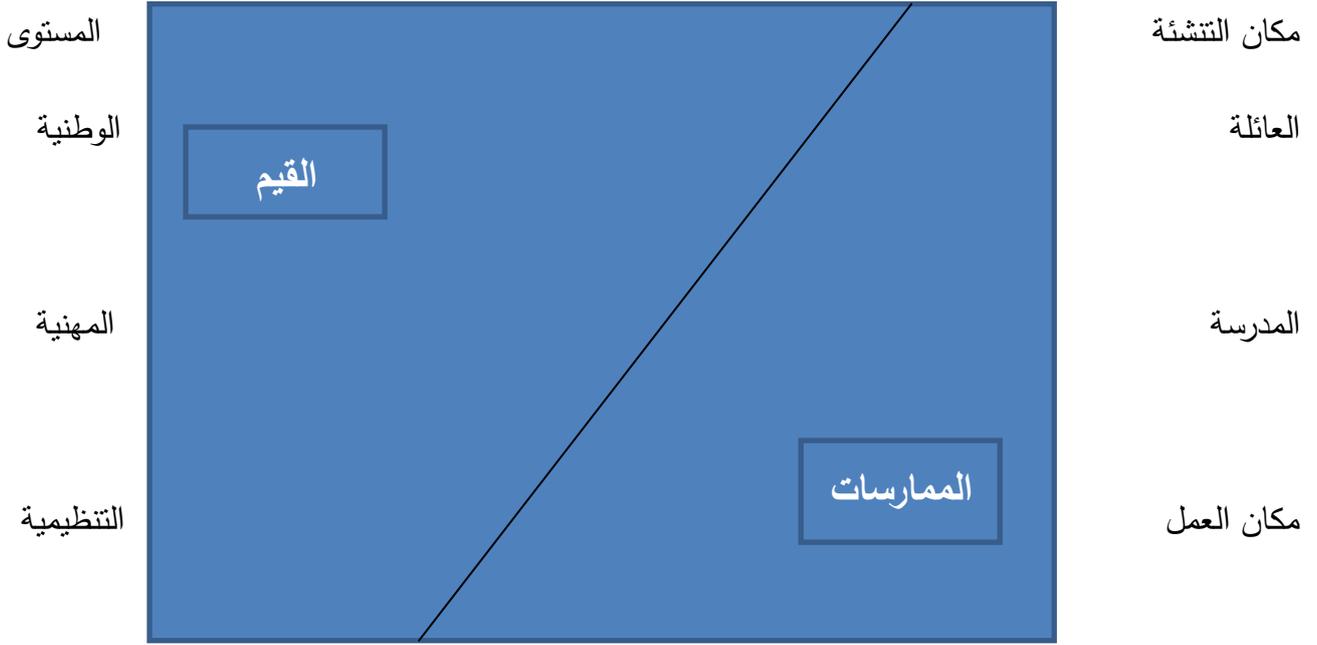
6. التوجه المعياري مقابل التوجه العملي (البراغماتي): Normative versus pragmatic

يصنف هذا البعد المؤسسات إلى مؤسسات موجهة نحو القاعدة ومؤسسات موجهة نحو العملاء، ففي المؤسسات ذات الثقافات المعيارية (بمؤشر نحو 0)، يكون التركيز الأساسي على اتباع إجراءات تنظيمية بشكل صحيح، حيث تعتبر أكثر أهمية من النتائج، كذلك أخلاقيات العمل والصدق تكون عالية ويتم تنفيذ قواعد غير قابلة للانتهاك فيما يتعلق بالعالم الخارجي، أما الثقافات ذات التوجه العملي أو البراغماتي (بمؤشر نحو 100) هناك تركيز كبير على تلبية حاجات العملاء وتكون النتائج أكثر أهمية من القيام بالإجراءات الصحيحة فهي مدفوعة بصورة كبيرة نحو السوق (Hofstede, Gert jan, & Minkov, 2010, p. 358)، هذه المؤسسات تسعى إلى التميز لذلك تلتزم بمبدأ البقاء بالقرب من العملاء وتنظم أنظمتها وجميع ممارساتها وفقا لذلك (Poethukuchi, Damanpour, Jaepil, Chao, & Seung HO, 2002)، أما في المسائل المتعلقة بأخلاقيات العمل فيسود موقف براغماتي وليس عقائدي، يؤثر الاختلاف في هذا المبدأ أيضا على ممارسات الشركاء مما يؤدي إلى حدوث صراعات بينهم.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن كل من البعد الأول العملية مقابل النتائج، وبعد التوجه الضيق مقابل المهني، إضافة إلى بعد رقابة شديدة مقابل رقابة حرة، والتوجه المعياري مقابل العملي، هي أبعاد تتعلق جزئيا بنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة ونوع السوق الذي تعمل فيه، وبالتالي فهي تشكل جزءا رئيسيا من ثقافة الصناعة وهو عنصر مهم كثيرا في الثقافة التنظيمية، أما البعدان المتبقيان الموظف مقابل العمل والنظام المغلق مقابل النظام المفتوح هما بعدان مستقلان عن الصناعة ولكن تحددتهما فلسفة المؤسسين وكبار القادة (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 306)، يمكن استنتاج أن قيم المؤسسين والقادة الرئيسيين تشكل الثقافات التنظيمية، حيث تؤثر على أعضاء المؤسسة العاديين من خلال الممارسات المشتركة، فتصبح قيم المؤسسين والقادة هي ممارسات الأعضاء والتي تكون غالبا تقليدية أكثر منها عقلانية.

إن التنشئة الاجتماعية في المؤسسة هي مسألة تجميع الممارسات من الرموز والأبطال والطقوس، وبالتالي اختلافات الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر مختلفة عن تلك التي تشكل اختلافات الثقافة الوطنية والتي جوهرها القيم.

شكل رقم 7: الاختلافات الثقافية: الوطنية، المهنية، التنظيمية



المصدر: (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 312) (بتصرف)

وجدت كل من دراسة قياس الثقافة الوطنية ودراسة قياس الثقافة التنظيمية التي أجراها **Hofstede** وزملاؤه أنه على الرغم من أوجه التشابه في الممارسات بين موظفي مؤسسة (IBM) في وظائف مماثلة في المؤسسات التابعة الوطنية المختلفة، إلا أنهم وجدوا اختلافات كبيرة في القيم والعكس كان في الثقافات التنظيمية، حيث وجدت اختلافات كبيرة في الممارسات للموظفين الذين لديهم نفس القيم في وحدات مختلفة لنفس المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال التنشئة الاجتماعية المختلفة للقيم والممارسات، حيث تكتسب القيم في بداية شبابتنا أما الممارسات التنظيمية فيتم تعلمها من خلال التنشئة الاجتماعية في مكان العمل (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 313).

تطرقنا في العنصرين السابقين إلى مصادر الاختلافات الثقافية بين الشركاء، والتي قسمناها إلى مستويين مستوى وطني يعكس لنا الثقافة الوطنية ومستوى تنظيمي يعكس لنا الثقافة التنظيمية، واعتمدنا على نموذج **Hofstede** من خلال الأبعاد التي قدمها في محاولة لفهم أفضل وشرح مفصل لكيفية حدوث هذه الاختلافات وماهي الجزئيات المختلفة التي تحتويها وتكون سببا في خلق صراعات وصدامات في حالة تكوين مشاريع مشتركة بين شركاء من ثقافات مختلفة، حيث قدم لنا كل بعد من الأبعاد السابقة تحديات إدارية وتنظيمية مختلفة تفسر مدى صعوبة إدارة العلاقة بين مؤسسات ذات توجهات ثقافية مختلفة.

بالنسبة لنموذج أبعاد الثقافة الوطنية فهي تشكل قيم مشتركة تعتبر قائمة مرجعية للاختلافات الثقافية بين المجتمعات تؤثر على السلوكيات الفردية والجماعية داخل العمل بحيث تكون متضاربة وتؤثر بشكل سلبي على علاقات الشركاء، كما يشكل النموذج السداسي لأبعاد الثقافات التنظيمية ممارسات مشتركة متصورة من رموز وأبطال وطقوس، والتي تعتبر قائمة مرجعية للاختلافات الثقافية العملية بين المؤسسات، وهذه الأبعاد متجذرة جيدا في النظرية التنظيمية وتشير إلى الفروق الكلاسيكية بين المؤسسات (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Geert, 1990, p. 305).

وبالتالي تنشأ الاختلافات الثقافية التنظيمية بين الشركاء بناء على الاختلافات في الممارسات الإدارية أو التنظيمية والتي تعتبر ضرورية لعمل مؤسساتهم، هذه الاختلافات في الممارسات تؤدي إلى سلوكيات متضاربة وعمليات تنظيمية غير متوافقة تؤثر بشكل سلبي على العلاقات وعمليات التفاعل بينهم وعلى مناخ الاتصال تنعكس على توجيه أداء الشراكة نحو الفشل. سنتطرق في العناصر المoolية للإدارة بين الثقافات كحل لمعالجة هذه الاشكالات الناتجة عن المسافة الثقافية الوطنية والتنظيمية أثناء التفاعل بين الشركاء.

1-3- إدارة الفجوة الثقافية كأداة لإنجاح الشراكة الأجنبية

وجدنا من خلال التطرق للعناصر السابقة أن أغلب الدراسات تنظر إلى مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية وما ينتج عنهما من مشاكل وصراعات استراتيجية وتنظيمية وسلوكية أنها قوة سلبية وعنصر ضار، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتعطيل العلاقات بين الشركاء أو حتى انهائها، إلا أن (Fey & Baemich, 1999) cité dans (Nguyen, 2011) يجادلان أنه يجب التعامل مع الصراع لأنه متأصل في العلاقة ولا يمكن تجاهله أو محاولة نفيه، وبالتالي من المهم معرفة كيفية إدارة الصراعات الثقافية داخل الشراكات الدولية.

يعد فهم إدارة الصراعات الناتجة عن الاختلافات في الثقافة الوطنية والتنظيمية أمرا حيويا داخل الشراكات ومحددا مهما لأدائها، إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي، حيث توجد دراسات قليلة التي تناولت أدوات إدارة الصراع الثقافي في الشراكات الأجنبية أو التحالفات الاستراتيجية. لحد الآن لم يولد البحث الأكاديمي حول الإدارة بين الثقافات أي ممارسات عالمية لإدارة الثقافات، وغالبا ما تكون الممارسات المنتشرة متعلقة بالإدارة الداخلية للموارد البشرية أو ثقافة المؤسسات، لذلك من المهم إيجاد حلول للتغلب على المزالق التنظيمية والترابط بين المشاكل العلائقية، لخلق التأزر وتحفيز ديناميكية التعلم (Trabelsi k. , 2015).

سيتم التطرق إلى آليات إدارة الصراع بين الشركاء من ثقافات مختلفة من خلال مقارنتين متكاملتين، في محاولة لتقديم منظور متكامل لإدارة مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية بين الشركاء، من خلال إظهار خطوات واستراتيجيات مختلفة.

1-3-1- المقاربة الاستباقية: Proche Proactive

تتضمن المقاربة الاستباقية مجموعة من الآليات الوقائية لمنع ظهور الصراعات الثقافية.

1. اختيار الشراكة المناسبة:

تزيد الاختلافات بين الشركاء من خطر سوء الفهم وفشل الشراكة، حيث يحدث الصراع غالباً عندما يكون الشركاء يتابعون أهدافاً غير متناسقة، استراتيجيات مختلفة وثقافات وطنية وتنظيمية مختلفة، لذلك يؤكد (killing, 1983) أن الشركاء الذين لديهم اختلافات كبيرة في الحجم سيواجهون مشاكل في عدم التوافق في المهمة الاستراتيجية وثقافة المؤسسات ومستوى البيروقراطية، كما يجادل (Luo 2006) بأن اختلافات الشركاء في أساليب الإدارة تؤدي إلى الصراع، لذلك يعد تناسب الشريك مهم جداً في عمليات التعاون الدولية، يساعد الشركاء على التوافق وإيجاد أوجه التآزر الإيجابية وتقليل الأجزاء السلبية. كما أن اختيار الشريك يعتمد على إمكانيته توفير العناصر الأربعة التالية: الأهداف المتوافقة، المهارات التكميلية، الثقافة التعاونية والمخاطر المتناسبة، إضافة إلى تصنيف ثلاث معايير لاختيار الشريك المناسب تتعلق بالسمات الاستراتيجية، السمات التنظيمية، والسمات المتعلقة بالتدفق النقدي، حيث ترتبط المعايير المتعلقة بالتشغيل بالسمات الاستراتيجية للشركاء بما في ذلك الكفاءة التسويقية، بناء العلاقات، الموقع في السوق، الخبرة الصناعية، التوجه الاستراتيجي وصورة المؤسسة، أما المعايير المتعلقة بالتعاون تعكس السمات التنظيمية مثل القيادة التنظيمية، الرتبة التنظيمية، نوع الملكية، القدرة على التعلم، الخبرة الأجنبية ومهارات الموارد البشرية، كما يتم تمثيل المعايير المتعلقة بالتدفق النقدي من خلال السمات المالية والمتمثلة في الربحية والسيولة والرافعة المالية وإدارة الأصول.

أما بالنسبة لتأثير السمات الثلاث السابقة على الشراكة، فالسمات الاستراتيجية للشريك تؤثر على المهارات التشغيلية والموارد اللازمة للنجاح التنافسي للمشروع المشترك، وتؤثر السمات التنظيمية على كفاءة وفعالية التعاون بين المؤسسات، بينما تؤثر السمات المالية على تحسين هيكل رأس المال والتدفقات النقدية (Yadong, 1998, pp. 146-147).

من السمات السابقة، يعد التوجه الاستراتيجي للشريك عاملا مهما يؤثر على التوافق بين الشركاء من حيث الأهداف والسلوكيات الاستراتيجية والثقافة التعاونية والالتزام، كما تؤثر بدورها على صياغة وتنفيذ السياسات الإدارية والتشغيلية والمالية والتكنولوجية في مختلف المستويات. كما يحدد التوجه الاستراتيجي القدرة على التكيف التنظيمي والابتكار والفلسفة الإدارية والتوجه طويل أو قصير المدى، وبالتالي التأثير على الثقة المتبادلة والتعاون بين الشركاء (Yadong, 1998, p. 152).

من جهة أخرى تعتبر الخبرة الأجنبية السابقة للشريك أمرا مهما لنجاح المشاريع المشتركة بين الثقافات والعبارة للحدود، حيث تؤثر على التوافق التنظيمي بين الشركاء في المراحل الأولى من الشراكة وتسهل الثقة المتبادلة والالتزام والتعاون، كما يعد امتلاك موارد بشرية ذات مهارات عالية أمرا مهما في الشراكات الأجنبية نظرا لوجود حواجز ثقافية في مختلف المستويات، حيث تنعكس هذه المهارات في محاولة إيجاد التوافق بين ثقافات وأساليب الإدارة بين الشركاء وبالتالي القدرة على تجاوز تلك الحواجز الثقافية (Yadong, 1998, pp. 157-158).

ركز (Geringer J. , 1988) على الملائمة عند اختيار الشريك، من حيث الملائمة المتعلقة بالمهام والملائمة المتعلقة بخصائص الشريك، في الجوانب المتعلقة بالمهام تبحث المؤسسات غالبا عن شركاء يمتلكون موارد ومهارات تكميلية، أما الجوانب المتعلقة بالشركاء فالاختيار يكون لشريك بحجم وأهداف وأنماط إدارة مماثلة، كما حدد (Das & Bing-Sheng, 1999, p. 56) ملائمة الشريك من حيث الملائمة الاستراتيجية والتنظيمية والثقافية وبالتالي يتلخص اختيار الشريك في مخاطر إيجاد التوافق بين المؤسسات الشريكة وعدم ضمان الملائمة، ففي النهاية هي المسؤولة عن أداء الشراكة. تشير ملائمة الموارد إلى الدرجة التي يمتلك فيها الشركاء موارد متوافقة أي يمكن دمجها بشكل فعال في استراتيجية خلق القيمة، أما الملائمة الاستراتيجية فهي الدرجة التي يكون لدى الشركاء أهداف متوافقة في الشراكة.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الشراكات الأقل إشكالية هي التي يكون الشركاء فيها متكاملون ومتوافقون من حيث قوة الاعتماد المتبادل بين الموارد والقدرات، فكلما زادت قوة الاعتماد المتبادل زادت مخاوف كل شريك من الصراع وبالتالي سيسعى إلى تجنبه أو إدارته، كما يجب أن يكون هناك توافق على مستوى الأهداف والمصالح والقدرة العلائقية والتي تشمل التوافق التنظيمي والثقافي بين الشركاء، ما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات والبحث عن الفرص التي تخلق القيمة (Guilouzo, Blanchot, & Raymond, 2011, p.

(97)، إضافة إلى أنه يعتبر عامل ثقة في الشراكات ويؤثر على التفاهم المتبادل الذي يشكل في حد ذاته أرضاً خصبة للثقة.

عند اختيار الشريك من الضروري تحديد المخاطر والفرص والتكاليف الناتجة عن المسافة الثقافية بينهما حيث يقترح بعض المؤلفين وضع المجتمع المستهدف على مصفوفة وتقييم المسافة الثقافية بين الشريكين، كما يقترحون قبل اعلان الشراكة اجراء تقييم ثقافي شامل واستنتاج التكلفة التقريبية للفجوة الثقافية، وهو ما يطلق عليه بالمراجعة الثقافية (Ben Fadhel, 2012, p. 9)، فهي تنطوي على إجراء شامل من أجل توجيه الإجراءات الإدارية نحو نقاط الاختلاف التي من المحتمل أن تسبب ضرراً للعلاقة بين الشركاء (Trabelsi k, 2015, p. 28)، وهذا لتجنب التصادم الثقافي لاحقاً، فدراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات والتعرف على الجذور الثقافية للمؤسسات الشريكة يساعد في نجاح التعاون المراد عقده، ذلك أن الثقافة هي عامل قوي يظهر تأثيرها من بداية عملية التعاون انطلاقاً من أسلوب التفاوض (صدوقي، 2016-2015، صفحة 151). إجراء التدقيق الثقافي قد يضمن التوافق مع الشريك المحتمل، فهو بمثابة التقاط للثقافة الوطنية والتنظيمية للشريك وتسليط الضوء على السمات البارزة، وبالتالي يعد أساساً للحكم على الملائمة الثقافية أي قدرة الشركاء على جمع اختلافاتهم وفق استراتيجيات للتكامل الثقافي، كما أن هناك طريقة أخرى لاختيار شريك متوافق ثقافياً وهي تفضيل مؤسسة لها تجربة عمل ناجحة معها، حيث ترتبط هذه التجربة المشتركة بالرضا الأولي بين الشركاء ونجاح الشراكات، كما يتيح تعلم كيفية التعامل مع الاختلافات الثقافية، يسمح أيضاً للثقة بالتطور من خلال التعلم المتبادل ويشجع السلوك التعاوني، كما يسمح بإدارة التنسيق بين الفاعلين بشكل أفضل بعد اكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم (Blanchot, 2008, p. 444)، هذه التجربة المشتركة تسهل تطور العلاقة وتزيد من فعاليتها وكفاءتها. كما يجعل التدقيق الثقافي توجيه الجهود الإدارية نحو استغلال فوائد التنوع ونحو منع المشكلات الثقافية التي يمكن أن تعرض الحفاظ على العلاقة للخطر (Trabelsi k, 2016, p. 282)

إن البدء في مناقشة الأهداف التي يجب تحقيقها والاستراتيجية التي يجب وضعها لتحقيق ذلك، تعد وسيلة لتقييم التوافق الاستراتيجي بين الشركاء، حيث تمثل إحدى أولى الروافع في عملية بناء الشراكة من خلال تقدير مخاطر الطموحات المتباينة والتحقق من أهداف ومصالح الشركاء مشتركة ومتوافقة، وإذا تم تجنب هذه المناقشة حول الغايات والوسائل تزداد مخاطر الصراع والفشل، من جهة أخرى هذا لا يعني أن الأهداف والوسائل يجب ألا تتطور بمرور الوقت حسب السياق، لكن أن تكون مرنة وواقعية (Blanchot, 2008, p. 445).

2. العقد: (المفاوضات)

التفاوض هو قبل كل شيء تفاعل وعملية تنفيذ تكتيكات تهدف إلى تبادل المعلومات أو إنشاء خيارات أو تقسيم مورد أو حتى تبادل الامتيازات، وهنا يقول (Cateora, Gilly, & Graham, 2007, p. 70) أن "أهمية أي تعاون تزرع بذور نجاحه أو فشله على طاولة المفاوضات"، والتي تكون مرتبطة بالقيم، حيث تساهم ثقافة الأسرة أو الثقافة الدينية مشكلة الثقافة الوطنية وصولاً إلى الثقافة التنظيمية في تكوين معايير السلوك والرموز والمعاني وبالتالي تشكيل أسلوب وطني للتفاوض وطريقة خاصة في التفاوض والتعامل مع الصعوبات غير أن تأثير الثقافة على أفعال المفاوضات قد تكون غير ملحوظة وإنما يمكن تدوينها في سجل العوامل غير المرئية. حسب (Faure, 2004, p. 190) يمكن فهم تأثيرات الثقافة على الأبعاد المختلفة للتفاوض من خلال مظاهرها الخارجية، حيث تتم من قبل الجهات الفاعلة، في هيكل التفاوض، في الاستراتيجيات، في العمليات وأخيراً من حيث النتائج. تحدد الثقافة الطريقة التي يتصور بها الأفراد التفاعل، هل هي مواجهة أم تمرين في التعاون المتبادل، أم نقاش أم طقس يجب أدائه، حيث مثلاً بالنسبة للأمريكيين فإن التفاوض هو عملية تبادل قبل كل شيء، بينما لليابانيين هو في الأساس علاقة بين الناس، وبالتالي يختلف تصور الأفراد لعملية التفاوض من ثقافة إلى أخرى التي تعتبر الخط الفاصل بين ما هو مقبول وغير مقبول، أما بالنسبة للمكونات الهيكلية للتفاوض فالإطار القانوني أو المؤسسة التي تجري فيها العملية هي منتجات اجتماعية وثقافية، حيث يرتبط عدد الأشخاص المفاوضين بالعادات الثقافية، مثلاً نادراً ما يتجاوز الجانب الغربي من 3 إلى 5 أشخاص، بينما قد يضم الجانب الصيني بسهولة من 15 إلى 30 شخصاً في عملية التفاوض.

بالنسبة للخيارات الاستراتيجية فهي تملأ عن طريق الاهتمامات أو من خلال القيم التي تشير إلى الثقافة حيث في بعض الثقافات يكون العمل مباشراً والصراع معترف به ومقبول، بينما في ثقافات أخرى تكون اللعبة غير مباشرة والصراع مخفي دائماً ويتم التعامل مع المشكلات عن طريق التلميح، فمثلاً الروس يميلون إلى التفاوض من موقع القوة الذي ينقلونه من خلال سلوكهم، بينما يتردد اليابانيون بشدة من المواجهة، كما تتأثر الأهداف إلى حد ما بالثقافات المعنية، على سبيل المثال، يهتم الغربيون بالعدالة واحترام القواعد والمبادئ، بينما يهتم الصينيون أكثر بالحفاظ على الانسجام بين الشركاء المتفاوضين بدلاً من الامتثال للقواعد والمبادئ المجردة.

كما تحدد الثقافة طريقة الوصول إلى تحقيق الاتفاق، فمثلاً الثقافة الفرنسية والألمانية تفضل الطريقة الاستنتاجية التي يتفق بواسطتها أولاً على المبادئ والتعامل مع كل نقطة من النقاط التي سيتم التفاوض عليها

بينما الثقافة الأمريكية تعتمد النهج الاستقرائي والطريقة البراغمية مع الصعوبات التي تواجهها (Faure, 2004, p. 191).

يعتبر الاتصال أيضا وسيلة أساسية لإجراء عملية التفاوض، وهنا تؤثر الاختلافات الثقافية بين المتفاوضين بشكل كبير خاصة عندما يكون الاتصال غير مباشر وتلميحي ومحتواه غامض وانعدام التغذية العكسية، بالتالي يصبح التفاوض إلى حد كبير عملية لفك التفسير وإعطاء التفسير الصحيح للإشارات المتصورة.

في دراسة ميدانية للمفاوضات الأمريكية اليابانية أجراها (Graham, 1993, p. 130)، لاحظ أن الأمريكيين غير قادرين على فك رموز تعبيرات محاورهم وينظرون إليها بالخطأ على أنها سلبية، كما يمكن أن تحل الطقوس مكانا مهما في بعض الثقافات، قد يكون عمل رسمي ذو معنى رمزي عديم الفائدة عند الغربيين بينما يعتبره الصينيون ضامن لجودة العلاقة وغيرها من الطقوس التي تتخلل عملية التفاوض. من جهة أخرى يؤثر مفهوم الوقت على عملية التفاوض، ففي الثقافة الغربية ينظر إلى الوقت على أنه مورد نادر يجب استخدامه بعقلانية، بينما في الشرق يعتبر موردا لا ينضب (Faure, 2004, p. 192). وهنا حدد (Hall, 1960) خمس مجالات للغة الصامتة التي تكون غير مرئية، منها لغة الوقت حيث ناقش بعض الأفكار المفيدة للغاية المتعلقة بالاختلافات بين الثقافات في مفاوضات الأعمال الدولية، حيث تشمل هذه الرؤى مواقف وسلوكيات فيما يتعلق: بالالتزام بالمواعيد والجدول، تأثير العلاقات على مقدار الوقت اللازم لإنجاز الأمور تأثير أهمية اتخاذ القرار بشأن وقت القرار، استجابات الفرد للتأخير وضغوط الوقت، وأخيرا معالجة الوقت ثابت أو مرن (Manrai, Manrai, & Ajay K, 2010, p. 74). بالنسبة لنتيجة عملية التفاوض فهي تعتمد على عناصر مختلفة وسينعكس تأثير الثقافة على هذه العناصر، مثلا هناك ثقافات يتم فيها توقيع الاتفاقية فقط عندما يتم الاتفاق على جميع التفاصيل ويتم تدوين ذلك على الورق، بينما في ثقافات أخرى يتم الاكتفاء بمصطلحات أكثر غموضا، كما في المنظور الغربي يجب أن يتكون عقد المشروع المشترك من مئات من الصفحات بينما سيلجأ الجانب الصيني إلى نموذج بسيط يتم استكمالها من صفحات قليلة (Faure, 2004, p. 193).

كما ذكرنا سابقا تكتنف عملية المفاوضات على العديد من الصعوبات ومرددا الأول تأثير الجانب الثقافي للمفاوضين، حيث تظهر الاختلافات الثقافية وتؤثر على سير عملية التفاوض، إلا أنه إذا تمكن الشركاء المفاوضين من التغلب على هذه الاختلافات وإيجاد حلول لتجاوز سوء الفهم الناتج عنها فستتجح محصلة

المفاوضات بإبرام عقد الشراكة. يمكن أن يكون العقد آلية لمنع ظهور الصراعات وكذلك لمعالجتها وذلك من خلال القوانين والقواعد التي تضبط حل النزاعات.

من خلال العقد يمكن توضيح تقسيم العمل لإنشاء علاقات قوة واضحة وإضفاء الطابع الرسمي على إجراءات التفاعل بين الشركاء، كذلك توفير ضمان هيكلي إذا كان أحد الأطراف لا يفي بالمعايير المطلوبة، كما يمنع السلوك الانتهازي ويعد منبع للشروط والاجراءات المتعلقة بحل النزاعات أو إنهاء العلاقة (Korbi, Ben Jemaa-Boubaya, & Cheriet, 2019, p. 44) حيث يكون من الصعب حل الصراعات بدون إجراء قياسي رسمي، فمن خلال الإجراءات الرسمية يكون لدى الشركاء صورة واضحة عن حل المشكلة.

3. بناء الجودة العلائقية:

تلعب طبيعة العلاقات بين الشركاء دورا رئيسيا في التعاون والصراع، وبالتالي من المهم للمؤسسات المشاركة زيادة جودة علاقاتها، من خلال زيادة مستوى الاتصال، مستوى الثقة والالتزام مع الشركاء الآخرين فالثقة اعتبرت فalcديد من الأدبيات الدولية عامل حاسم يؤثر على الجودة العلائقية، وبشكل عام يمكن تعريف الثقة أنها الانخراط طوعية في مسار عمل وتعتمد نتيجته على الاختبارات التي يتخذها الطرف المعني، كما عرفها (Bidault & Jarillo (1995) " أنها الشعور بأن الطرف الآخر سيتصرف بطريقة تتفق مع مصالحنا" وبالتالي الثقة هنا تسلط الضوء على مفهومين متكاملين، الأول متعلق بالبعد الأخلاقي للثقة أي الإيمان بحسن نية الشريك، والثاني يتعلق أكثر بالجانب التقني للثقة وما هو متوقع من أداء الشريك (Trabelsi Ka, 2007, p. 29). يؤدي ارتفاع مستوى الثقة بين الشركاء إلى مستوى عال من تبادل المعرفة فهي تعد شرط مسبق ومهم للتعلم، ومستوى أفضل من الالتزام لدعم عمليات الشراكة، كما لوحظ أن المستوى العالي من الثقة بين الشركاء له تأثير إيجابي للقضاء على الصراعات وحل النزاعات بسهولة، كذلك الالتزام أمر أساسي لطول عمر المشروع، حيث ينظر الشركاء إلى الفوائد طويلة الأجل ويحافظون على علاقة جيدة، كما يحاولون الحد من تأثير الاختلافات الثقافية التي تسبب الصراعات (Nguyen, 2011, p. 40)، فالالتزام المتبادل بين الشركاء هو حجر الأساس لنجاح الشراكات الأجنبية والعمود الفقري لاستدامة الثقة، حيث لا تقوم الثقة طويلا ما لم يلتزم كل طرف من خلال استثمار الوقت والمعرفة والموارد لاحتياجات الشراكة وبالتالي مقاومة الانتهازية وتعزيز التعاون (LUO, 2002, p. 677)، وبالتالي يتضمن الالتزام قبول القيم الثقافية والتنظيمية الأساسية والاستعداد لبذل جهد نيابة عن المشروع المشترك ورغبة واضحة وقوية في الاستمرار، كما يميل الالتزام إلى تلطيف

السلوكيات الأنانية وتقليل الاجراءات الانتهازية وزيادة الرضا عن النتائج بشكل إيجابي من خلال المساهمة الإيجابية في أداء الشراكة. (Demirbag, Weir, & Hafiz, 2003, p. 123)

إن المشاركة المكثفة للموارد والتعلم بين الشركاء داخل الشراكات أو التحالفات الاستراتيجية الدولية يجعل الثقة بين الشركاء أكثر أهمية، كما يرى (Willamson 1993) أن الثقة يمكن أن تعزز روح التعاون التي يمكن أن تقلل من تكاليف المعاملة عن طريق تقليل مدى الانتهازية من قبل الشركاء، كما تكمل الثقة عقود الشراكات عن طريق تصحيح القيود التنفيذية والتكيفية وبالتالي تسهيل الاستمرارية عند ظهور التغيير والصراع، كما توفر البيئة التعاونية الناشئة عن الثقة فرصة كبيرة للسلوك الإيجابي الصريح وفرصة محدودة فقط للسلوك السري، كما يؤكد (Beamish & Banks, 1987) أنه من خلال الثقة سيكون الشركاء أكثر استعدادا لممارسة التسامح وتجاوز الصور النمطية والمثابرة خلال الأوقات الصعبة.

من جهة أخرى تتأثر الثقة وفعالية الاتصال بشكل كبير بالمسافة الثقافية بين أطراف الشراكة الدولية حيث قد تؤدي إلى زيادة أو تقليل فرصة بناء الثقة بين الشركاء، ولتحسين دور الثقة يجب مواءمة الثقافات المختلفة دون فقدان لهويتهم، كما أن قصر المسافة الثقافية بين الشركاء يسهل من المواءمة الثقافية ما يساعد في تطوير قيم ومعايير مشتركة للتحالف وتقوية التنشئة الاجتماعية التي تشد الحاجة إليها للحفاظ على الثقة القائمة أو تنشيطها، كما أن الاعتماد المتبادل بين أطراف الشراكة على الموارد يزيد من فرص إنشاء التعاون والثقة، حيث كلما كان الاعتماد المتبادل بين الموارد أقوى فإن نفس القدر من الثقة من المرجح أن توفر المزيد من تكاليف التنسيق وتخلق المزيد من عائدات التعلم بين الأطراف، وبالتالي المساهمة في نجاح مشاريع التعاون (LUO, 2002, p. 675.676).

يمكن القول أن الثقة لها دور كبير في استقرار العلاقات بين الشركاء من ثقافات مختلفة، وهي الآلية الأكثر فعالية لإدارة المعاملات الاقتصادية، كما تسمح بتقليل الحاجة إلى ترتيب تعاقدية معقد فتكون العقود أقل تفصيلا والاجتماعات أقل تواترا وتبادل أكثر انفتاحا للمعلومات وتقليل عدم اليقين بشأن السلوك المتبادل (Trabelsi Ka, 2007, p. 37)، وبالتالي يصبح إنشاء ثقة متبادلة بين أطراف الشراكة أمر ضروري كأسلوب للسيطرة من أجل تجنب السلوك الانتهازي الضار (مثل الغش، التهرب، تضليل الشركاء، تقديم خدمات أو منتجات دون المستوى المطلوب...)، ومن أجل الفهم التدريجي للأنماط الثقافية للشريك والتقليل من سوء الفهم وتهيئة أرضية مشتركة للتفاهم والتواصل.

عندما تكون الثقة موجودة فإنها تؤدي إلى شراكة دائمة وتسهل الحوار البناء وحل النزاعات، لا حظ Buckley & Cason (1998) أن جوهر التعاون الداخلي الطوعي يكمن في التنسيق المتأثر من خلال التحمل المتبادل حيث يصبح التحمل ممكنا فقط عندما يكون هناك سلوك متبادل وثقة متبادلة والتي بدورها تأتي من غياب الانتهازية، فالأنماط السلوكية الأساسية للثقة والتعاون والالتزام تخلق روابط وثيقة تربط الأطراف معا وبالتالي هي سمات مهمة للشراكات (Demirbag, Weir, & Hafiz, 2003, p. 117). تعتبر الثقة حالة شرط مسبق ونتيجة لتصرفات الشركاء وبالتالي تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء، حيث تصبح النتائج والثقة نفسها نتاجا لمشروع ناجح.

4. الاتصالات:

يلعب الاتصال واللغة دورا حيويا، حيث يتم تنفيذ جميع خطوات عملية التكامل بين الشركاء من خلال التواصل، سواء لنشر وتبادل المعلومات، الأفكار أو الرؤى، لاتخاذ القرارات أو لتحفيز الموظفين، حيث يعتمد على قدرة المديرين للتواصل الفعال مع الشركاء من ثقافات أخرى (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p. 124). يعد عمل Hall (1960) الخاص بالسياق الثقافي للاتصال من أهم النماذج التي قدمت تفسيراً لتأثير الثقافة على عملية الاتصال، حيث يؤكد على أنه يجب مراعاة البيئة أو السياق الذي يحدث فيه الاتصال وخلص إلى أن هناك ثقافات منخفضة السياق يكون التواصل فيها لفظيا أو صريحا أي أن ما يقال يحمل معظم المعنى، في المقابل في ثقافات السياق المرتفع يتم التركيز بشكل كبير على العوامل السياقية الضمنية غير اللفظية (Manrai, Manrai, & Ajay K, 2010, p. 75).

يمكن القول أن الاختلاف في أسلوب الاتصال يعد جانبا مهما يجب معرفته وتحليله بشكل صحيح في مشاريع الشراكة الدولية، وتعد نظرية Hall (1960) مساهمة كبيرة حللت السياق الثقافي للاتصالات بشكل يجعل من الممكن التغلب على سوء الفهم ومعرفة مصدر الاختلافات، حيث في كتابه "اللغة الصامتة" سنة 1959 أدرك أن الاتصال اللفظي لا يمثل سوى 20% من اتصالاتنا وأن 80% منه هو اتصال غير لفظي، وخلص إلى أن "الثقافة هي اتصال والاتصال هو ثقافة" (Rogers, 2002, p. 10)، ومنه حدد ثلاث أبعاد ثقافية وهي متغيرات خفية تسمى بالجوانب غير اللفظية للثقافة تؤثر في تشفير الرسائل المولدة عن عملية الاتصال سواء كان الاتصال شفهي أو غير شفهي، هي ثقافات السياق القوي مقابل ثقافات السياق الضعيف، الثقافات المتزامنة والثقافات المتجانسة، العلاقة مع المكان، إضافة إلى أهمية اللغة وبالتالي التركيز على تحليل الاتصال غير

اللفظي لأنه تتحكم فيه بشكل كبير خلفياتنا الثقافية وتؤثر على إدراكنا ومنه على سلوكنا (حليمي و طرفاني، 2021، صفحة 6).

عند حدوث صراع بين الشركاء من المهم التواصل لكي يفهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر، وفهم تفكير بعضنا البعض يعد الخطوة الأولى المهمة في حل الصراعات كما يساعد الاتصال الطرفين على التوصل إلى حل وسط بشأن خلافاتهما، كذلك المساعدة في منع تعارض مماثل في المستقبل (Fey & Beamish, 2000, p. 103)، كما يساهم الاتصال وتبادل المعلومات الاستباقية في تعزيز الثقة بين الشركاء، حيث أن الاتصال المفتوح والسريع بين الشركاء هو سمة لا غنى عنها لعلاقات الثقة وبدون التواصل المناسب تميل العلاقات التعاونية إلى المعاناة، كما أن الاتصال يزيل مكامن الخلل المحتملة في العمليات اليومية ويؤدي إلى علاقة عمل مرضية، وبالتالي الاتصال يسهل من جمع الأدلة حول مصداقية الشركاء وموثوقيتهم، من جهة أخرى يوفر الاتصال التفاعل المستمر ما يمكن الشركاء من تطوير قيم ومعايير مشتركة، من خلال تبادل المعلومات يمكن تحديد المزيد من القواسم المشتركة بحيث يتم تعزيز الشعور بالثقة كذلك إجراء تعديلات وفقا لاحتياجات الشراكة خاصة عند حدوث صدام ثقافي أو للتخفيف منه، وهو وسيلة فعالة لتنمية الثقة (Teng, 1998, p. 504).

5. التكيف الثقافي:

تنفيذ استراتيجية التقليل من الاختلافات الثقافية من خلال التنشئة الاجتماعية أو ما يعرف بالثقافة لجميع الموظفين وفقا للنماذج السلوكية للثقافة السائدة، وبالتالي التنسيق بين الثقافات ينعصر في التكيف المتبادل (Trabelsi k, 2016, p. 275). تعد مناهج التكيف الثقافي بين الشركاء من ممارسات متعددة الثقافات وتطوير ثقافة المؤسسات أداة أخرى تلعب دورا مهما في منع النزاعات، وذلك من خلال تعزيز القيم المتشابهة، تكوين بيئة ثقافية مشتركة لجميع الأطراف والسماح بتطابق الأهداف مما يشجع الامتناع عن السلوك الانتهازي. وفقا لـ (Pakhe, 1998) يعتمد نجاح الشراكات على التكيف الثقافي للشركاء بناء على برامج التدريب على التوعية عبر الثقافات وتشجيع الاتصالات غير الرسمية، كما يمكن للشركاء اللجوء إلى العديد من الاستراتيجيات الوقائية كحل المشكلات عن طريق التسوية أو التفاوض أو فرض الموقف أو اعتماد استراتيجية قانونية، إلا أن تأثير المسافة الثقافية يبقى يؤثر على الاختيار بين أحد هذه الاستراتيجيات.

6. التكوين البين ثقافي والكفاءات البين ثقافية:

تشير الكفاءة بين الثقافات إلى القدرة على فهم خصوصية الموقف متعدد الثقافات والتكيف مع هذه الخصوصية من أجل إنتاج سلوك يجعل من الممكن تحقيق الأهداف المنشودة (Trabelsi k, 2016, p. 275)، كما يعرفها Bennett (1986-1993) "أنها القدرة على التطور بشكل مناسب في أنظمة ثقافية مختلفة" (Coisne, p. 6) cité dans

جدول رقم 6: مراحل تطور الكفاءة بين الثقافات حسب Bennett

مرحلة التطوير والتعريف	الآثار المترتبة على الفرد	الآثار المترتبة على المؤسسة
الإنكار: يتم اختبار ثقافة الفرد على أنها الثقافة الحقيقية الوحيدة.	ثقافة الفرد هي الوحيدة الموجودة، يتم تجاهل الاختلافات الثقافية.	النظر في الثقافات الأخرى غير موجود.
الدفاع: ثقافة الفرد هي الثقافة الجيدة الوحيدة.	ثقافة الفرد هي الثقافة الشرعية الوحيدة، يتم تقليل الاختلافات الثقافية والنظر في الثقافات الأخرى.	سوف تتميز شركة من هذا النوع بمواقف سلبية تجاه الاختلاف الذي يشكل تهديداً للمؤسسة.
التقليل إلى الحد الأدنى: يتم تجربة ثقافة الفرد على أنها عالمية.	ثقافة الفرد عالمية، يتم رفض الاختلاف الثقافي والثقافات الأخرى تشبه الثقافة المرجعية.	تدعي مؤسسة من هذا النوع أنها متسامحة: ومع ذلك فإن الثقافة التنظيمية هي السائدة.
القبول: يتم تضمين الثقافات الأخرى في التجربة على أنها معقدة بنفس القدر ولكنها بناءات مختلفة للواقع.	يُنظر إلى الثقافات الأخرى على أنها مقاربات مختلفة للواقع ولكنها معقدة بنفس القدر.	ستبدل شركة من هذا النوع جهوداً لتوظيف مجموعة متنوعة من الموظفين والاحتفاظ بهم، سيشجع المديرين على التعرف على الاختلاف ولكنه لن يدرهم على القيام بذلك.
التكيف: القدرة على تغيير المنظور داخل وخارج رؤية ثقافية أخرى للعالم أمر ممكن.	يتم دمج القدرة على تغيير المنظور الثقافي من نظام ثقافي لآخر وتسهيلها من خلال تجربة تلك الثقافة الأخرى.	تشجع مؤسسة من هذا النوع مديريها على اكتساب المعرفة والمهارات بين الثقافات.
التكامل: يتم توسيع تجربة الفرد مع الذات لتشمل الحركة داخل وخارج وجهات النظر الثقافية للعالم.	تتيح التجربة للفرد التنقل عبر الأنظمة الثقافية المختلفة.	مؤسسة من هذا النوع هي مؤسسة عالمية ومتعددة الثقافات حقاً، تؤخذ كل سياسة، كل قضية، كل تدبير في الاعتبار فيما يتعلق بآثارها الثقافية.

المصدر: (Coisne, p. 6) (بتصرف)

إن امتلاك الكفاءة بين الثقافات والقدرة على فهم المواقف بين الثقافات والتكيف معها يعتبر أمرا مهما لجودة العلاقة في الشركات الدولية، حيث يعتبر اختيار الأفراد الذين لديهم العديد من التجارب الدولية في الشركات والتحالفات أو الذين لديهم سمات ثقافية متعددة بسبب تربيتهم قد يشكل احتياطا حكيما، فمثلا اختيار الممثلين الذين يتحدثون لغة الشريك أمر مرغوب فيه لتسهيل التبادلات، كما قد يكون من المرغوب فيه عند إنشاء مؤسسة تابعة مشتركة تشجيع تعيين موظفين خارجيين بدلا من نقل الموظفين من الشركاء، وذلك لتجنب حدوث مواجهة بين مجموعات الموظفين المشبعين بالثقافات التنظيمية خاصة للمؤسسات التي سيأتون منها وبالتالي تسهيل انضمام الموظفين إلى الثقافة الجديدة التي قد تسعى المؤسسة التابعة المشتركة إلى تطويرها كما يمكن أن يكون الوعي بالخصوصيات الثقافية للشريك وبيئته خاصة من قبل مديري الشراكة رافعة للعمل في محاولة للسيطرة على الآثار السلبية للاختلافات الثقافية. (Blanchot, 2008, p. 445)

يقترح (Meyer 2002) استخدام التدريب الداخلي والخارجي متعدد الثقافات، من خلال نشر تجارب المديرين المغتربين السابقين أو التشاور مع الشركات الاستشارية، أو المشاركة في ندوات حول موضوع تداخل الثقافات حيث يهدف هذا التدريب إلى جعل الفاعلين على دراية بنسبية سلوكهم وقيمهم، وما هو معقول أو مسموح في ثقافة معينة قد يكون عكسه في ثقافة أخرى، هذا الوعي يسهل تعديل السلوك الفردي والتنظيمي وفقا للخصوصيات الثقافية للأخرين دون الوقوع في توحيد السلوك، كما أن وضع قواعد السلوك وتعيين لجنة الانصاف و الأخلاقيات المسؤولة عن الإشراف على تطبيقها من قبل الفاعلين أمر ضروري (Trabelsi ka & Cheriet , Jun 2015, p. 9) ، فالتحدي يتمثل في تقليل مخاطر حدوث الصدمات الثقافية بين الشركاء.

حسب (Zhang Jinhai & Yao Xi (2006) يتكون التكوين البين ثقافي من: cité dans (صدوقي، 2016-2015)

معرفة ثقافة الشريك عن طريق الندوات، المحاضرات، التكوين اللغوي، الكتب، مواقع الانترنت
الخطابات... الخ؛

الحساسية الثقافية من خلال تطوير الكفاءات للتمكن من تحليل خصائص ثقافة المؤسسة الشريكة والوعي
بثقافة الآخر؛

كفاءة التأقلم الثقافي من خلال إرسال العمال إلى الخارج في مهمة ليتعرف على حياة الآخرين، ما يسمح
لهم بتطوير قدراتهم في التأقلم مع ثقافة أجنبية؛

+الاتصال اللغوي والذي يعد الأداة الأكثر فعالية لتحسين كفاءة التأقلم الثقافي، بشقيه اللفظي وغير اللفظي.

1-3-2- المقاربة التفاعلية: Proche Réactive

عندما تتبع المؤسسات المتشاركة الآليات الاستباقية أو الوقائية فهذا للتقليل من الصراعات قبل حدوثها بسبب الفجوة الثقافية بين الشركاء، ومع ذلك يبقى الصراع قائماً فهو جزء من المؤسسة وخاصة المؤسسات الهجينة التي تبنت خيارات استراتيجية نحو التحالفات أو الشراكات الدولية بصفة عامة، لذلك من المهم أن يعرف الشركاء كيفية التعامل مع النزاعات في حالة حدوثها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال عرض أهم الاستراتيجيات أو التقنيات العلاجية لإيجاد الحلول للصراعات الناتجة عن المسافة الثقافية بين الشركاء.

1. خطوات معالجة الصراع:

يقترح (Kenneth W & Thomas, 1992) خمس خطوات للتعامل مع الصراعات: التقييم (Assessment)، الاعتراف (Acknowledgement)، الموقف (Attitude)، العمل (Action)، التحليل (Analysis)، يتعين على الشركاء القيام بها هي:

- تقييم الوضع:

في الشراكات الدولية ذات الثقافات المختلفة، يكون سبب الصراع غالباً ناتج عن الاختلافات الثقافية بين الشركاء، حيث يكون هناك سوء فهم للأشياء ولغات الجسد بشكل مختلف، وبالتالي في المرحلة الأولى يحتاج الشركاء أولاً إلى جمع المعلومات حول الصراع، هل هو موجود بالفعل؟ ما هي المشكلة؟ ما مدى خطورتها؟ وماهي رغبات وطلبات الشركاء؟

- الاعتراف بالوضع:

بعد الحصول على المعلومات الكافية حول الصراع، يحتاج الشركاء إلى الاعتراف بالوضع من خلال الاستماع إلى وجهة نظر بعضهم البعض لمعرفة السبب الرئيسي للصراع واتخاذ قرار بشأن استراتيجية حل النزاع، مما يؤدي إلى احترام وجهات نظر الشركاء الآخرين وتأكيدهما، وبالتالي فتح مناقشة حل المشكلات من الجانبين.

- تغيير المواقف:

والتي تنتسب في اشتعال الصراع بين الشركاء مثل الافتراضات النمطية والاختلافات في السلوكيات طريقة التواصل خاصة اللغة غير اللفظية، لصالح تحقيق الأهداف المشتركة.

– اتخاذ الاجراءات:

عن طريق اختيار الاستراتيجية المناسبة وممارستها لحل الصراع.

– التحليل:

أي تحليل نتيجة تطبيق هذه الاستراتيجية وما حققته من نتائج.

2. استراتيجيات التعامل مع الصراعات:

لتطوير تصميم لإدارة الصراع في علاقات الشراكة، يجب أن تتضمن إدارة الصراع الحفاظ على قدر معتدل من الصراع من خلال تغيير المصادر السلوكية والهيكلية للصراع وتمكين المشاركين من تعلم أساليب التعامل مع الصراعات المختلفة على نحو فعال للوصول إلى الحد الأقصى من الفعالية التنظيمية، حيث تم التمييز بين أساليب التعامل مع الصراع بناء على بعدين أساسيين: الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين، حيث يشرح البعد الأول الدرجة التي يحاول بها الفرد أن يرضي اهتماماته، ويتعلق البعد الثاني بالدرجة التي يرغب بها الفرد إشباع اهتمامات الآخرين أي الشركاء من خلال الحزم والتعاونية (Afzalur & Bonoma, 1979, p. 1326).

وضع بعض المؤلفين استراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراعات، وستعتمد هذه الدراسة على ما يلي:

(Nguyen, 2011, p. 40)

– استراتيجية حل المشكلات:

من خلال تقديم حلول فعالة ومفيدة، خاصة عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب جهدا من كلا الشريكين وبالتالي تستغرق هذه الاستراتيجية وقتا أطول في استخدامها.

– استراتيجية التوفيق (المساومة):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق حل مشترك بين الطرفين من خلال تقديم بعض التنازلات، وتستعمل عندما يملك كلا الشريكين قوة مساومة متساوية، وبالتالي يدركون الدور المهم لهذه العلاقة ويحتاجون إلى حل سريع.

– استراتيجية التأثير:

تستخدم للسيطرة على عملية صنع القرار وحل المشكلات الحاسمة بين الشركاء.

– الاستراتيجية القانونية:

لحل النزاعات من خلال اتفاق مسبق، وغالبا ما تشمل المحامين وتكون مكلفة للغاية، ولتجنب هذه الاستراتيجية يحاول الشركاء عدم التعامل مباشرة مع المشكلات.

– استراتيجية التكيف:

لزيادة السلوكيات التعاونية حيث يعتبر الشركاء العلاقة أهم من النزاع.

3. استراتيجيات متابعة ما بعد الصراعات:

معالجة الصراعات هي عملية تتطلب متابعة لآثارها القصيرة والطويلة الأجل، حيث من المهم أن يكون لدى الشركاء فترة متابعة للتأكد من أن الأمور تعود كالمعتاد واختفاء للشعور السلبي والمواقف اتجاه بعضهم البعض، في آليات المتابعة يكون تقييم لإجراءات الشركاء وسلوكياتهم، أدائهم، مقابل ما تم الاتفاق عليه أثناء عملية الحل، من جهة أخرى يساعد التبادل الاجتماعي والعلاقات الشخصية على استعادة الثقة والطاقت السلبية المحايدة للمشاريع المشتركة، كما أن تحسين الاتصال وحالة التقييم المستمر للمشروع المشترك مهم أيضا لتأكيد التزام الشركاء اتجاه أهداف الطويلة المدى للشراكة (Nguyen, 2011, p. 41).

يمكن القول أن لكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة مزاياها وعيوبها، و في الغالب يستخدم الشركاء استراتيجية التسوية في حالات الصراع عندما يجد الشركاء أنفسهم في نزاع حول قضايا مهمة، وعموما يقترح الباحثون استخدام مقاربة الإدارة المناسبة من خلال تحويل مستوى معين من الصراع إلى قوة إيجابية في ممارسة المؤسسات وباختصار لتحقيق النجاح في علاقة شراكة دولية يجب أن يكون الشركاء قادرين على استخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة لكل حالة.

خلاصة الإطار النظري:

كثيرا ما قدمت المنافسة والتعاون كقوتين متعارضتين تنقص إحداها عندما تزيد الأخرى، إلا أن المنظور الحديث للإدارة الاستراتيجية يرى أن مصلحة المؤسسات في التوفيق بينهما، حيث الحاجة إلى ثلاثية الموارد التعلم، الأداء، تعتبر المحرك الرئيسي للتعاون بين المؤسسات.

أصبحت ظاهرة الشراكات الدولية واسعة الانتشار في السوق العالمية، إلا أن هذا الخيار الاستراتيجي لا يخلو من مخاطر تتعلق باجتماع مؤسسات من خلفيات ثقافية مختلفة قد تشكل عائقا أمام تحقيق أهداف التعاون ففي علاقات التعاون تضع المؤسسات مواردها البشرية جنبا إلى جنب والتي لم تحصل على نفس البرمجة العقلية، حيث لا يتشارك الموظفون نفس أنظمة التفسير ولا نفس القيم والمعتقدات وإدراك المشكلات وطريقة معالجة الصعوبات، قواعد القرار واجراءات العمل وغيرها، ما يؤدي إلى ظهور فجوة ثقافية تعتبر تهديدا حقيقيا لاستقرار الشراكة أو التحالف.

تتأثر الشراكات الأجنبية بشكل قوي بالثقافة الوطنية والتنظيمية للأفراد والمؤسسات ومن أجل فهم الأبعاد الثقافية المختلفة صمم العديد من الخبراء والباحثين الكثير من النماذج والأساليب التي قامت بتحليل هذه الأبعاد الثقافية وبينت طريقة تأثيرها على السلوك والإدراك لمساعدة المؤسسات في هذا التوجه، ومن أهم هذه النماذج ما قدمه الباحث **Geert Hofstede** الذي حاول معرفة مصدر الاختلافات في ثقافات المجتمعات من قيم ومعتقدات وسلوكيات وطرق القيام بالأشياء، وخلص إلى تحديد مجموعة أبعاد ثقافية تعتبر أبعادا للقيم متعلقة بالعمل وهي أبعاد للثقافة الوطنية وامتد نموذجه إلى الثقافة التنظيمية، حيث تم تحديد مجموعة أبعاد متعلقة بالممارسات تميز المؤسسات في توجهها الإداري، وبالتالي تنشأ الاختلافات الثقافية سواء الوطنية أو التنظيمية من الاختلافات في هذه الأبعاد.

ولمعالجة المشاكل الناتجة عن مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية لا بد من استخدام أدوات الإدارة بين الثقافات للتقليل من هذه الاختلافات ولما لا توجيهها في الجانب الإيجابي، وهنا يمكن القول أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لإدارة الشراكات بل كل اتفاق قد يطرح لنا مشاكل مختلفة عن الآخر، لذلك حاولنا وضع تصور في تقديم مجموعة من الأدوات لإدارة هذه المشاكل بسبب دخول العديد من العوامل منها السياق الجزائري في الشراكات.

الإطار التطبيقي

تمهيد:

في محاولة لإتمام الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، سنقوم بإسقاط ما تم تضمينه في الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، حيث سنقوم بتقسيم الجانب التطبيقي إلى مجموعة محاور نتطرق في المحور الأول إلى الجانب المنهجي للدراسة، أما المحور الثاني فيتناول نتائج الدراسة التطبيقية فيما يتعلق بالفجوة الثقافية وإدارة الفجوة الثقافية لمؤسسات الدراسة، أما المحور الثالث فخصص لتحليل النتائج المتحصل عليها.

II-1- منهجية وأدوات إجراء الدراسة التطبيقية:

من أجل استكمال موضوع البحث، كان لابد من معرفة واقع المؤسسة الجزائرية المبرمة لاتفاقيات الشراكة الأجنبية وكيفية إدارة مسيرتها للفجوة الثقافية بينهم وبين شركائهم.

II-1-1- التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:

أولا وقبل البدء في تعريف مؤسسات الشراكة الأجنبية والتي هي محل الدراسة، سنعرض قليلا على المؤسسة الأم والمجمع الميكانيكي، حيث المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسستي SONACOM و SN METAL سنة 1983، وفي سنة 1995 حولت إلى مؤسسة ذات أسهم رأس مالها الاجتماعي يقدر 15600.000.000 دج ملك بنسبة 100% ل:ALGERIAN GENERAL MECHANICS- « AGM HOLDING SPA » HOLDING، حيث تختص المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية في تصميم تطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الخاصة بالأشغال العمومية والصناعة الميكانيكية وكذا بيع قطع الغيار. (Présentation-ENMTP, 2022).

بالنسبة للمؤسسة تتكون من أربعة فروع للإنتاج وشبكة تجارية تغطي كافة التراب الوطني، تظهر في

الشكل الموالي:

الشكل رقم 8: فروع مؤسسة ENMTP



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على موقع مؤسسة ENMTP

من خلال الشكل تظهر ستة فروع للمؤسسة، إلا أن كل من مؤسسة EUROPACTOR ALGERIE ومؤسسة SOMATEL - LIEBHERR هي فروع ناتجة عن الشراكات التي قامت بها مؤسسة ENMTP وهي المؤسسات محل الدراسة والتي سيأتي تفصيلها كالاتي:

تمت الدراسة في كل من مؤسسة **Europactor/Algerie** وهي مؤسسة مختلطة أنشئت عن طريق الشراكة مع **Aecomhel SI** منتج إسباني للضاغطات وآلات أخرى للعلامة **Europactor max-com** منذ 2013 وهي مشروع مشترك لـ **L'epe Sofar Spa** فرع تابع لـ **Enmpt**. للمجمع الميكانيكي (AGM)، بأغلبية لـ **L'epe Sofar** بـ 60% و 40% البقية المملوكة من قبل **Aecomhel SI**، كما تمت الدراسة بمؤسسة **Somatel Liebherr** وهي شركة مساهمة مملوكة بنسبة 51% من طرف **l'epe-Somatel** وهي شركة تابعة لـ **l'epe - Enmpt** والتي أنشئت عن طريق شراكة مع مجمع **Groupe Liebherr** الألماني الرائد عالميا في مجال

الصناعة الميكانيكية والذي يمتلك نسبة 49% في إطار مشروع مشترك تم إنشاؤه منذ عام 2012 (حليمي و طرفاني، 2021، صفحة 8).

II-1-2- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها وللإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في ذلك على المنهج الفرضي الاستنتاجي إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة.

II-1-3- أداة جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية للجزء التطبيقي باستخدام أداة المقابلة إضافة إلى التحاور وذلك للتمكن من جمع أهم المعلومات، والحصول على شروحات وتفسيرات أكثر والتحقق في المعاني التي قد تكون غامضة، بالتالي تعتبر الأداة الملائمة ما دامت طبيعة الموضوع تخضع للقياس النوعي، كما مكنتنا المقابلة من الحصول على الإجابات لجميع الأسئلة التي طرحناها، هذا وقد تم بناء دليل المقابلة وفق المحورين النظريين وهو مجموعة أسئلة تخدم سياق الإجابة على الإشكالية، المحور الأول تم بناء أسئلته من خلال التطرق إلى الفجوة الثقافية بين الشركاء وينقسم إلى أربعة عناصر، العنصر الأول والثاني أردنا من خلالهما دراسة كل من الثقافة الوطنية والتنظيمية للمؤسسات الجزائرية محل الدراسة بالاعتماد على نموذج هوفستيد وذلك لتحديد خصائص وسمات الثقافة الوطنية والتنظيمية للمؤسسات محل الدراسة، أما العنصر الثالث والرابع يدوران حول تحديد مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية بين الشركاء بالاعتماد على نفس النموذج للتمكن من تحديد الاختلافات الثقافية التي قد تؤثر على العلاقة بين الشركاء.

المحور الثاني تم بناء أسئلته من خلال التطرق إلى إدارة الفجوة الثقافية بين الشركاء بالاعتماد على مقارنتين، في العنصر الأول تم التطرق للمقاربة الاستباقية من خلال مجموعة آليات وقائية، والعنصر الثاني للمقاربة التفاعلية من خلال مجموعة آليات علاجية، وذلك لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لأدوات إدارة الفجوة الثقافية في ظل الشراكة الأجنبية الحالية.

أما فيما يخص المستجوبين، العينات النوعية في البحث الكيفي تكون بشكل عام صغيرة ويتم تحديدها بشكل مقصود ومنطقي وليس بطريقة عشوائية (Mukamurera, Lacourse, & Couturier, 2006, p. 129)، لذلك بالنسبة لمؤسسة **Europactor/Algerie** أجريت المقابلات مع كل من المدير العام للمؤسسة والذي لديه خبرة عمل تقارب 15 سنة في البيئة متعددة الثقافات، هذا ما ساعدنا في الحصول على إجابات وتفسيرات

شاملة حول موضوع الدراسة، هذا وقد تمت المقابلة في مكتب المدير، كما تم إجراء المقابلة مع كل من مديرة الإنتاج وإطار تقني بقاعة الاجتماعات، حيث كلاهما لديهم احتكاك مع الطرف الأجنبي وكانت إجاباتهم جد مفيدة.

بالنسبة لمؤسسة **Somatel Liebherr** فقد تم إجراء المقابلة مع مدير تقني وهو إطار مسير أيضا ولديه خبرة ما يقارب 20 سنة في العمل مع الأجانب، حيث تم إجراء المقابلة بمكتب المدير.

والجدير بالذكر أن كل المستجوبين الذين أجريت معهم المقابلات كانوا متعاونين ومتفهمين لأهمية المقابلة وموضوع الدراسة، حيث تمت إضافة معلومات آنية جراء الملاحظة لمواقف تحدث أثناء إجراء المقابلات تساعد كثيرا في التفسير، هذا وقد تم التسجيل الصوتي لإجابات المقابلين حتى لا تفوتنا أية معلومة وبعد ذلك تم نقلها كتابيا لتحليلها.

بعد الحصول على الإجابات من المدراء التي تم تسجيلها تمكنا من جمع المادة للتحليل والقيام بإسقاط الجانب النظري على تلك الإجابات للوصول إلى نتائج الدراسة.

II-1-4- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الصدق في البحث الكيفي إلى أن البحث يتمتع بالواقعية والمنطقية والثقة، ويحدد (Maxwell 1992,1996)، ثلاث أنواع من الصدق يعتبرها الأهم في مجال البحث الكيفي وهي: (حجر، 2003، صفحة 142)

الصدق الوصفي (descriptive validity): يشير إلى درجة الدقة الواقعية التي تتحلى بها تقارير الباحثين حيث يدور التساؤل حول ما إذا كان ما قد تم عرضه من وقائع عن مجتمع الدراسة يحدث هناك بالفعل، وما إذا كان الباحثون يعرضون ما سمعوه وشاهدوه ولا شيء غيره، وتتبع أهمية شكل الصدق هذا من أن الوصف هو أحد أهم أهداف البحث الكيفي بشتى أهدافه وتوجهاته، وهناك العديد من الاستراتيجيات للحصول على الصدق الوصفي منها ما يسمى بالتثليث (triangulation) وهي تتضمن استخدام عدة مراقبين لملاحظة ووصف سلوك مجتمع الدراسة والإطار الذي يوجدون فيه.

الصدق التأويلي أو التفسيري (interpretive validity): فيعني الدقة في تمثيل المعاني للظواهر المدروسة كما يتصورها المبحوثون أنفسهم، ويعتمد ذلك على مدى قدرة الباحث على الفهم الدقيق

لآرائهم وأفكارهم وأحاسيسهم وتجاربهم بشكل موضوعي مجرد، ويعتبر أسلوب المشاركة الاستراتيجية للمبحوثين (participant feedback) من أهم الأساليب لتحقيق الصدق التفسيري في البحث الكيفي.

الصدق النظري (theoretical validity): يقال عن البحث الكيفي أنه يتمتع بصدق نظري عندما يتناسب التفسير النظري مع الواقع الميداني، بحيث يعطي للقارئ انطباعاً بأن البحث معقول وجدير بالثقة من هذه الناحية، وإحدى وسائله تمديد فترة الدراسة الميدانية بصورة تمكن الباحث من الثقة فيما يتوصل إليه من ثبات لأنماط العلاقات التي تتم ملاحظتها ومن ثم الفهم لأسباب حدوثها على تلك الصورة.

وبالتالي بالنسبة للصدق الوصفي للدراسة فقد تم وصف كل ما تم مشاهدته وسماعه من وقائع عن مجتمع الدراسة بكل دقة وموضوعية دون تحريف أو تزييف لإجابات المستجوبين، أما بالنسبة للصدق التفسيري للدراسة فقد حاولنا قدر المستطاع اعتماد الدقة في فهم آراء المستجوبين بشكل موضوعي، وسيتم التحقق من مدى قدرتنا على تحقيق الفهم الدقيق لآراء عينة الدراسة عند القيام بالرجوع إليهم لتقديم تفسيرات ونتائج الدراسة في شكلها النهائي والتحقق من مدى موافقتهم على ما تم التوصل إليه، وهذا الإجراء قد يمكننا من اكتشاف مواطن عدم الدقة في التفسير الذي قدمناه.

أما بالنسبة للصدق النظري فعملية جمع البيانات الميدانية كانت في فترة زمنية معتبرة، حيث تم الذهاب إلى المؤسسات محل الدراسة عدة مرات بدءاً من فترة تحرير مقال المناقشة الذي كان في نفس المؤسسات ما مكننا من التوسع في جمع البيانات وتكرار الملاحظات والإلمام أكثر بكل جوانب التي تخص موضوع الدراسة للوصول إلى تفسيرات أكثر عمقا وقوة.

إضافة إلى الإجراءات السابقة لاختبار صدق وثبات الدراسة، فقد قمنا بعملية تحكيم لدليل المقابلة من قبل مجموعة أساتذة (أنظر الملحق رقم 3)، حيث قاموا بالاطلاع على دليل المقابلة ولم يتم تقديم أي ملاحظات أو تعديلات للقيام بها سوى من أساتذة واحدة حيث كانت ملاحظتها أن يتم تبسيط الأسئلة للمستجوبين ولا تكون بمصطلحات أكاديمية معقدة، لكن تم توضيح الأمر للأساتذة بأن الأسئلة موجهة نحو المستوى الأعلى وهم المدراء، والجدير بالذكر أن المقابلة تتيح فرصة تفسير الأسئلة للمستجوب إذا وجد غموضاً في ذلك وهو ما كانت تقوم به الطالبة أثناء المقابلات.

II-1-5- تحليل البيانات باستخدام برنامج NVIVO

1. التعريف ببرنامج NVIVO:

هو برنامج رقمي لإدارة وتحليل البيانات كفيًا، حيث يجنب الباحث الإدارة اليدوية للوثائق والرموز، إلا أن برنامج NVIVO لا يعطي نتائج مباشرة وإنما هو يرتب مواضيع البحث وترميزاته مما يسهل على الباحث أن يكتب النتائج بشكل سريع وسهل مقارنة بالطريقة اليدوية أو استخدام برامج الحاسوب الأخرى (العدساني، 2020). يشار إلى أنه في هذه الدراسة تم استخدام برنامج NVIVO11.

2. الترميز Codage:

تعتبر عملية الترميز الخطوة الأولى في تحليل البيانات، حيث تم إنشاء العقد (Les Nœuds) وهي متغيرات الدراسة، إضافة إلى الحالات (Les Cas) وهم عينة الدراسة أي الأفراد المستجوبين، ومن ثم قمنا بإدخال ما يرتبط بكل عقدة من إجابة الأفراد.

3. المقاربة المعجمية (التحليل المعجمي):

خضعت البيانات الكيفية التي تم جمعها من خلال المقابلات الميدانية التي أجريت مع مجموعة المستجوبين في كل من مؤسسة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr إلى تحليل معجمي في المرحلة الأولية، وهو عبارة عن وصف ما تحدث عنه المستجوبون من خلال تكرار المصطلحات الأساسية والمصطلحات المماثلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

تمكنا من خلال استخدام وظيفة تحليل تكرار الكلمات في برنامج Nvivo11 من تحديد عدد الكلمات التي تتكرر بشكل واضح في النص، وبالتالي إنشاء قاموس واضح للكلمات التي تعبر عن الفجوة الثقافية بين الشركاء من خلال الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، وعن إدارة الفجوة الثقافية. نوضح في الجدول الموالي (7) تكرار المصطلحات الأساسية والمماثلة من حيث المعنى التي عبر عنها المستجوبون في المقابلات الثلاثة فيما يخص الفجوة الثقافية وإدارة الفجوة الثقافية.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم 7: قائمة تكرار الكلمات

المجموع	النسبة المرجحة	التكرار	التردد	عدد الأحرف	المصطلحات الأساسية والمماثلة
0.38	0.38	23	6	6	القرار
0.25	0.25	15	5	5	الوقت
0.25	0.25	15	5	5	مسافة
0.22	0.22	13	6	6	اختلاف
0.22	0.22	13	7	7	الثقافة
0.22	0.22	13	5	5	رقابة
0.20	0.20	12	7	7	الاتصال
0.18	0.18	11	6	6	السلطة
0.18	0.18	11	5	5	القيم
0.15	0.15	9	5	5	الثقة
0.12	0.12	7	8	8	المكافآت
0.2	0.08+0.12	12	5+7	8-8	النزاعات- الصراعات
0.10	0.10	6	6	6	الخبرة
0.08	0.08	5	7	7	الشخصية
0.08	0.08	5	9	9	الممارسات
0.08	0.08	5	7	7	المواقف
0.13	0.02+0.03+0.08	8	1+2+5	8-7-5	تهديد-مخاطر- الخطر
0.08	0.08	5	9	9	تقاليد
0.07	0.07	4	7	7	التنسيق
0.14	0.07+0.07	8	1+4+4	6-7-6	التوتر- الغموض- الغامضة
0.07	0.07	4	7	7	القيادة
0.07	0.07	4	5	5	اللغة

الإطار التطبيقي

0.09	0.02+0.07	5	1+4	5-4	ضغوط- الضغط
0.07	0.02+0.05	4	1+3	7-7	الأفكار-تفكير
0.05	0.05	3	8	8	الاحترام
0.09	0.02+0.05+0.02	5	3+1+1	5-8-8	الالتزام- الجدية-انضباط
0.11	0.03+0.03+0.05	7	2+2+3	5-5-7	تكوين-تطوير- تدريب
0.05	0.05	3	7	7	الكفاءة
0.07	0.02+0.05	4	1+3	7-5	تفاهم-توافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Nvivo

من خلال تردد المصطلحات الموضحة في الجدول أعلاه، تبين أن إجابات المسيرين في كلا المؤسستين محل الدراسة كانت مركزة إلى حد ما، حيث تم استخدام المصطلحات المتخصصة والمتعلقة بالدراسة مثل (القرار، الوقت، الاتصال، الثقافة، السلطة...) بشكل أكبر، أما المصطلحات المتبقية فاستخدمت للربط مثل (بالنسبة 77مرة، إلى 44 مرة، حيث 37 مرة وغيرها).

وجدنا أيضا تماثل للمصطلحات وتقاربها مثل (النزاعات- الصراعات، الالتزام- الجدية- الانضباط تكوين- تطوير- تدريب، ...).

يمكن القول أن التركيز على تردد هذه المصطلحات دون الرجوع إلى دليل المقابلة، دليل على تكلم المستجوبين على الفجوة الثقافية بينهم وبين شركائهم وكيفية تأثيرها على العلاقة بينهم، إضافة إلى الممارسات المطبقة لإدارة هذه الاختلافات لضمان السير الحسن للشراكة.

تجدر الإشارة أنه تم التركيز على مصطلح القرار (تكرر 23 مرة) حيث تمركزت الاختلافات حوله بالدرجة الأولى بين الشركاء، يليه مصطلح الوقت (تكرر 15 مرة) حيث يعتبر من أهم الأبعاد الثقافية لدراسة الاختلافات بين الثقافات لذلك تم التركيز عليه في اجابات المستجوبين وكان هو الآخر محور الاختلافات بين الشركاء.

ركزت الإجابات أيضا على مصطلحات الرقابة (تكرر 13مرة)، الاتصال (تكرر 12مرة)، السلطة (تكرر 11مرة)، القيم (تكرر 11مرة)، وهي أهم العناصر في دراسة الاختلافات الثقافية وهذا دليل على فهم المسيرين لأهمية هذه العناصر عند العمل في بيئة متعددة الثقافات.

II-2- نتائج الدراسة التطبيقية

استنادا إلى ما تم مناقشته في الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

II-2-1- دراسة الثقافة الوطنية

بالنسبة لمؤسسة Europactor/Algerie

1. بعد مسافة السلطة:

يتم استشارة الموظفين بالمؤسسة في الأمور التقنية، حيث أحيانا يكون الموظف مصيب ويتم الأخذ برأيه وأحيانا يخطأ ويتم توجيهه، لكن في الأمور المتعلقة بالتسيير مثلا وبقرارات معينة يؤخذ القرار ويتم تطبيقه دون مشاورة، من جهة أخرى يتم تقبل بعض الاقتراحات وهناك مرونة بالمؤسسة، فقد تمكن المدير العام من إنشاء مناخ عمل يرضي الجميع، ما يؤكد ذلك أيضا عدم وجود تفاوت كبير في مسافة السلطة والرضى موجود حيث يبقى لكل منصبه، والمنصب يفرض على صاحبه بعض القرارات والمواقف وهذا أمر مفروغ منه.

توصلت المؤسسة إلى مرحلة متقدمة من انتماء موظفيها حول أهدافها وذلك من خلال تبني العديد من الممارسات كالتواضع معهم، الإحساس بهم وبمشاكلهم ومشاركتهم أفراحهم، ومن خلال ذلك يؤكد المدير العام أنه يمكن التأثير وتغيير قيم بعض الأفراد، إلا أن البعض منهم لا يستجيبون وهذا راجع إلى قيم وتنشئة وتربية الفرد نفسه.

أما فيما يخص شعور الموظفين بالتهديد في مكان عملهم، بما أنها مؤسسة عمومية يعتقد الموظفون أنهم لديهم عقد غير منتهي ما يجعلهم غير ملزمين ولا يشعرون بالتهديد، فمازالت المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية تتبنى نهج ما يعرف بالعامية (السوسيليزم) وهو ما جعل الموظف الجزائري يفكر بهذه الطريقة، إلا أن المدير العام يؤكد على أن في مؤسسته التهديد يبقى موجود من خلال مس سلم التنقيط مثلا وتعتبر كتهديد أولي للموظف، إذا لم يستجب ينتقل إلى المرحلة الثانية من التهديد وهي حرمانه من أخذ المردودية، وصولا إلى القرار الأخير والمتمثل في الطرد من المؤسسة.

الإطار التطبيقي

بالنسبة لمؤسسة EUROPACTOR لا تتوفر على امتيازات ورموز المكانة، وحسب مديرها وجود هذه الامتيازات يشكل عائق خلال عملية الاتصال، وأوضح أن اقتراح **Open space** كان من طرف الشرك الاسباني حيث يسهل العمل كثيرا وخاصة عملية المراقبة.

بالنسبة للمؤسسة لا تعتمد على تسلسل هرمي طويل، على الأكثر ثلاث مشرفين وأوضح المدير العام أن الشرك الاسباني كان ضد العدد الكبير للموظفين والمشرفين دون ضرورة لذلك فكل منصب موظف واحد، أيضا بالنسبة لرواتب الموظفين لم تكن هناك فجوات كبيرة بين الرواتب بل هي متقاربة جدا، فهي تخضع لسلم معين مبني على مجموعة عناصر كالأقدمية مثلا وغيرها. كذلك بالنسبة للاتصالات فهي تأخذ الشكل الصاعد والنازل معا حول قرارات تخص العمل الروتيني اليومي.

2. بعد الفردية / الجماعية:

هناك من الموظفين داخل المؤسسة من يعملون لمصلحتهم الشخصية، إلا أن الأغلبية منسجمون مع أهداف المؤسسة ويبدلون من جهودهم ووقتهم لتحقيقها، كما يميلون إلى العمل الجماعي ومشاركة الأفكار. بالمؤسسة غالبا التوظيف لا يستند لعلاقات القرابة، من جهة أخرى عملية التوظيف لا تستند إلى المهارات بشكل كبير، لأن أغلب أصحاب ملفات التقدم للوظيفة لا يمتلكون كفاءات ولا مهارات تؤهلهم لذلك، وبالتالي المؤسسة يتحتم عليها توظيف هؤلاء الأفراد فلا خيار أمامها، أما بالنسبة للترقية فهي تخضع لسلم التنقيط الخاص بها ولا يؤخذ جانب المهارات في الحسبان بشكل كبير.

بالنسبة للخوض في عمل تجاري جديد، مثلا الشراكة المقامة حاليا في مؤسسة EUROPACTOR ، يؤكد مديرها العام أن الشرك كان واثقا في اختياراته، حيث قام بكل الاختبارات اللازمة للتأكد من كفاءة المؤسسة الجزائرية المحلية من صناعة منتج معين، أما بالنسبة للطرف الجزائري فسمعة وكفاءة وخبرة الشرك الاسباني ورغبتهم في الانتاج والتطوير جعلتهم يقبلون على هذه الشراكة.

3. بعد الذكورة / الأنوثة:

بالنسبة لهذا البعد، الرجال لديهم قابلية وقدرة كبيرة على تحمل ضغط المناصب الكبيرة، إلا أن المرأة قدرة تحملها أقل لا تؤهلها للوصول إلى مناصب ذات ضغط عالي يفوق قدرتها كامرأة، وهذا لا ينفي أن المرأة الجزائرية أيضا أصبحت طموحة وتسعى للترقية إلى مناصب أعلى.

بالنسبة لمعالجة النزاعات داخل المؤسسة، يفرض تدخل النقابة أحيانا إلا أن المدير يؤكد على أن الحق مضمون في مؤسسته وحتى بدون اللجوء إلى النقابة العمالية، لكن إذا كان الموظف مخطئ ينال جزاءه فحسبه الصرامة تأتي بالكثير من الأمور الإيجابية.

4. بعد تجنب عدم اليقين:

عدم الإنتاج يشكل تهديد كبير، حيث ينجر عنه عدم تسديد أجور الموظفين ما يصنع الكثير من التوتر فظروف العمل تقرض ذلك، أما بالنسبة لتجنب الغموض فالوضعية الأمثل أن تكون كل الأحداث قابلة للتنبؤ والتفسير، لكن ليس دائما لأن ذلك لا يساعد على الإبداع والابتكار.

في مؤسسة EUROPACTOR يتم الاعتماد على القوانين الرسمية لتحديد حقوق وواجبات الموظفين داخلها.

تختلف نظرة الموظفين داخل المؤسسة إلى قيمة الوقت، الأغلبية لا تعطي له أهمية كبيرة إلا في حالة ضغط العمل المحدد بفترة زمنية يصبح الوقت مهم.

بالنسبة للتهديدات التي تواجه المؤسسة، التهديد الوحيد هو كما ذكرنا سابقا عدم الإنتاج وبالتالي عدم إمكانية تسديد رواتب الموظفين، من جهة أخرى الموظفون لا يحسون بأي تهديد بسبب انعدام المنافسة وأيضا وضع البلاد الحالي، كما أنها مؤسسة تابعة للدولة فالتهديد حسبهم موجود لكن لا يتم أخذه في الحسبان.

5. بعد التوجه طويل المدى / التوجه قصير المدى:

بالنسبة للموظف الجزائري ليس لديه توجه نحو المستقبل، أما فيما يخص قيم المثابرة والادخار تختلف حسب عقلية كل موظف وترجع إلى تنشئته، فالبعض يعتبرها واجب اتجاه المنصب الذي يشغله وهو أمر متعلق بالضمير المهني، والبعض الآخر يربطها بالتحفيز غير الموجودة لذلك تكون المثابرة في حدود المنصب، كما أن الموظف الجزائري يحترم تقاليده ويوفي بالتزاماته الاجتماعية ولا ينساق كثيرا وراء ما يفعله الأجانب من تصرفات.

6. بعد التساهل / ضبط النفس:

يعبر الموظف الجزائري عن قيمه وتقاليد بحرية داخل المؤسسة بما يتوافق وقيم وعادات المجتمع الجزائري، كما أن المؤسسة أيضا تضع قواعد منضبطة مستمدة من قانون العمل الجزائري 90/11 ومن المجتمع الجزائري أيضا.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. بعد مسافة السلطة:

بالنسبة لاستشارة الموظفين غالبا تكون في الأمور التقنية، فالنقاش حولها يكون سهل ولا تكون اختلافات كبيرة في ذلك بين التقنيين، عكس إذا كان الأمر متعلق بالإدارة أو قرارات استراتيجية فتكون على مستوى مجلس الإدارة والرؤساء ولا يتم استشارة الموظفين في ذلك.

بالنسبة لشعور الموظفين بالتهديد من فقدان مناصبهم، لا يوجد تهديد بالمؤسسة وهذا راجع إلى أن الجميع سواء كانوا مسيرين أو عمال على دراية بأن المؤسسة لن يتم غلقها مهما حققت من نتائج سلبية وهذا بقرار سياسي، ما يجعل الجميع في أريحية وعدم خوف من فقدان مناصبهم، إلا أنه من ناحية أخرى الانتاجية الضعيفة والوضعية المالية غير المستقرة تشكل أيضا تهديدا، أما بالنسبة لتهديد أن يخسر الموظف منصبه في الحالات الخاصة فهو متعلق بعدم الانضباط في العمل.

تعتمد المؤسسة في القيادة على كلا الأسلوبين بسبب أن ليس الجميع لديه نفس مستوى المعلومة، حيث يكون الأسلوب اوتوقراطي في مواقف معينة خاصة المتعلقة بتطبيق قرارات معينة، وديمقراطي في مواقف أخرى يتم فيها وضع الإطار العام للعمل وترك الموظف يعمل وفق ذلك.

بالنسبة للتفاوت في السلطة الرضا حولها موجود، حيث لا يوجد تفاوت كبير والمستويات متقاربة جدا، فقد يوجد مثلا رئيس مصلحة يتقاضى راتب أحسن من مديره بسبب الأقدمية الذي يفرضه سلم التنقيط، بالتالي عدم الرضا الوحيد يكون حول الراتب.

الامتيازات في المؤسسة تكون للمدراء فقط وهذا أمر عادي، لكن ابتداء من رئيس المصلحة لا توجد امتيازات، حيث كانت موجودة سابقا عندما كانت المؤسسة في وضعية مالية جيدة.

هناك توزيع لسلطة اتخاذ القرار عبر المستويات الهرمية، حيث يكون هناك هدف معين يتم تقسيمه على مختلف المستويات الهرمية كل حسب منصب عمله، كما تعتمد المؤسسة على تسلسل هرمي طويل نوعا ما.

بالنسبة لرواتب الموظفين لا يوجد تفاوت كبير بينها فهي متقاربة جدا. كما أن الاتصالات تكون في الاتجاهين، من الصاعد إلى النازل في شكل قرارات، ومن النازل إلى الصاعد مثلا أن يقترح موظف طريقة عمل أحسن على آلة معينة ويتم أخذ ذلك بعين الاعتبار إذا كانت مفيدة.

2. بعد الفردية / الجماعية:

الموظف الجزائري فردي يعمل وفقا لمصالحه الشخصية، مثلا يذهب للعمل خارج المؤسسة لتصلح آلة ويترك عمله داخل المؤسسة، كما أنه غير مرن ولو يعطى عمل إضافي سيحتج لذلك ولا يقبله، بالتالي هناك تفضيل للعمل الفردي على العمل الجماعي، حتى على المستوى التقني الموظف يعمل مع مشرفه فقط، سبب ذلك أيضا هو انعدام الاتصال.

وضعت المؤسسة سابقا نظام عند التوظيف مبني على اختيار توظيف أبناء العمال المتقاعدين حفاظا على عنصر الخبرة، بحكم أن الأب يعطي لابنه خبرته، لكن لم تستمر المؤسسة في ذلك بسبب أن نوع المنتج تغير وبالتالي لم يتم الاحتياج لتلك الخبرة، وغالبا قرار التوظيف يستند إلى أمور أخرى غير المهارات، كذلك الأمر بالنسبة للترقية فهي تمنح للجميع لمن يستحقها أو لمن لا يستحقها.

بالنسبة لاختيار شريك للعمل معه يتوقف على جديته والتزامه وسمعته، كذلك الثقة قبل كل شيء.

3. بعد الذكورة / الأنوثة:

بالنسبة لهذه الجزئية المرأة أيضا تطمح للترقية وتكون جدية في عملها أكثر من الرجل، لكن الرجال يكون لديهم طموح أكبر، أما بالنسبة لطرق حل النزاعات عادة الحوار هو الوسيلة الفعالة، أو يتم تقديم عريضة من طرف الموظف للإدارة للاحتجاج أو يذهب إلى العدالة للفصل في النزاع.

4. بعد تجنب عدم اليقين :

شعور التوتر في العمل هو دائم، وما يزيده حدة هو عدم وجود كفاءات بالمؤسسة ما يجعل العمل متعب وكل المشاكل ترجع إلى المسير.

تعتمد المؤسسة على القواعد والقوانين الرسمية في تحديد حقوق وواجبات الموظفين وفق ما جاء في قانون العمل واتفاقية فدرالية العمل.

الموظف الجزائري لا يعطي أهمية للوقت يتماطل ويضيع الوقت حتى لا يبدأ في عمله، وهذا راجع إلى سبب ثقافي هو أن الفرد الجزائري لا يحب العمل ولا يقدره، من جهة أخرى التحفيز أيضا يلعب دورا في ذلك.

بالنسبة للفرص والتحديات، ما جعل هذه الشركات تقوم هو وجود منافسين طبعاً، حيث أن السوق الجزائري تم احتلاله بالكامل من طرف الأجانب من خلال الاستيراد، والزبون الحالي الذي يتعاملون معه هو القطاع العام فقط.

5. بعد توجه طويل المدى / توجه قصير المدى :

صفات كالمثابرة والتوجه نحو المستقبل والادخار عدد قليل جدا من الموظفين داخل المؤسسة من يتصفون بها، كما أن قوانين البلاد دائمة التغير ما يجعلهم كمسيرين دائمي الترقب ولا يمكنهم وضع استراتيجيات وسياسات ثابتة.

بالنسبة للالتزام واحترام التقاليد والقيم، هناك القانون الداخلي للمؤسسة يجب على الجميع الالتزام به ولا يتم الخروج عن نطاق القيم العامة للمجتمع.

6. بعد التساهل / ضبط النفس:

هناك حرية في التعبير عن القيم والتقاليد الموافقة لقيم المجتمع والتي يضبطها القانون الداخلي للمؤسسة.

II-2-2- دراسة الثقافة التنظيمية

بالنسبة لمؤسسة EUROPACTOR

1. بعد التوجه نحو العملية/ التوجه نحو النتائج:

المدراء مطالبون بالنتائج بالتالي العمل على تجنب المخاطر وارد، إلا أنه غالبا يكون العمل واضح وروتيني حتى في عملية الانتاج، لكن في حالة وجود مشكل تقني جميع الموظفين يريدون معرفة سبب المشكل وبالعكس يتعاملون مع المواقف غير المألوفة، كما أن الموظفين في مؤسسة (EUROPACTOR) يبذلون المزيد

من الجهد في حالة عدم إتمام العمل، كما يحبون التعلم ومعرفة الجديد عن مجال عملهم فيما يخص تركيب الآلات.

حسب المستجوبين يمرون أحيانا بفترات روتينية، لكن يرغبون في التعلم ومعرفة ما هو جديد في ميدان عملهم.

2. بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل:

في المؤسسة يتم الاهتمام بالموظف لأنه يعتبر أداة للوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة، وعندما تقدم بعض المواقف له تخلف أثرا إيجابيا في نفسه ويحس بأنه تم تقديره وبالتالي هو بدوره سيقدم الكثير للمؤسسة.

أكد المدير أنه يمارس ضغوط على الموظفين عندما يكون العمل مرتبط بفترة زمنية معينة، لكن في الحالات العادية لا تمارس أي ضغوط في العمل.

3. بعد التوجه الضيق / التوجه المهني:

سلوك الموظفين بالمؤسسة يتماشى مع ثقافتها التنظيمية بنسبة كبيرة، ولذلك عند اختيار الموظفين يؤكد المدير أن الكفاءة مطلوبة لأن في النهاية هو من سيتحاسب على النتائج، وبالتالي عامل غير كفى لا يحقق له النتائج المطلوبة، كما أن عدد الموظفين قليل فالتعاون والثقة موجودين ويتم تجاوز الرسميات.

4. بعد نظام مغلق / نظام مفتوح:

بالنسبة للتواصل مع الموظفين الجدد، على الموظف الجديد أن يفرض نفسه فإذا كان هو منفتح سيجد الموظفين يتواصلون معه، نفس الشيء على مستوى الإدارة، ومن بين أهداف Open space هو تسهيل التواصل وبالتالي الذي ينغلق على نفسه سيكون هو الخاسر، كما أن العمل مرتبط ببعضه البعض فعمل كل موظف متوقف على عمل زميله ويكمله.

الاختلافات في الممارسات التنظيمية بين الموظفين يؤثر على مناخ الاتصالات، فالبيئة يصنعها أفراد ويؤثرون فيها كل حسب طبيعته وقيمه.

5. بعد رقابة شديدة / رقابة حرة:

تعتمد المؤسسة على نظام رقابة صارم لكي تستطيع الرقابة، وتكون كل القواعد والقوانين مكتوبة لضبط سلوكيات الموظفين، كما تتمثل في كون الاجتماعات تكون محددة بدقة إذا كان الاجتماع من طرف المدير العام أما إذا كان الاجتماع بين الموظفين فيكون بصورة تقريبية.

6. بعد التوجه المعياري / التوجه العملي:

المؤسسة حاليا لا تعتمد على محركات لا تضر بالبيئة، لكن أكد المدير العام أن المؤسسة تعمل على تطوير هذه المحركات خلال الأربع أو الخمس السنوات القادمة.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. بعد التوجه نحو العملية / التوجه نحو النتائج:

الخطر دائما موجود، حيث تتم دراسة الوضعية والقيام بالإجراءات اللازمة لتجنب المخاطر أما بالنسبة لبذل الجهد من طرف الموظفين لإتمام مهامهم فليس الكل يفعل ذلك، لا توجد المثابرة ومحاولة تطوير العمل لذلك يحتاجون دائما إلى المراقبة من طرف المسيرين.

2. بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل:

يتم الاهتمام بمشاكل الموظفين ومساعدتهم بما في استطاعة المؤسسة، حيث الموظف يتحدث مع مشرفه عن مشكله فتمنح له راحة مثلا، عدم الضغط عليه في العمل وغيرها من الرعاية.

عملية الإشراف في صنع القرار تكون من خلال أخذ القرار في المستوى الذي يكون فيه الموظف وحسب المعطيات المتوفرة لديه، أما بالنسبة للرضا بالقرارات التي تتخذ، دائما يكون هناك اعتراض من طرف الموظفين لكن في الأخير الجميع يخضع لتلك القرارات، من جهة أخرى ممارسة ضغوط أثناء العمل تكون في حالات تسليم محددة غالبا لكن تبقى دائما في إطار تنظيمي قانوني غير تعسفي.

3. بعد التوجه الضيق / التوجه المهني :

التفكير السائد بالمؤسسة أن موظفي الإدارة مرتاحون لا يعملون كثيرا وهذا خطأ حسب رأي المدير التقني فكل في منصبه وحسب عمله، وبالتالي في المؤسسة منتشرة الكثير من الأفكار والسلوكيات السلبية حيث لم يتم بناء ثقافة تنظيمية قوية تحتوي الجميع تحت مظلتها.

4. بعد نظام مغلق / نظام مفتوح:

عند توظيف موظفين جدد يتم توفير لهم كل الظروف للتأقلم حتى يكتسبون الخبرة وسرعة في التواصل من جهة أخرى تؤثر الاختلافات في الممارسات التنظيمية على مناخ الاتصالات، بسبب سوء الفهم فهو دائما يخلق مشاكل ويؤثر على عملية الاتصال، فالفرد الجزائري بطبعه لا يقبل الانتقادات.

5. بعد رقابة شديدة / رقابة حرة:

تعتمد المؤسسة على نظام رقابة حسب النظام الداخلي للمؤسسة، حيث يجب تنظيم مناخ العمل ولا يترك مجال للفوضى، كذلك بالنسبة لمواعيد الاجتماعات تكون محددة بدقة، وحسب المدير التقني من يتأخر عن موعد الاجتماع يتعرض للتوبيخ من طرفه. كما تعتمد المؤسسة أيضا على نظام داخلي يحتوي كل القواعد والقوانين بشكل مكتوب تضبط كل السلوكيات داخلها.

6. بعد التوجه المعياري / التوجه العملي:

أخلاقيات العمل لا تطبق بصورة دقيقة ولا تؤخذ بعين الاعتبار كثيرا، إلا أن المؤسسة من حيث الغازات التي تتبع منها هي حاليا حسب المعايير التي يفرضها القانون الجزائري فيما يخص البيئة.

II-2-3- مسافة الثقافة الوطنية

بالنسبة لمؤسسة EUROPACTOR

1. بعد مسافة السلطة:

بالنسبة للاختلافات بين الشركاء في بعد مسافة السلطة، استغلال الوقت والإمكانات أمر مهم بالنسبة للشريك الاسباني، والطرف المحلي مع الوقت تطبع وتأثر بالكثير من الممارسات وأسلوب التسيير الاسباني، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار فهي تختلف بين الشريكين، مثلا في التوظيف يكون سهل بالنسبة للشريك

الإطار التطبيقي

الاسباني من يجدون فيه الكفاءة المطلوبة يقومون بتوظيفه، على عكس الشريك الجزائري مركزية القرار تبطئ وتعرقل الكثير من القرارات، كما يؤكد المدير العام على أن اتخاذ القرار فيما يخص مبالغ مالية معينة يجب الرجوع دائما إلى الشركة الأم (SOFAR) على مستوى الرئيس المدير العام ومنه إلى المجمع (AGM) ، إلا أنه في مستويات أدنى من اتخاذ القرار يكون لدى المدير العام الصلاحيات الكاملة في ذلك وهو بدوره يقوم بتفويض صلاحية اتخاذ بعض القرارات للمشرفين دون الرجوع إليه إلا من باب الإبلاغ.

حسب المدير العام هذا الاختلاف في عملية اتخاذ القرار إضافة إلى الاختلافات في تقييم الوقت التسلسل الهرمي، يؤثر على فعالية القرار والاتصال إلا أنه لم تقع صدامات كبيرة بسبب ذلك، وهذا راجع إلى أن الشريك الأجنبي وضع الكثير من الأمل في قيام هذا المشروع المشترك.

بالنسبة للهيكल التنظيمي عند الاتفاق على الشراكة قرر الشريك المحلي على اتباع نظام المناجمنت الخاص بالشريك الاسباني، من حيث عدد قليل من الموظفين وحصر المهام وغيرها.

أكد الإطار التقني أن الاحتكاك بين المهندسين التقنيين يكون في الأمور التقنية، وبالتالي لا تتأثر العلاقة بينهم كثيرا بقرارات المستوى الأعلى، لذلك امتنع عن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة ببعد مسافة السلطة.

2. بعد الفردية / الجماعية :

بالنسبة لتفضيل العمل الجماعي، كلا الشريكين يتميزان بالجماعية ويشجعون ذلك، أما فيما يخص قرارات التوظيف والترقية لم يحدث فيها أي إشكال فالشريك الأجنبي لا يتدخل في عملية التوظيف ولم يقترح أبدا توظيف أحد الموظفين.

وجد أن كلا الشريكين الجزائري والإسباني يتميزان بتفضيل العمل الجماعي على الفردي، وحسب المستجوب الأجانب أيضا يسعون لمصلحة مؤسستهم.

3. بعد تجنب عدم اليقين :

بالنسبة لطريقة التعامل مع الفرص والتهديدات هناك اختلاف بين الشريكين في ذلك، فالشريك الأجنبي الفرصة ينظر إليها على أنها أموال والمنافسة على أنها تهديد، وهو الآن يعرف السوق الجزائري جيدا حتى أفضل من الطرف المحلي الذي لا يقتنص الفرص الموجودة ولا يعطي لها أهمية، وهذا راجع إلى عقلية البائلك

المنتشرة وأنها مؤسسة عمومية، نفس الشيء بالنسبة لقيمة الوقت فهو له أهمية كبيرة جدا للشريك الإسباني عكس الشريك الجزائري.

بالنسبة للتعامل مع المواقف الغامضة، يؤكد مستجوبنا أن شريكهم أيضا يكون حذر من المواقف غير المألوفة فلا يوجد فرق بينهم في ذلك، الفرق الوحيد هو في الخبرة وكيفية التعامل في مثل هذه المواقف، فهم يمتلكون خبرة أكثر من الطرف المحلي.

بالنسبة لقيمة الوقت، الشريك الأجنبي يعطي أهمية كبيرة جدا لمسألة الوقت فهي بالنسبة له أموال، عكس الطرف المحلي الذي يغلب عليه صفة التسويف والمماطلة.

4. بعد الذكورة / الأنوثة:

لا يوجد اختلاف في المساواة بين الجنسين بين كلا الشريكين، في الجزائر أيضا المرأة فرضت نفسها والنظرة إليها اختلفت وقد برهنت في العديد من المناسبات أنها تستطيع، لكن في حدود قدراتها وامكانياتها كامرأة وبالتالي لم يشكل هذا الأمر أي اشكالات بينهم، بالتالي هناك احترام لكلا الجنسين من جميع النواحي تقريبا كما أضاف مستجوبنا أنه كانت لديهم مديرة تقنية إلا أنه مازال في مجتمعنا دخول المرأة في العمل التقني الميكانيكي غير متقبل نوعا ما.

5. بعد التوجه طويل المدى / قصير المدى:

يختلف الشركاء كثيرا في هذا البعد، حيث الشريك الإسباني لديه توجهات طويلة المدى فنظرتهم بعيدة ويخططون للمستقبل ويستشفون، إلا أن الطرف المحلي توجهاته قصيرة المدى، رغم أن المدير العام أكد على أنهم يخططون على المدى المتوسط والطويل لكن تبقى مجرد أهداف على ورق، أما من حيث الاختلاف في القيم والتقاليد فهناك اختلاف لكن لا يشكل ذلك أي إشكال على العلاقة بين الشركاء، فالاحترام المتبادل هو ركيزة هذه العلاقة، وقد قدم المدير العام مثال على ذلك، حيث في رمضان أو الأعياد الدينية لا يأتي الشركاء الإسبان للعمل في هذه الفترة، حتى عند الذهاب لديهم يقومون بواجب الضيافة ولا يشربون الخمر مثلا احتراما لشريكهم الجزائري المسلم، وبالتالي هناك درجة كبيرة من الاحترام والحرية.

بالنسبة للقيم هناك اختلاف بين الشريكين، حيث الإسبان توجههم أكثر نحو المستقبل عكس الطرف المحلي توجهه قصير المدى، أما بالنسبة لاحترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية فيوجد اختلاف في ذلك

الأجانب يركزون على الجانب المادي كثيرا ويحترمون الوقت ويوفون بالالتزامات المهنية أكثر من الاجتماعية إلا أن هذا الاختلاف حسب مستجوبنا لم يؤثر على العلاقات بينهم.

6. بعد التساهل / ضبط النفس:

هناك حرية في التعبير عن القيم والتقاليد لكن في إطار احترام قيم ومبادئ كل طرف، كذلك القيم والقواعد التي تضبط الموظفين لا تخرج عن نطاق المبادئ العامة للمجتمع الموجودة فيها مؤسسة المشروع المشترك.

كذلك بالنسبة لدرجة الحرية في التعبير عن القيم والتقاليد، فهناك حرية واحترام متبادل بين كلا الشريكين يحترمون خصوصية بعضهم البعض بما لا يتعارض مع قيم ومبادئ كل مجتمع، والشريك الأجنبي درس جيدا الثقافة الجزائرية وبالتالي هم على إطلاع بالخصوصيات الثقافية المحلية ولا يتجاوزونها.

بالنسبة لتطبيق القيم والقواعد التي تضبط سلوك الموظفين، فالشريك الأجنبي أكثر انضباطا والتزاما بالقوانين.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. بعد مسافة السلطة:

هناك اختلاف في أسلوب القيادة واتخاذ القرار بين الشريكين، حيث يؤكد المدير التقني أن الشريك LIEBHERR هي مؤسسة عائلية يتم اتخاذ القرار فيها بكل سهولة من طرف رئيسها، حيث يرجع لمجلس الإدارة والمسير المالي ويتم أخذ القرار فلا وجود للبيروقراطية، عكس الطرف المحلي حيث عملية اتخاذ القرار تمر عبر عدة مراحل من الشركة الأم SOMATEL وهي فرع ل ENMTP إلى المجمع AGM وأحيانا إلى وزارة الصناعة ثم إلى الوزير الأول، كل هذا يؤثر على فعالية القرار ولا نستطيع التقدم في التكوين والتطوير فلا يكون ذلك إلا بتصريح من الجهات السابقة، هذا ما يجعل الشريك الألماني يستغرب كثيرا، فقد وجد تسهيلات في البداية عند قدومه من طرف السلطات العليا لكن في الواقع انقلبت الأمور وأصبحت هناك الكثير من المماثلة، فمثلا لأخذ قرض من البنك يجب انتظار القرار والموافقة ما يتطلب الكثير من الوقت.

بالنسبة للهيكلة التنظيمي أيضا هناك اختلاف بين مركزية القرار من الشريك المحلي ولا مركزية اتخاذ القرار للطرف الأجنبي، كذلك هناك توزيع لسلطة القرار فالمدير يثق في مسيره عكس الطرف المحلي أغلب

القرارات محصورة في شخص المدير، وحسب المدير التقني كل هذه السلبيات تؤثر على الإنتاج وتعطي صورة سيئة عن البلاد للمستثمرين الأجانب حيث القوانين تتغير كل فترة.

2. بعد الفردية / الجماعية:

بالنسبة للفرد الألماني بطبيعته يميل للفردية يقوم بعمله فقط، هناك اختلافات في ذلك حتى على مستوى مجلس الإدارة بسبب اختلاف الذهنيات حيث مثلا يتم أخذ قرارات معينة لكن لا يتم تطبيقها من الطرف المحلي رغم أنه هو المتضرر الوحيد فيها، كذلك في فترات قدوم الشركاء الأجانب للمؤسسة محل الشراكة يندهبون كثيرا من الوضع، حيث يجدون موظفين لا يعملون ويتحدثون في فترات العمل.

3. بعد تجنب عدم اليقين:

بالنسبة للتعامل مع الفرص والتهديدات في البيئة، أكد المدير التقني أن المحيط الخارجي للمؤسسة ساهم بشكل كبير في تراجع المؤسسة وليس سوء التسيير فقط هو السبب الوحيد، فهناك أمور غير اقتصادية تتحكم في تسيير المؤسسات العمومية مثل (البنك، الجمارك، تغير القوانين...)، لذلك هناك اختلاف كبير بين الشريكين في طريقة اقتناص الفرصة وتجنب التهديد.

4. بعد الذكورة / الأنوثة:

بالنسبة للمساواة بين الجنسين، الأجانب يقدرون المرأة كثيرا وفي العمل لا فرق عندهم بين الرجل والمرأة بالنسبة للطرف المحلي المرأة أيضا فرضت نفسها في ميدان العمل لكن لم نصل بعد إلى تلك المساواة التامة بين الجنسين في فرص الترقية والمناصب الأعلى مثلا، ويؤكد المدير التقني أن هذا الفارق الضئيل لا يؤثر على علاقتهم مع شريكهم.

5. بعد التوجه طويل المدى / التوجه قصير المدى:

الاختلاف في القيم بين الشركاء يؤثر على أسلوب العمل والتسيير، وبالنسبة للمدير التقني خاصة إذا كانت هذه القيم سلبية فهي تعطي صورة سيئة للشريك، ويضيف أن الشريك الألماني مستمر في هذه الشراكة رغم السلوكيات السلبية العديدة للطرف المحلي خاصة في جانب التسيير من باب الربح فقط.

6. بعد التساهل / ضبط النفس:

بالنسبة للحرية في التعبير عن القيم والتقاليد، نعم هناك اختلاف في درجة الحرية والتعبير عن هذه القيم بين الشريكين، إلا أنه في إطار الاحترام المتبادل لمبادئ وقيم كل مجتمع لا يوجد أشكال في هذه النقطة.

II-2-4- مسافة الثقافة التنظيمية

بالنسبة لمؤسسة EUROPACTOR

1. بعد التوجه نحو العملية / التوجه نحو النتائج:

بالنسبة للشريك الأجنبي يقدمون أسباب الوصول إلى تحقيق النتائج المسطرة من خلال توفير كل الظروف من معدات وأدوات، لكن الطرف المحلي العكس يذهبون مباشرة للنتائج دون تهيئة أسباب حصولها والوصول إليها، ما يؤثر على جودة المنتج في النهاية، فمثلا عند خروج آلات ذات جودة ناقصة يتدمر كثيرا الشريك الأجنبي ويطلب بإعادة صيانتها ويتأسفون لضياح كل ذلك الوقت، بالنسبة لهم النجاعة هي أقصر طريق للوصول إلى الهدف، عكس الطرف المحلي يتماطلون كثيرا.

2. بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل:

بالنسبة للالتزام التنظيمي، الشريك الأجنبي يحاول الاستفادة من كل الأمور الإيجابية التي يجدها ويتعلمها حتى في التسيير على الرغم أنه من شروط الشراكة هو طلب الطرف المحلي بتبني أسلوب المناجمنت الإسباني إلا أنه يتعلم ما هو مفيد من شريكه المحلي، فهم يلتزمون تنظيميا بدرجة كبيرة.

3. بعد التوجه الضيق / التوجه المهني:

بالنسبة لأنظمة المكافآت هناك اختلاف بينهم في طرق تنظيمها، وقد أكد المدير العام أن الشريك أراد خلق جو من المنافسة بين الموظفين من خلال نظام المكافآت إلا أن الطرف المحلي رفض ذلك، وهذا راجع إلى أن المؤسسة عمومية تابعة لمجمع يجب أن يخضع الجميع فيها لنفس القواعد.

4. بعد نظام مغلق / نظام مفتوح:

في آليات التنسيق أصبح الشركاء يعملون بطريقة الثلاثي في تسليم المنتج، بسبب أن الطرف المحلي دائما يعمل بطريقة الاستعجالات هذا الشيء يريك كثيرا حسابات الطرف الأجنبي، وبالتالي رغم الاختلافات في طرق التنسيق إلا أن الشركاء يحاولون دائما إيجاد آليات موحدة للتعامل بها.

5. بعد رقابة شديدة / رقابة حرة:

بالنسبة لأسلوب الرقابة هناك اختلاف بين الشركاء في ذلك، حيث الشريك الأجنبي لديه طريقته في الرقابة والشريك المحلي الرقابة تكون من طرف مجلس الإدارة، فحسب المدير العام هم ملزمون بتحقيق نتائج معينة، إضافة إلى أنماط الاتصال، الأجنبي دائم الاتصال يستفسرون ويتابعون كل الأمور ما يفرض على الطرف المحلي المتابعة المستمرة.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل:

بالنسبة لطرق الاتصال، عند حدوث مشكل تقني تكون هناك مشاورات وحوار مع شخص يكلفه الطرف الأجنبي لمعالجة ذلك المشكل، كذلك وسائل الاتصال المستعملة عبر الإيميل أو عن طريق ملتقى عن بعد وبالتالي لا يوجد إشكال في توصيل المعلومة.

2. بعد التوجه الضيق / التوجه المهني:

بالنسبة لأنظمة المكافآت، في مؤسسة الشريك الأجنبي يتم تحديد الراتب لكل موظف والتفاوض عليه عكس ما يحدث في المؤسسة المحلية، وراتب الموظف الأجنبي يكون مرتفع ويلبي احتياجاته، بالتالي نظام المكافآت بين كلا الشريكين مختلف وفي المؤسسة المشتركة يتبع نظام المكافآت في القانون الجزائري.

3. نظام مغلق / نظام مفتوح:

بالنسبة لعمليات التنسيق تسير بشكل عادي، الإشكال هو في اتخاذ القرار فالعملية تطول من جهة الطرف المحلي كثيرا ودائما وكذلك نوعية القرارات غالبا لا تتماشى ومعطيات الوضع أو الموقف.

4. رقابة شديدة / رقابة حرة:

الرقابة لدى الشريك الأجنبي هي رقابة ذاتية أي أن الموظف يراقب عمله، أما بالنسبة للطرف المحلي لازلنا بعيدين عن هذا السلوك، وبالتالي هناك مراقبة دائمة، لكن هذا الاختلاف لا يؤثر على العمل المشترك بينهم.

5. توجه معياري / توجه عملي:

بالنسبة لتحقيق الأهداف، يؤكد المدير التقني أن الأهداف بينهم تختلف، فالطرف المحلي هدفه هو الانتاج أما الطرف الأجنبي فهدفه ربح السوق الجزائري ولا يوجد تعارض في ذلك، بحيث العلاقة بينهم تعاونية وفي صيغة (رابح / رابح)، ولم تحدث أي انتهازية من طرف الشريك الأجنبي بل كل الأمور كانت واضحة، إلا في بعض المرات القسم التجاري لمؤسسة الشريك يريد زيادة فرصة الربح فيقوم ببيع نفس المنتج الذي يصنعه الطرف المحلي وقد تم الاحتجاج على ذلك وحلت المشكلة دون أي مشاكل.

II-2-5- المقاربة الاستباقية:

بالنسبة لمؤسسة EUROPACTOR

1. اختيار الشراكة المناسبة:

من المعايير المعتمدة عند اختيار الشريك أن يكون أولا من نفس مجال العمل، أما بالنسبة للملائمة الثقافية فهي لا تشكل عائقا ولم تكن في الحسبان أولا، حيث أكد المدير أنهم أرادوا التغيير وإحضار تكنولوجيا جديدة فقط ولم يولوا أهمية للاختلافات بينهم سواء الثقافية أو التنظيمية.

تؤثر خبرة الشريك بشكل كبير في إنجاح المشروع المشترك، وحسب المدير إذا أرادوا الدخول في شراكة جديدة يتم اختيار شريك بنفس الميزات والخصائص لشريكهم الحالي.

بالنسبة للشريك المحلي لم يتم بأي مراجعة ثقافية في بداية الشراكة، إلا أنه لم يشكل أي عائق أثناء الشراكة فهناك احترام متبادل وتكيف خاصة من طرف الشريك الأجنبي فهم يتكيفون مع شريكهم كيفما كان وبالتالي الكل يمارس عاداته وتقاليده ومحتفظ بقيمه في حدود الاحترام المتبادل للقيم العامة.

2. العقد (المفاوضات):

عملية المفاوضات مرت بكل سلاسة وتم الاتفاق على كل الأمور، ولم يكن هناك تأثير للسلوكيات المختلفة على عملية التفاوض، أما بالنسبة للصعوبات التي كانت موجودة تمثلت في جانب واحد هو الجانب المالي أي التكلفة الوحيدة، حيث تم اخبار الشريك الأجنبي في البداية بأن المال موجود في الجزائر ويد عاملة رخيصة ومتوفرة، موارد الطاقة موجودة إلى غير ذلك من الامتيازات التي تغريهم، إلا أنه عند التفاوض وجدوا أن تكلفة القطعة الواحدة تفوق ما يصنعه هو في بلاده وهذا الأمر لم يعجبهم، وبالتالي الصعوبة الوحيدة كانت بسبب التكلفة.

في عقد الشراكة تم وضع جميع القواعد والاجراءات الرسمية التي تضبط سير الشراكة، حتى عملية الانتهاء وبيع الاسهم (حق الشفاعة)، لأن العقد هو منبع لحل النزاعات ومنع أي سلوك انتهازي من الطرفين فلو يتم ترك مناطق ظل في العقد سيتم استغلالها من كلا الطرفين.

3. بناء الجودة العلائقية:

الثقة والالتزام شرطان مهمان لدعم عمليات الشراكة، من خلالهما يتم سد منبع الاختلافات والأمور ستسير بشكل جيد.

يعتبر الالتزام العمود الفقري لاستدامة الثقة، أما بالنسبة للمسافة الثقافية بين أطراف الشراكة فلها تأثير على بناء الثقة التي تعتبر شرط للعمل، كذلك التوفير المتبادل للموارد يزيد من فرص التعاون والثقة، فمثلا حسب المدير العام الشريك الأجنبي عرض عليهم برنامج (Logiciel) يوفر المعلومة للجميع في وقت واحد وبالتالي يصبح لديهم نفس طريقة العمل.

4. الاتصالات:

بالنسبة للنزاعات بين أطراف الشراكة، توجد اختلافات تقنية ويتم التفاهم حولها وحلها عن طريق الاتصال طبعا فهو الخطوة الأولى لحل أي سوء تفاهم.

هناك تبادل للمعلومات بشكل استباقي والاتصال بين الشركاء مفتوح دائما حتى عبر وسائل الاتصال الحديثة، وبالتالي يساهم ذلك في إزالة الكثير من الغموض.

5. التكيف الثقافي:

من خلال التواصل بين الشركاء عن طريق لغة الإشارات وهي اللغة المشتركة بينهم، تمكنوا من تبسيطها بطريقة يتم من خلالها توصيل المعلومة، ويذكر المدير أن أحد المهندسين الذين يتعاملون معه تعلم كلمات من اللغة العربية، أما بالنسبة له فقام بدراسة اللغة الإسبانية لتسهيل التواصل أكثر، وبالتالي هناك مساهمة بسيطة في تكوين بيئة ثقافية مشتركة بينهم.

لا يعتمد الشركاء على برامج تدريب للتوعية عبر الثقافات، وبالنسبة للموظف الجزائري فهو سريع التكيف ولديه قدرات لذلك في كل المستويات.

6. التكوين البين ثقافي والكفاءات البين ثقافية:

لم يتم توظيف الأفراد على أساس امتلاكهم لتجارب دولية سابقة في الشركات، لكن حسب المدير العام هو أسلوب جيد ويساهم في تسهيل العمل بشكل كبير.

عند إنشاء المشروع المشترك تم نقل موظفين من الشركات الأم في البداية، ثم أصبحوا يوظفون من الخارج لكن باسم الشركة الأم دائما (SOFAR).

وجود الكفاءات بين الثقافات تساهم بشكل كبير في جودة العلاقات في الشركات الدولية، وبالنسبة لمؤسسة (ENMTP) تملك مديرين ومسيرين لهم احتكاك كبير وخبرة في العمل مع الأجانب.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. اختيار الشراكة المناسبة:

بالنسبة لمعايير اختيار الشريك، أن يكون لديه تاريخ وتقاليد في الصناعة، الجودة، مكانة منتوجه في السوق خاصة السوق الجزائري، والملائمة كذلك مهمة والمشاريع الاقتصادية تجعل العلاقات تتطور بين الشركاء.

الخبرة السابقة للشريك تؤثر في نجاح المشروع المشترك، فحسب المدير العام تم اختيار (LIEBHERR) لأنهم عملوا معه سابقا ويعرفون خبرته الكبيرة في مثل هذه المشاريع.

بالنسبة للاختلافات الثقافية تم أخذها بعين الاعتبار منذ البداية، حيث الطرف المحلي كان متخوف من عدم مجابهة مستوى الألمانين من حيث الجدية في العمل، المستوى التقني وهو ما حصل فعلا حسب المدير التقني، رغم أنه تم إرسال بعثات إلى ألمانيا للتكوين ورؤية طريقة عملهم، الموظف الجزائري يأتي في البداية متحمس لكن بعد مرور الوقت لا يحدث شيء.

2. العقد (المفاوضات):

هناك تأثير لاختلاف سلوكيات المفاوضات على سير عملية التفاوض.

في عقد الشراكة تم وضع جميع القواعد والقوانين التي تضبط سير الشراكة بالتفصيل.

3. بناء الجودة العلائقية:

في الارتباطات الثقة والالتزام مهمان جدا، وفي معادلة (ربح / ربح) والالتزام المتبادل ستسير الأمور بشكل عادي فهو المفتاح الذي من خلاله تبنى الثقة بين أطراف الشراكة.

تؤثر المسافة الثقافية بين الشركاء على فرصة بناء الثقة، فمثلا ثقافة عدم الالتزام التي يتميز بها الطرف المحلي خاصة في الجانب التقني فيما يخص جودة المنتج يفقد الشريك الأجنبي الثقة في الطرف الآخر.

تبادل الموارد بين الشركاء يساهم في زيادة التعاون والثقة، والمشكل الحالي للطرف المحلي هو عدم توفر الموارد المالية.

4. الاتصالات:

عند حدوث النزاعات بين الشركاء يتم حلها بين المسيرين مثلا أو تعالج على مستوى مجلس الإدارة، حيث يتم التنازل من الطرفين للوصول إلى حل مشترك عن طريق التواصل طبعاً.

الاتصال بين الشركاء دائما موجود ومفتوح، ولا يوجد مثل الاتصال الدائم لإزالة الغموض والوصول إلى الحلول.

5. التكيف الثقافي:

لم يتم العمل على تكوين بيئة ثقافية مشتركة مع الشريك أو إجراء برامج تدريب للتوعية عبر الثقافات.

الموظف الجزائري يمكنه العمل في بيئة متعددة الثقافات لكن هل يكون مواظب هو ما ليس متأكد منه المدير التقني.

6. التكوين البين ثقافي والكفاءات البين ثقافية:

عملت المؤسسة على توظيف أفراد لديهم تجارب سابقة في الشركات لريخ الخبرة، حيث تم نقل موظفين من الشركات الأم وكذلك تعيين موظفين خارجيين، وبالنسبة لامتلاك الكفاءة بين الثقافات فهي تساعد كثيرا في أنماط التسيير وفي معرفة طريقة تفكير وعمل الأفراد من بلدان أخرى.

التدريب الذي توفره المؤسسة هو إرسال بعثات إلى الخارج لرؤية طريقة عمل الشركاء.

II-2-6- المقاربة التفاعلية:

بالنسبة لمؤسسة EURORACTOR

1. خطوات معالجة الصراع:

أولى الخطوات هي التوضيح، ولا تسمى نزاع بل سوء تفاهم يحصل غالبا بسبب اللغة غير المتمكن منها، وبالتالي تكون هناك مراسلات للتوضيح دائما، في هاته الشراكة لحد الآن لم يحدث اختلاف يمكن تصنيفه كنزاع بل كلها سوء تفاهم مقصود أو غير مقصود، واستراتيجية حل هذه النزاعات إن وجد تكون كلها مفصلة في عقد الشراكة.

2. استراتيجيات التعامل مع الصراعات:

عندما تكون الاستراتيجية المطبقة هي معادلة (رابح/ رابح)، يجب أن تكون هناك مرونة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في حدود ذلك الريخ وتقديم تنازلات لإيجاد حل مشترك، وحتى الآن كل الأمور تسيير بشكل سلس.

عملية صنع القرار وكل النقاشات التي تدور حولها تكون على مستوى مجلس الإدارة، ويحدث غالبا توافق حولها بسبب أن كل الأمور واضحة من قبل وبطريقة سلسلة ومرونة كبيرة.

بالنسبة للسؤال الرابع في استراتيجيات التعامل مع الصراعات، كانت إجابة المدير العام أنه لحد الآن لم تحدث أي نزاعات.

بالنسبة للتعليق على العبارة في السؤال الخامس، أكد المدير العام أنهم وصلوا إلى مستوى من التوافق في هذه الشراكة أين لا توجد جماعة ضد جماعة والأمور تسير والقرارات تؤخذ بقناعة أنها الأمثل.

3. استراتيجيات متابعة ما بعد الصراعات:

بالنسبة للسؤالين المتعلقين بهذا البعد لم يجب المدير العام عليهما بحجة أنهم لم يحدث نزاع بعد ولم يصلوا إلى هذه المرحلة لحد الآن.

بالنسبة لمؤسسة SOMATEL LIEBHERR

1. خطوات معالجة الصراع:

لم تحدث نزاعات كبيرة بل كانت اختلافات تحل على مستوى مجلس الإدارة ومن خلال الاتصالات. الاستراتيجية المسبقة لحل النزاعات تكون في القانون و اتفاقية العمل حيث توضح فيها كل مراحل تسيير الشراكة.

2. استراتيجيات التعامل مع الصراعات:

إذا كانت المشكلة معقدة ولم تحل على مستوى مجلس الإدارة فقد يصل الحوار حتى مع رئيس مؤسسة (LIEBHERR).

يجب تقديم تنازلات وإيجاد حل مشترك بين أطراف الشراكة، فاستمرارية المؤسسة المحلية من استمرارية هذا المشروع المشترك، حيث استطاع الطرف المحلي من تصنيع بعض القطع لكن لم يصل بعد إلى انتاج كل القطع لتركيب الآلات.

التحاور والتكيف هو الحل مع الأمور التي تكون غير موضحة في عقد الشراكة مسبقاً، وبالنسبة للإجابة على العبارة المطروحة، كان رد المدير التقني بأن كفاءة المسير تظهر في قدرته على حل المشكلة للإبقاء على هذه الشراكة.

3. استراتيجيات متابعة ما بعد الصراعات :

في بعض الأحيان تكون للمشكلة آثار على المدى القصير أو الطويل من بينها مثلاً رفض الشريك الأجنبي منح الطرف المحلي آلات للعمل.

II-3- مناقشة النتائج

سيتم في هذا الجزء تحليل النتائج المتحصل عليها والإجابة على فرضيات الدراسة.

II-3-1- دراسة الثقافة الوطنية للمؤسسات محل الدراسة

من خلال وصف إجابات عينة الدراسة، تمكنا من تحديد خصوصيات الثقافة الوطنية للمؤسسات محل الدراسة وللمؤسسات الأم الأجنبية الشريكة، وهذا للتمكن لاحقا من معرفة مصادر الاختلافات الثقافية بين الشركاء وذلك بالاستعانة بنموذج (Hofstede) وعلى سلم المؤشرات من (0 إلى 100) الذي اعتمده في دراسته حيث تم التفصيل فيه في الجانب النظري، وبالتالي نعرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 8: خصائص الثقافة الوطنية للمؤسسات محل الدراسة

مشروع مشترك 2		مشروع مشترك 1		الأبعاد
Groupe Leibherr	Somatel Leibherr	Aecomhel SL	Europactor/Algerie	
درجة عدم مساواة منخفضة	درجة عدم مساواة متوسطة	درجة عدم مساواة منخفضة	درجة عدم مساواة متوسطة	مسافة السلطة
القيم السائدة فردية	القيم السائدة جماعية	القيم السائدة فردية إلى جماعية	القيم السائدة قيم جماعية	الفردية/الجماعية
قيم ذكورية	قيم ذكورية إلى أنثوية	قيم أنثوية	قيم ذكورية إلى أنثوية	الذكورة/الأنوثة
تجنب عدم يقين مرتفع	تجنب عدم يقين مرتفع	تجنب عدم يقين مرتفع	تجنب عدم يقين مرتفع	تجنب عدم اليقين
توجه طويل المدى	توجه قصير المدى	توجه طويل المدى	توجه قصير المدى إلى متوسط	طويل الأجل/قصير الأجل
قيم التساهل	قيم ضبط النفس	قيم التساهل	قيم ضبط النفس	التساهل/ضبط النفس

المصدر: من إعداد الطالبة استعانة بجدول هوفستيد.

نلاحظ من خلال الجدول أن الثقافة الوطنية لمؤسسة **Europactor/Algerie** تتميز بدرجة عدم مساواة متوسطة (مسافة سلطة متوسطة) (أي مؤشر من 50-60)، أما بالنسبة لبعدها الفردية/الجماعية فالقيم التي كانت سائدة هي قيم جماعية (مؤشر أقل من 50)، كما تتميز بقيم ذكورية إلى أنثوية (مؤشر 50 فما فوق)، بالنسبة لبعدها تجنب عدم اليقين فكان مرتفع، تميزت أيضا بتوجه قصير المدى إلى متوسط وقيم ضبط النفس.

أما مؤسسة الشريك الإسبانية **Aecomhel SL** والتي تعكس الثقافة الوطنية الإسبانية فقد تم استخراج خصائصها بناء على ما جاء في دراسة هوفستيد حيث كانت إسبانيا من ضمن الدول التي شملها الاستطلاع الذي قام به (انظر الملحق رقم 3)، والجدير بالذكر هنا أنه تعذر علينا إجراء مقابلات مع الطرف الإسباني بسبب أنهم غير متواجدين دائما بالجزائر إضافة إلى أن فترة الدراسة أجريت مزامنة مع الوضع الصحي الذي تعرفه البلاد والعالم ككل (وباء كوفيد19)، لذلك اكتفينا بأخذ خصائص الثقافة الوطنية للمؤسسة الإسبانية من دراسة (هوفستيد)، وبالتالي تتميز بدرجة عدم مساواة منخفضة (بمؤشر 57)، كانت القيم السائدة فردية إلى جماعية (مؤشر 51) كما تتميز بقيم أنثوية (بمؤشر 42)، تجنب عدم يقين مرتفع (مؤشر 86)، تميزت بتوجه قصير المدى (مؤشر 48) وقيم التساهل (بمؤشر 44).

أما الثقافة الوطنية لمؤسسة **Somatel Liebherr** فتميزت بدرجة عدم مساواة متوسطة (مؤشر 50-60) القيم السائدة هي قيم فردية (50 فما فوق)، قيم ذكورية إلى أنثوية، تجنب عدم اليقين مرتفع، كما تتميز بتوجه قصير المدى وقيم ضبط النفس.

بالنسبة لمؤسسة الشريك الألمانية **Groupe Liebherr** فهي أيضا تم استخراج خصائصها بناء على ما جاء في دراسة هوفستيد، والتي تعكس الثقافة الوطنية الألمانية، حيث كانت ألمانيا ضمن الدول التي جاءت في الاستطلاع، وذلك لنفس الأسباب التي ذكرت سابقا (انظر الملحق رقم 3)، وبالتالي تتميز بدرجة عدم مساواة منخفضة (بمؤشر 35)، كانت القيم السائدة فردية (مؤشر 67)، تتميز بقيم ذكورية (مؤشر 66) وتجنب عدم اليقين مرتفع (مؤشر 65)، إضافة إلى أنها تتميز بتوجه طويل المدى (مؤشر 83) وقيم التساهل (مؤشر 40).

II-3-2- دراسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

من خلال وصف إجابات عينة الدراسة، تمكنا من تحديد خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة وكذا المؤسسات الأم الأجنبية الشريكة لمساعدتنا في معرفة مصادر الاختلافات الثقافية بين الشركاء

الإطار التطبيقي

لاحقا، أيضا بالاستعانة بنموذج Hofstede على مقياس من (0 إلى 100) كما هو موضح في الجانب النظري نعرضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 9: خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

مشروع مشترك 2		مشروع مشترك 1		الأبعاد
Groupe Leibherr	Somatel Leibherr	Aecomhel SL	Europactor/Algerie	
التوجه نحو النتائج	التوجه نحو العملية	التوجه نحو النتائج	التوجه نحو العملية	التوجه نحو العملية/ النتائج
التوجه نحو الموظفين	التوجه نحو الموظفين	التوجه نحو الموظفين	التوجه نحو الموظفين	التوجه نحو الموظفين/ نحو العمل
التوجه المهني	توجه ضيق إلى مهني	التوجه المهني	توجه ضيق إلى مهني	التوجه الضيق/ التوجه المهني
نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مفتوح	نظام مغلق/نظام مفتوح
رقابة شديدة	رقابة شديدة إلى حرة	رقابة شديدة	رقابة شديدة إلى حرة	رقابة شديدة/ رقابة حرة
توجه معياري	توجه عملي	توجه معياري	توجه عملي (براغماتي)	التوجه المعياري/ التوجه العملي

المصدر: من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة **Europactor/Algerie** تميزت بتوجه نحو النتائج التوجه نحو الموظفين، توجه ضيق إلى مهني، نظام مفتوح ورقابة شديدة إلى حرة، إضافة إلى التوجه العملي (البراغماتي).

أما بالنسبة لمؤسسة الشريك الإسبانية **Aecomhel SL**، فقد تم تحديد خصائص ثقافتها التنظيمية بناء على إجابات عينة الدراسة التي كانت من الطرف المحلي، حيث حاولنا استخلاص خصائصها من خلال الأسئلة التي كنا نوجهها للمستجوبين وذلك لنفس الأسباب التي ذكرناها سابقاً، وبالتالي تتميز بالتوجه نحو النتائج والتوجه نحو الموظفين، التوجه المهني، نظام مفتوح ورقابة حرة، إضافة إلى التوجه المعياري.

الثقافة التنظيمية لمؤسسة **Somatel Liebherr** تميزت بالتوجه نحو العملية، التوجه نحو الموظفين توجه ضيق إلى مهني، نظام مفتوح، رقابة شديدة إلى حرة، توجه عملي (براغماتي).

أما مؤسسة الشريك الألمانية **Groupe Liebherr** فقد تم تحديد خصائصها هي الأخرى بناء على إجابات عينة الدراسة لنفس الأسباب، وبالتالي تميزت بالتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الموظفين، التوجه المهني، نظام مفتوح ورقابة شديدة، إضافة إلى توجه معياري.

II-3-3- مسافة الثقافة الوطنية للمؤسسات محل الدراسة

بعد القيام بتحديد خصائص كل من الثقافة الوطنية والتنظيمية للمؤسسات محل الدراسة وهذا لمساعدتنا في معرفة نقاط الاختلاف والتشابه الثقافية بين الشركاء، سنقوم في هذا العنصر بتحليل هاته الاختلافات الثقافية الوطنية التي وجدناها بين الشركاء وكيف أثرت على العلاقة بينهم وعلى سيرورة الشراكة.

بالنسبة لمؤسسة **Europactor/Algerie** في بعد مسافة السلطة، لاحظنا عند القيام بتقييم الخصائص الثقافية لكلا الشريكين أنها تختلف في هذا البعد، حيث الشريك المحلي يتميز بمسافة سلطة متوسطة وهذه النتيجة توافق نتائج كل من دراسة هوفستيد نفسه (Hofstede G. , 2011) و (Benzaim & Djermane, 2017) و (بكاوي ع، 2015)، ويعني ذلك وجود مستوى متوسط من الهرمية والتباعد بين المراكز داخل المؤسسة، أما الشريك الإسباني فذو مسافة سلطة منخفضة أي تسلسل هرمي قصير وتوزيع لسلطة اتخاذ القرار، وبالتالي تتمحور الاختلافات بين الشركاء بالدرجة الأولى في عملية اتخاذ القرار، وهو ما بينته تحليل البيانات حيث تكون سلسلة وسهلة بالنسبة للشريك الإسباني وخاصة أنها مؤسسة صغيرة وعائلية، فمثلا عملية التوظيف من تتوفر فيه الكفاءة المطلوبة يتم توظيفه من طرف رئيس المؤسسة مباشرة على عكس الشريك الجزائري حيث

مركزية القرار تعرقل اتخاذ الكثير من القرارات، فالمدير العام للمشروع المشترك مثلا لا يملك صلاحية توظيف أفراد جدد دون الرجوع إلى المؤسسة الأم، وهنا يجب توضيح أن الشريك الاسباني وحسب اتفاقية الشراكة لا يتدخل في عملية التوظيف ولم يقترح حسب المدير العام إلى حد الآن توظيف أحد الموظفين، أيضا في ما يخص القرار بشأن مبالغ مالية معينة يجب الموافقة من الشركة الأم (SO FAR) على مستوى الرئيس المدير العام ومنه إلى المجمع (AGM)، هذه المركزية في كثير من الأحيان تفوت على المشروع المشترك الاستفادة من عديد الفرص في السوق، وبالتالي هذه الاختلافات أثرت على فعالية القرار والاتصال بين الشركاء إلا أنها لم تؤدي بهم إلى حدوث صدمات كبيرة قد تعرقل سير الشراكة، وهذا راجع إلى أن الشريك الاسباني وضع الكثير من الأمل في قيام هذا المشروع المشترك فتم تجاوز هذه العراقيل عن طريق التفاهم ومحاولة التكيف من الجانبين خاصة أن الشريك المحلي في عقد الشراكة قرر اتباع نظام المناجمنت الخاص بالشريك الاسباني في تسيير هذا المشروع المشترك، بحيث يكون هناك عدد قليل من الموظفين أي لكل منصب موظف واحد مع حصر المهام وغيرها فيما تعلق بالهيكل التنظيمي، ما نتج عنه تقليص للفجوة الثقافية بين الشركاء، أما على مستوى التقنيين فالاحتكاك يكون في الأمور التقنية التي تكون واضحة لكلا الطرفين فلا يؤثر فيها اختلاف اللغة بدرجة كبيرة.

أما بالنسبة لبعد الفردية/الجماعية لاحظنا كلا الشريكين يتميزان بالقيم الجماعية وهذه النتيجة توافق نتائج الدراسات المذكورة سابقا فيما يخص الثقافة الوطنية الجزائرية، وبالتالي يفضلون العمل الجماعي ويشجعون ذلك فالفرد الجزائري معروف بحبه للجماعة والتعاون والجانب الديني أثر في ذلك أيضا حيث يحث على الجماعة وعدم التفرقة، والشريك الاسباني يقدر أيضا العمل الجماعي ويدعمه، أما فيما يخص قرارات التوظيف والترقية فلم يحدث أي إشكال حولها والسبب كما ذكرنا سابقا أن الشريك الاسباني لا يتدخل في عملية التوظيف وكل ما يتعلق بها.

في بعد تجنب عدم اليقين كلا الشريكين سجلا تجنب عدم يقين مرتفع وهو ما تؤكد الدراسات التي ذكرناها سابقا، حيث كلاهما حذر في التعامل مع المواقف الغامضة ويفضلون الوضوح في المهام سواء في العمل التقني أو في المسائل الإدارية، كما يتجنبون المخاطرة في اتخاذ القرارات في ظل عدم أكادة النتائج الفرق الوحيد بينهم هو في الخبرة وكيفية التعامل مع هذه المواقف والشريك الاسباني يمتلك الخبرة الكافية، إلا أنهما يختلفان في طريقة التعامل مع الفرص والتهديدات، فالشريك الإسباني ينظر للفرصة على أنها أموال والمنافسة كتهديد هذا ما جعله يتعرف جيدا على السوق الجزائري حتى أفضل من الشريك المحلي، على عكس ذلك الطرف المحلي لا يقتنص الفرص الموجودة ولا يولي لها أهمية كبيرة بسبب العقلية المنتشرة من طرف

المسيرين أنها مؤسسة عمومية فلا تجدهم يبذلون قصارى جهدهم في البحث عن المعلومة، مواكبة كل ما هو جديد في مجال نشاطهم، السعي للتوسع ودخول أسواق جديدة، وكثيرا ما اقترح الشركاء الاسبان فرص استثمار جديدة إلا أن مركزية القرار وعدم الاهتمام من أصحاب القرار المحليين جعلهم يضيعون العديد من الفرص، نفس الشيء بالنسبة لقيمة الوقت الفرد الجزائري لا يهتم بالوقت يتسم بالتسويق والمماطلة على عكس شريكه الاسباني فالوقت له أهمية كبيرة جدا لديهم.

بالنسبة لبعد الذكورة/ الأنوثة تميز الطرف الاسباني بقيم أنثوية والطرف المحلي بقيم ذكورية إلى أنثوية أي لا يوجد اختلاف كبير في خصائص كلا الشريكين فيما تعلق بهذا البعد، حيث قيم كلا الشريكين تتركز للمساواة بين الجنسين في العمل مع تفاوت بسيط في ذلك، فالمرأة الجزائرية أيضا فرضت نفسها في ميدان العمل والنظرة إليها اختلفت وبرهنت أنها قادرة في كثير من المناسبات وفي العديد من المجالات وهذا في حدود قدراتها كامرأة وما يعزز هذا القول أن مدير الانتاج هي امرأة في مؤسسة **Europactor/Algerie**، وبالتالي لم يجد الشركاء أي مشاكل حول هذا الجانب لا من حيث المساواة ولا أسلوب التعامل، الفارق الوحيد هو أن في مجتمعنا دخول المرأة في العمل التقني الميكانيكي مازال غير مقبل نوعا ما، لذلك نجد نسبة الرجال أكثر في شغل مثل هذه المناصب.

في بعد توجه طويل المدى/ قصير المدى سجل الشريك المحلي توجه قصير المدى على عكس الشريك الاسباني ذو التوجه طويل المدى، حيث لديهم نظرة بعيدة المدى ويخططون للمستقبل واستشرافه، على عكس الطرف المحلي توجهاته قصيرة المدى لا تتعدى أحيانا ثلاث سنوات، والإشكال هنا ليس في التخطيط ولكن في تطبيق ما خطط له حيث تبقى مجرد أهداف على ورق، هذا الاختلاف يخلق مشاكل كثيرة في التخطيط للمشروع المشترك خاصة على المدى البعيد، لكن في هذه الشراكة ما جعل هذا الاختلاف لم يؤثر كثيرا هو أن الطرف الإسباني مستفيد من هذه الوضعية ومصالحه مضمونة وبالتالي مستمر في هذا المشروع، أما من حيث الاختلاف في القيم والتقاليد الطرف الأجنبي يركز على الجانب المادي والوفاء بالالتزامات المهنية أكثر من الاجتماعية، إلا أنه لم يشكل ذلك أي عائق للشراكة بسبب أن الاحترام المتبادل هو ركيزة هذه العلاقة.

كذلك بعد التساهل/ ضبط النفس لاحظنا تميز الشريك الجزائري بقيم ضبط النفس أما الشريك الإسباني فتميز بقيم التساهل، الاختلاف حول هذا البعد من حيث درجة الحرية أو بالنسبة للقيم والقواعد التي تضبط الموظفين لم يوجد إشكال حولها، حيث أنها لا تخرج عن نطاق المبادئ العامة لكل مجتمع، إضافة إلى أن الشريك الاسباني على إطلاع بالخصوصيات الثقافية المحلية.

بالنسبة لمؤسسة **Somatel Liebherr** في بعد مسافة السلطة سجل الشريك المحلي مسافة سلطة متوسطة أما الشريك الألماني فكانت مسافة السلطة منخفضة، يعني ذلك أن هناك اختلاف بين الشركاء في أسلوب القيادة وعملية اتخاذ القرار، بالنسبة للشريك الألماني هناك سهولة في اتخاذ القرار (اللامركزية) حيث يتم الرجوع لمجلس الإدارة والمسير المالي ويتم أخذ القرار دون بيروقراطية، أما الشريك المحلي فكما ذكرنا سابقا عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل من الشركة الأم **SOMATEL** وصولا أحيانا حتى إلى وزارة الصناعة والوزير الأول هذه المركزية الكبيرة في اتخاذ القرار تؤثر على فعالية القرار أولا وتعرقل عملية التكوين والتطوير ما جعل الشريك الأجنبي يستغرب كثيرا من هذا الوضع، هناك أيضا اختلاف في توزيع سلطة القرار بالنسبة للطرف الأجنبي هناك ثقة من المدير نحو المسير عكس الطرف المحلي أغلب القرارات يتخذها المدير فليس هناك تفويض كبير للصلاحيات إلا في الأمور الروتينية، هذه السلبيات تؤثر على عملية الإنتاج وبالتالي على تحقيق أهداف المشروع المشترك والخاسر الأكبر هو الطرف الجزائري، حيث لم يتمكن من الوصول إلى إنتاج ما كان مسطر له وبالتالي مبيعات منخفضة.

في بعد الفردية/الجماعية هناك اختلاف حول هذا البعد بين الشريكين، حيث الشريك المحلي يتميز بالجماعية على عكس الفرد الألماني الذي يتميز بالفردية يقوم بعمله فقط، أما العامل الجزائري فتجده يتحدث أثناء فترات العمل وبتماطل في إنجاز عمله.

في بعد تجنب عدم اليقين كلا الطرفين يتميز بتجنب عدم يقين مرتفع، إلا أن الاختلاف كما ذكرنا سابقا هو في كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات، بالنسبة للطرف المحلي عدم الاستقرار في البيئة الخارجية للمؤسسة أثر بشكل كبير في طريقة اقتناص الفرصة أو اجتناب التهديد، حيث توجد أسباب غير اقتصادية تتحكم في تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية مثل (التماطل من البنوك في منح القروض، الجمارك، عدم استقرار في القوانين التي تحكم الاستثمار وغيرها).

بالنسبة لبعد الذكورة/ الأنوثة سجل الطرف المحلي قيم ذكورية إلى أنثوية، أما الشريك الألماني فتميز بقيم ذكورية، إلا أن كلا الشريكين يكرسون للمساواة بين الجنسين حتى ولو بشكل متفاوت، ففي الجزائر لم نصل بعد إلى تلك المساواة التامة في فرص الترقية والمناصب الأعلى، إلا أن ذلك لم يؤثر على العلاقة بين الشركاء.

أما بعد التوجه طويل المدى/ قصير المدى فهناك اختلاف بين الشركاء في ذلك، حيث الشريك الألماني يتميز بتوجه طويل المدى والشريك الجزائري يتميز بتوجه قصير المدى، هذا الاختلاف في قيم التخطيط والتوجه نحو المستقبل أثر على أسلوب التعامل والتسيير بين الشريكين كما أعطى صورة سلبية للشريك الألماني على

الطرف المحلي وما جعله مستمر في هذه الشراكة رغم السلوكيات السلبية العديدة للشريك الجزائري هو الريح الذي يحققه فقط.

أما في بعد التساهل/ ضبط النفس هناك اختلاف بين الشريكين في ذلك حيث قيم ضبط النفس تميز بها الطرف المحلي، أما قيم التساهل فتميز بها الطرف الألماني، يعني هناك اختلاف في التعبير عن القيم والتقاليد وفي درجة الحرية، إلا أنه لم يحدث إشكال في هذه النقطة بسبب الاحترام المتبادل لمبادئ وقيم كل مجتمع.

من خلال ما تقدم يمكن الإجابة على الفرضية الأولى للدراسة والتي كانت: **مسافة الثقافة الوطنية تؤثر سلبا على سيرورة الشراكة الأجنبية في كل من مؤسسة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr** ، بأنه كانت هناك اختلافات بين الشركاء في أغلب الأبعاد الثقافية أثرت خصوصا على فعالية القرار والاتصال، كما عرقلت عملية التكوين والتطوير وبالتالي التأثير على العملية الانتاجية ككل، إلا أنها لم تؤثر سلبا على العلاقة والتفاعل بين الشركاء ولم تؤدي بهم إلى حدوث صدمات كبيرة قد تعرقل سير الشراكة، وهذا راجع إلى التفاهم والاحترام المتبادل الذي يسود هذه العلاقة ومحاولة التكيف من الجانبين لصالح استمرارية هذا المشروع المشترك والذي يلبي مصالح كلا الطرفين.

II-3-4- مسافة الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة

بالنسبة لمؤسسة **Europactor/Algerie** سجل الشريك الجزائري توجه نحو العملية والشريك الاسباني توجه نحو النتائج، وبالتالي هناك اختلاف بين الشريكين في كيفية تحقيق النتائج المسطرة، حيث الطرف الأجنبي يوفر كل الظروف من معدات وأدوات وغيرها لتحقيقها عكس الطرف المحلي الذي يذهب مباشرة للنتائج دون تهيئة أسباب حصولها.

في بعد التوجه نحو الموظفين/ التوجه نحو العمل كلا الشريكين يتميز بتوجه نحو الموظفين أي يتم الاهتمام بالموظفين وبمشاكلهم، ويعتبرون الموظف هو أداة لتحقيق النتائج المطلوبة، وكما ذكرنا سابقا فالطرف المحلي تأثر بأسلوب التسيير الاسباني، حيث أن تقدير الموظف يخلف أثرا إيجابيا في نفسه وبالتالي سيقدم الكثير للمؤسسة، أما من حيث الالتزام التنظيمي فالشريك الاسباني يتميز بدرجة التزام كبيرة حيث يحاول الاستفادة من كل الأمور الإيجابية التي يجدها لدى شريكه الجزائري.

في التوجه الضيق/ المهني اختلف الشريكين في هذا البعد، توجه ضيق إلى مهني للشريك المحلي وتوجه مهني للشريك الاسباني، الاختلافات حول هذا البعد تمثلت في أنظمة المكافآت من حيث طرق تنظيمها

فالطرف الأجنبي يعتمد على خلق جو من المنافسة بين الموظفين من حيث الكفاءة أو الجدية في العمل حيث تعطى المكافأة لمستحقيها، على عكس الطرف المحلي نظام المكافآت في كثير من الأحيان غير عادل وخاصة أنها مؤسسة عمومية تابعة لمجمع فيخضع الجميع فيها لنفس القواعد أي حتى في هذا المشروع المشترك حيث أراد المدير العام خلق جو من المنافسة لكن اتباع النظام العام للمجمع منع من تجسيد ذلك.

بالنسبة لبعده نظام مغلق/ مفتوح سجل كلا الشريكين نظام مفتوح، أي هناك سهولة في التواصل داخل المشروع المشترك خاصة عند اعتماد نظام **Open space**، إلا أن في عمليات التنسيق كانت هناك بعض المشاكل بسبب أن الطرف المحلي يعمل دائما بطريقة الاستجابات ما يربك حسابات الطرف الأجنبي، ورغم ذلك يحاول دائما الشريكين إيجاد آليات موحدة للتعامل بها، فمثلا أصبحوا يعملون بطريقة الثلاثي في تسليم المنتج لضمان التنسيق أكثر.

أما في بعد الرقابة حرة/ شديدة فسجل الشريك الجزائري رقابة شديدة إلى حرة أما الشريك الإسباني فتميز برقابة شديدة، وبالتالي هناك اختلاف بين الشركاء من حيث أسلوب الرقابة حيث الطرف الأجنبي دائم الاتصال والاستفسار والمتابعة ما يفرض على الطرف المحلي المتابعة المستمرة، أما الطرف المحلي فالرقابة تكون من طرف مجلس الإدارة حول تحقيق النتائج المسطرة.

بالنسبة لمؤسسة **Somatel Liebherr** في بعد التوجه نحو الموظفين/ التوجه نحو العمل سجل كلا الشريكين توجه نحو الموظفين، حيث هناك اهتمام بالعامل وباحتياجاته، أما بالنسبة لطرق الاتصال فلا يوجد إشكال في توصيل المعلومة بين الشريكين حيث يتم الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة وعند حدوث مشكل تقني مثلا يتم الحوار والمشاورات لمعالجة ذلك المشكل.

في بعد التوجه الضيق/ المهني تميز الشريك الجزائري بتوجه ضيق إلى مهني والشريك الألماني بتوجه مهني، الاختلافات في هذا البعد تتمحور حول أنظمة المكافآت حيث لدى الطرف الألماني يتم تحديد راتب لكل موظف من خلال التفاوض عليه على عكس الطرف الجزائري الرواتب تحدد وفق سلم تنقيط ودائما ما يكون هناك غضب واحتجاجات على الراتب في المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية على عكس راتب الموظف الأجنبي حيث يكون مرتفع ويلبي احتياجاته، وفي هذا المشروع المشترك تم الاتفاق على اتباع نظام المكافآت في القانون الجزائري.

بالنسبة للتوجه المغلق/ المفتوح كلا الشريكين سجلا نظام مفتوح وبالتالي عمليات التنسيق بين الشريكين تسير بشكل عادي، الاشكال الوحيد هو في عملية اتخاذ القرار تكون مطولة وغالبا لا تتماشى ومعطيات الموقف أو الوضع ما يفوت على الطرف المحلي الاستفادة من عديد الفرص.

في بعد رقابة حرة/ شديدة لاحظنا أن الشريك الجزائري تميز برقابة شديدة إلى حرة أما الشريك الألماني فتميز برقابة شديدة، تختلف الرقابة بين الشريكين حيث تكون ذاتية لدى الشريك الأجنبي أي الموظف يراقب نفسه على عكس الطرف المحلي يجب أن تكون مراقبة دائمة للموظفين، إلا أن هذا الاختلاف لم يؤثر على العمل المشترك بين الشريكين.

أما بعد التوجه المعياري/ العملي اختلف الشريكان حول هذا البعد، حيث تميز الطرف المحلي بتوجه عملي بينما الطرف الأجنبي فتميز بتوجه معياري، تتمحور الاختلافات حول هذا البعد في طبيعة الأهداف الطرف المحلي كان هدفه من هذه الشراكة رفع كمية الانتاج وجودة المنتج من خلال نقل التكنولوجيا والمعرفة أما الطرف الأجنبي فكان هدفه ربح السوق الجزائري وعندما لا تكون هناك انتهازية من أحد الشركاء كما حدث في هذه الشراكة لا يكون هناك تعارض.

إجابة على الفرضية الثانية: مسافة الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا على سيرورة الشراكة الأجنبية في كل من مؤسسة **Europactor/Algerie** و **Somatel Liebherr**، كانت هناك اختلافات في أغلب أبعاد مسافة الثقافة التنظيمية بين الشركاء، لكنها لم تؤثر سلبا على سيرورة الشراكة بسبب التفاهم المتبادل وهو ركيزة هذه العلاقة ومحاولة إيجاد الحلول لكل المشاكل التي كانت تواجه الشركاء، ودليل ذلك استمرار كلا الشراكتين لفترة طويلة (تراوحت ما بين 12 سنة و 20 سنة) ومازالت مستمرة إلى حد الآن.

II-3-5- إدارة الفجوة الثقافية للمؤسسات محل الدراسة

بالنسبة لمؤسسة **Europactor/Algerie** عند اختيار الشريك لم يقم الطرف المحلي بمراجعة ثقافية لتحديد نقاط الاختلاف والتشابه مع الشريك الإسباني، حيث لم يكن توفر الملائمة الثقافية أو التنظيمية من أولويات المسيرين، بل كان الهدف الوحيد هو الرغبة في التغيير وإحضار تكنولوجيا جديدة لتحسين جودة المنتج وزيادة عدد المبيعات، إلا أن ذلك لم يشكل أي عائق في سير الشراكة مدام هناك تكيف مع الطرف الآخر وخاصة من طرف الشريك الأجنبي حيث لديهم قدرة كبيرة على التكيف مع شريكهم، إضافة إلى وجود احترام متبادل للقيم

العامة، حتى أن المدير العام للمشروع المشترك أكد أنهم إذا أرادو الدخول في شراكة جديدة فسيتم اختيار شريك بنفس خصائص الشريك الحالي وهذا دليل على أن الاختلافات الثقافية بين الشريكين تم احتواءها والتكيف معها.

بالنسبة للمفاوضات لم تؤثر السلوكيات المختلفة للمفاوضين على سير عملية التفاوض، الصعوبة كانت بسبب الجانب المالي حيث لم يتم الاتفاق على التكلفة الوحيدة للمنتج هذا الأمر لم يعجب الشريك الإسباني أما فيما يخص عقد الشراكة فكان بمثابة المنبع لحل النزاعات ومنع أي سلوك انتهازي من الطرفين، حيث تم الاتفاق فيه على جميع القواعد والاجراءات التي تضبط سير الشراكة من بدايتها حتى عملية الانتهاء.

اعتبر المستجوبون الثقة والالتزام كشرطين مهمين لدعم عمليات الشراكة، كما يعد الالتزام العمود الفقري لاستدامة الثقة وبالتالي يتم سد منبع الاختلافات للاستمرار في الشراكة، خاصة الاختلافات الثقافية التي يكون لها تأثير على بناء الثقة، كما يعتبر التوفير المتبادل للموارد بين الشركاء فرصة لتعزيز الثقة والتعاون، فمثلا الشريك الإسباني عرض على الطرف المحلي برنامج يوفر المعلومة للجميع في وقت واحد وبالتالي تصبح طريقة عمل كلا الشريكين متماثلة.

غالب الاختلافات التي تحدث بين أطراف الشراكة تكون تقنية، والاتصال هو الخطوة الأولى والمهمة لحل هذه الاختلافات، حيث يتم التفاهم لحل أي مشكل، خاصة أن الشركاء يتم تبادل المعلومات بينهم بشكل استباقي ودائم عبر مختلف وسائل الاتصال الحديثة ما ساهم في إزالة الكثير من الغموض.

بالنسبة للتكيف الثقافي لم يعتمد الشركاء على برامج تدريب للتوعية عبر الثقافات، إلا أنهم وجدوا لغة الإشارات وسيلة فعالة للتواصل خاصة في الجانب التقني، حيث تمكنوا من تبسيطها لتوصيل المعلومات، إضافة إلى محاولة كلا الطرفين تعلم ولو كلمات من لغة الطرف الآخر، فمثلا أحد المهندسين الإسبان تعلم كلمات من اللغة العربية، أما بالنسبة للمدير العام للمشروع المشترك فقام بدراسة اللغة الإسبانية لتسهيل التواصل أكثر وبالتالي نستطيع اعتبار كل هذا أنها مساهمة بسيطة من كلا الطرفين في تكوين بيئة ثقافية مشتركة لتسهيل عملية التكيف الثقافي، خاصة أن الموظف الجزائري حسب المدير العام سريع التكيف وله قدرات في كل المستويات فهو مؤهل للعمل في بيئة متعددة الثقافات.

عند إنشاء هذا المشروع المشترك لم يتم توظيف الأفراد على أساس امتلاكهم لتجارب عمل دولية سابقة في الشراكات أو سمات ثقافية متعددة، حيث في البداية تم نقل الموظفين من الشركات الأم ثم بعد ذلك تم فتح التوظيف الخارجي لكن دائما باسم الشركة الأم (SOFAR)، إلا أن المدير العام أقر بأن أسلوب التوظيف على

أساس الخبرة في المجال متعدد الثقافات جيد ويساهم في تسهيل العمل بشكل كبير، من خلال وجود الوعي الثقافي وبالتالي سرعة التكيف والتعامل مع المواقف في بيئة متعددة الثقافات، ما ينتج لنا كفاءات بين ثقافية تساهم في جودة العلاقات في الشركات الدولية، ومؤسسة (ENMTP) لديها مديرين ومديرين لهم احتكاك كبير وخبرة في مجال العمل مع الأجانب، وفي اختيار عينة الدراسة ركزنا على توفر هذه الخاصية وهو ما تحقق حيث المدير العام للمشروع المشترك **Europactor/Algerie** لديه خبرة عمل ما يقارب 15 سنة في العمل مع الأجانب، نفس الشيء بالنسبة للمدير والمدير التقني في المشروع المشترك **Somatel Liebherr**، من جهة أخرى لم يعمل الشركاء على توفير التدريب متعدد الثقافات للموظفين لإكسابهم وعي ثقافي وبالتالي التقليل من مشاكل الاختلافات الثقافية التي قد تحدث وتؤثر على العلاقة بين الشركاء.

في هذه الشراكة لم تحدث اختلافات يمكن تصنيفها كنزاع بل كان سوء تفاهم مقصود أو غير مقصود يحصل غالبا بسبب اللغة غير المفهومة، وتكون أولى الخطوات للحل هي التوضيح عن طريق المراسلات، كما أوضح المدير العام في حالة وجود نزاع تكون استراتيجية الحل مفصلة في عقد الشراكة.

في الشراكة يبحث كلا الطرفين على تحقيق الأهداف المسطرة سواء المشتركة أو الفردية، وبالتالي إذا كانت المعادلة هي بصيغة (رابح/ رابح) دون وجود للانتهازية فالمرونة في التعامل مع المشاكل التي تحدث تكون هي الحل من خلال تقديم تنازلات لإيجاد حل مشترك، وفي هذا المشروع المشترك وجدنا أن الأمور تسير بشكل سلس، كما أن عملية صنع القرار تكون على مستوى مجلس الإدارة، وغالبا يكون هناك توافق في الآراء بسبب أن كل الأمور واضحة من البداية وبالتالي تسير النقاشات بطريقة سلسلة وبمرونة كبيرة، حيث يمكن القول أن في هذه الشراكة وصل الشركاء إلى مستوى كبير من التوافق بحيث لا توجد جماعة ضد جماعة والقرارات تؤخذ بكل قناعة وهو ما يفسر استمرار هذه الشراكة لمدة 9 سنوات لحد الآن.

بالنسبة لمؤسسة **Somatel Liebherr** ركز الشريك الجزائري على عدة معايير في اختيار الشريك، كأن يكون له تاريخ وتقاليد في الصناعة وأن يتميز منتوجه بالجودة والمكانة خاصة في السوق الجزائري، إضافة إلى أن تكون هناك ملائمة مع الشريك ما يجعل العلاقات بين الشركاء تتطور أكثر، من جهة أخرى ركز الطرف المحلي على أن يكون للشريك الأجنبي خبرة سابقة في المشاريع المشتركة لذلك تم اختيار مجمع (LIEBHERR) الألماني مرة أخرى لإقامة هذا المشروع المشترك بعدما كانت هناك شراكة بينهم في سنوات الثمانينات، وبالتالي هم يعرفون جيدا خبرتهم الكبيرة في مثل هذه المشاريع، أما بالنسبة للاختلافات الثقافية فقد تم أخذها بعين الاعتبار منذ البداية، حيث كان الطرف المحلي متخوف من عدم إمكانية مجابهة مستوى شريكهم

الألماني من حيث الجدية في العمل واحترام الوقت، المستوى التقني، وهذا ما حصل فعلا حيث كانت تخوفاتهم في محلها وقد ذكرنا سابقا في المسافة الوطنية والتنظيمية الاختلافات التي وجدناها بين الشريكين الجزائري والألماني، رغم أن الطرف المحلي قام بإرسال بعثات إلى ألمانيا لتكوين بعض الإطارات لرؤية طريقة عملهم، إلا أنه لم تتم الاستفادة المطلوبة بسبب أن الموظفين يعودون في البداية متحمسين للتغيير والتعلم لكن مع مرور الوقت لا يحدث شيء.

ثقافة عدم الالتزام التي يتميز بها الطرف المحلي خاصة في الجانب التقني فيما يخص جودة المنتج تجعل الشريك الألماني يفقد الثقة في شريكه وهذا ما يؤثر بمرور الوقت على فرصة بناء الثقة بين الشريكين إضافة إلى مشكل آخر تعاني منه المؤسسة المحلية هو عدم توفر الموارد المالية اللازمة ما يؤخر تحقيق العديد من الأهداف المسطرة وبالتالي التأثير على عدم زيادة التعاون والثقة.

النزاعات التي تحدث في هذه الشراكة هي خلافات يتم حلها بين المسيرين أو تنتقل إلى مجلس الإدارة وللوصول إلى حل مشترك يتم التنازل من الطرفين وذلك من خلال اتصال دائم ومفتوح لإزالة أي غموض، حيث استمرارية المؤسسة المحلية من استمرارية هذا المشروع المشترك، فقد استطاع الطرف المحلي تصنيع بعض القطع الميكانيكية لكن لم يصل بعد إلى إنتاج كل القطع لتركيب الآلات وهو الهدف من هذه الشراكة، أما في حالة حدوث نزاع كبير فيوجد القانون واتفاقية العمل التي يتم توضيح فيها كل مراحل تسيير النزاع، حيث يصل الحوار إلى رئيس مجمع (LIEBHERR).

لم يرق الشركاء بالعمل على تكوين بيئة ثقافية مشتركة أو إجراء برامج تدريب للتوعية عبر الثقافات، كانت استراتيجيتهم توظيف أفراد لديهم تجارب سابقة في الشراكات وهذا ليرح عنصر الخبرة فتم نقل موظفين من الشركة الأم إضافة إلى تعيين موظفين خارجيين، كما أن التدريب الوحيد التي توفره المؤسسة هو إرسال بعثات إلى الخارج كما ذكرنا سابقا.

إجابة على الفرضية الثالثة: تساهم المقاربة الاستباقية والتفاعلية في إدارة الفجوة الثقافية داخل الشراكة الأجنبية لمؤسسة **Europactor/Algerie** و **Somatel Liebherr**، يمكن القول أننا وجدنا أن كلا الشركتين طبقت بعضا من الآليات الاستباقية والتفاعلية في محاولة لإدارة الفجوة الثقافية بين الشركاء، كالعقد مثلا حيث كان بمثابة المنبع لحل النزاعات، بناء الجودة العلائقية من خلال الثقة والالتزام كشرطين مهمين لدعم عمليات الشراكة، ما ساهم في تمكن الشركاء من احتواء الاختلافات الثقافية والتكيف معها.

خلاصة الإطار التطبيقي:

من أجل معرفة واقع المؤسسة الجزائرية المبرمة لاتفاقيات الشراكة الأجنبية، قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في كل من مؤسسة **Europactor/Algerie** و **Somatel Liebherr**، باعتماد منهجية كيفية من خلال سلسلة من المقابلات شبه الموجهة مع عينة تتكون من أربعة أفراد وهم مدراء ومسيرين للمؤسسات سابقة الذكر، حيث اعتمدنا في تحليل البيانات المتحصل عليها على برنامج **Nvivo11**، خضعت البيانات الكيفية للترميز ثم قمنا بتحليل معجمي للمصطلحات الأساسية.

بعد وصف إجابات عينة الدراسة، تمكنا من تحديد الخصائص الثقافية الوطنية والتنظيمية للمؤسسات محل الدراسة وهذا لمعرفة بدقة مصادر هذه الاختلافات الثقافية بين الشركاء، مستعنيين في ذلك بنموذج **Hofstede** لكل من الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، حيث كان الشركاء في كلا المؤسسات متشابهين في بعض الأبعاد الثقافية ومختلفين في أبعاد أخرى، إلا أن هذا الاختلاف الثقافي لم يؤثر بشكل كبير على طبيعة العلاقة بين الشركاء، حيث كان التفاهم والاحترام المتبادل هو ركيزة هذه العلاقة وبالتالي بالحوار والاتصال المستمر وتوضيح الغموض، تمكن الشركاء من التحكم في الاختلافات التي كانت موجودة واحتواءها لصالح استمرارية المشروع المشترك وتحقيق الأهداف المطلوبة.

يمكن تفسير عدم تأثير الاختلافات الثقافية على العلاقة والتفاعل بين الشركاء، أنها تكون ذات تأثير على المدى القصير أي عند بداية الشراكة، لكن على المدى الطويل يتناقص التأثير السلبي لهذه الاختلافات بسبب الاعتياد وإيجاد طرق للتفاهم والتواصل وتعرف كل شريك على ثقافة الآخر.

خاتمة

تلجأ المؤسسات إلى عقد الشراكات بمختلف صيغها وذلك لتعزيز المركز التنافسي، دخول أسواق جديدة التحوط ضد عدم اليقين، الوصول إلى الموارد التكميلية الهامة أو تعلم قدرات جديدة، وعلى المؤسسة أن تختار الشريك التكميلي المناسب لكل سبب من الأسباب السابقة.

تواجه المؤسسات في ظل تبنيها خيار الشراكة الدولية صعوبات تتعلق باجتماع أفراد من ثقافات مختلفة تتدخل في تحديد سلوك كل طرف، حيث تتبع هذه السلوكيات وفق نوعين من المنطق، منطق سلوكي يأتي من الثقافة الوطنية ومنطق سلوكي آخر يأتي من الثقافة التنظيمية، لذلك وجب تقييم بعدي التنوع الثقافي من أجل تقييم السياق العام لسلوك الشركاء اتجاه بعضهم البعض.

أكدت أغلب الأدبيات التي تم تناولها في الإطار النظري على التأثير السلبي للاختلافات الثقافية على أداء الشراكات أو التحالفات واعتبرتها خطرا رئيسيا يواجه المؤسسات ومصدرا لزيادة التكاليف ، حيث أن الاختلافات في القيم والعادات والتقاليد وغيرها التي تنعكس على سلوك الأفراد قد تسبب صعوبة الفهم وتهدد التعاون الفعال، والفجوة الثقافية إذا لم تتم إدارتها يمكن أن تكون تهديد حقيقي لاستقرار الشراكة أو التحالف.

عالجت هذه الدراسة كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على سيرورة الشراكة الأجنبية من خلال تبني الأبعاد الثقافية لنموذج هوفستيد واستخدامها في التحليل، كما تم اختبارها على واقع المؤسسات الجزائرية حيث تم تحديد الخصائص الثقافية لكل من الشريك المحلي والأجنبي سواء ما تعلق بخصائص الثقافة الوطنية أو الثقافة التنظيمية، وجدنا أن الشركاء يتشابهون في بعض الخصائص الثقافية ويختلفون في أخرى ما أدى إلى ظهور بعض المشاكل خاصة التنظيمية فيما تعلق باحترام الوقت، جودة المنتج، طرق التواصل وغيرها إلا أنه كان يتم احتواءها في كل مرة لصالح استمرارية المشروع المشترك.

قدمت الدراسة نموذج متكامل للإدارة بين الثقافات يحتوى مقاربتين متكاملتين، حيث تحتوى على مجموعة آليات وقائية وعلاجية لإدارة الاختلافات الثقافية والمشاكل الناجمة عنها وتم اختبارها على مؤسسات الدراسة لمعرفة مدى تطبيق تلك المؤسسات لأدوات الإدارة بين الثقافات، وجدنا أنها تطبق بعض الآليات التي ساعدتها في تسيير تلك الشراكات منذ نشأتها.

اعتمدت الدراسة على منهجية كيفية للإجابة على التساؤلات المطروحة، حيث تم إجراء مقابلات مع مدراء ومسيرين في اثنين من المشاريع المشتركة في قطاع الميكانيك، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج لتحليل البيانات الكيفية Nvivo11.

توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاختلافات الثقافية تؤثر على سيرورة الشراكة الأجنبية عند بداية العمل في الشراكة ومع مرور الوقت وبفعل الاعتياد والتعرف على ثقافة الآخر، وبالالاتصال المستمر والتفاهم والحوار يتم تجاوز المشاكل الناجمة عن تلك الاختلافات الثقافية.

حدود وآفاق البحث المستقبلية للدراسة:

من الحدود في دراستنا، أنه تم جمع البيانات فقط من الشركاء الجزائريين، حيث (Geringer J & Hebert, 1991) وجدوا دعماً لفرضياتهم بأن اختيار أحد الشركاء للتمثيل يعتبر تمثيلاً صحيحاً لأداء المشروع المشترك لكن هناك من يقول أنه من الأفضل جمع البيانات من كلا الشريكين للحد من التحيزات.

من الفجوات البحثية التي يمكن اقتراحها كدراسات مستقبلية فيما يخص موضوع إدارة الاختلافات الثقافية في إطار الشراكات والتي لم يتم تسليط الضوء عليها في دراستنا أو دراسات سابقة، دراسة تأثير الاختلافات في الثقافة المهنية والتي لم تحظى باهتمام كبير مقارنة بالثقافات الوطنية والتنظيمية .

في خضم تحليلنا لتأثير الاختلافات الثقافية داخل الشراكات الأجنبية، اختبرنا التأثير المباشر لهذه الاختلافات لكن لم نختبر تأثيرها غير المباشر من خلال العمليات السلوكية مثل الثقة في الشراكات، حيث تطرقنا بإيجاز لعنصر الثقة في المشاريع المشتركة الدولية وبالتالي يمكن اقتراحها كدراسة مستقبلية أي كيف تؤثر الأبعاد المختلفة للثقافة الوطنية والتنظيمية على الثقة داخل الشراكة وبالتالي على أداء الشراكات الأجنبية.

يجب أيضاً إجراء دراسات ميدانية أخرى على المؤسسات الجزائرية التي تبنت خيار الشراكة الأجنبية في قطاعات مختلفة بهدف الفهم والتعمق أكثر في موضوع الاختلافات الثقافية وتأثيرها على سيرورة الشراكات الأجنبية.

قائمة المراجع

- Présentation-ENMTP. (2022). Consulté le 2022, sur ENMTP-Un partenaire avec vous & pour vous: <https://www.enmtp.com/presentation-2/>
- Afzalur, R., & Bonoma, T. (1979). MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT:A MODEL FOR DIAGNOSIS AND INTERVENTION. *Psychological Reports*, 44, 1326.
- Akmal, H., Desalegn, A., & Mukhtar, S.-M. (2014, January). Cross-cultural Strategic Alliances: Lessons from Swedish Firms in Eastern. *Journal of Euromarketing*, 4(23).
- Akmal, H., Desalegn, A., & Mukhtar, S.-M. (2014). Cross-cultural Strategic Alliances: Lessons from Swedish Firms in Eastern and Central Europe. *journal of Euromarketing*, 23(4).
- Aliouat, B. (1996). *Les Stratégies de Coopération Industrielle*. paris: ECONOMICA.
- Arroyabe, Nieves , A., & Fernàndez, J. (2002). *Business Cooperation From Theory to Practice*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Barkema, Vermeulen, F., & Harry G. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners Are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4).
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). MANAGEMENT INTERCULTUREL ET PROCESSUS D'INTÉGRATION : UNE ANALYSE DE L'ALLIANCE RENAULTNISSAN. *Management & Avenir*(22), 114.
- Beamish, P., & Banks, J. (1987). Equity joint ventures and the theory of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(1).
- Ben fadhel, A. (2012). La culture d'entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions. *Revue francophone de gestion*.
- Benzaim, S., & Djermane, R. (2017). STRATEGIC MANAGEMENT CULTURE & FOREIGN PARTNERSHIP:ALGERIAN-FOREIGN COMPANIES CASE. *La Revue des Sciences de Gestion*(285-286).
- Blanchot, F. (2008). Gestion des alliances internationales. Dans J.-P. D.-F. Eduardo Davel, *GESTION EN CONTEXTE INTERCULTUREL Approches, problématiques,pratiques et plongées*. LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL.
- Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour (Third edition ed.)*. London: Pearson Education Limited.
- Brouthers, K., & Brouthers, L. (2001). Explaining the National Cultural Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1).
- Brown, L., Rugman, A., & Verbeke, A. (1989). Japanese joint ventures with western multinationals: Synthesising the economic and cultural explanations of failure. *Asia Pacific journal*, 6(2).

- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2007). *International Marketing*. New York, Americas: McGraw-Hill-Irwin.
- Coisne, C. (s.d.). La gestion des différences culturelles dans les fusions-acquisitions internationales : une compétence distinctive ? Consulté le 4 26, 2021, sur AIMS: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2700-la-gestion-des-differences-culturelles-dans-les-fusions-acquisitions-internationales-une-competence-distinctive>
- Corinne, S. (2002). Dynamique de la construction de coopérations transversales Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF. XIème Congrès de l'AIMS, (p. 4). Paris, France.
- Dameron-Fonquernie, S. (2000). PROCESSUS DE COOPERATION DANS L'ORGANISATION : CONSTRUCTION D'UNE GRILLE DE LECTURE APPLIQUEE AU CAS D'UNE EQUIPE PROJET. IXIEME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE " PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ", (p. 2). Montpellier.
- Das, T., & Bing-Sheng. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 13(4).
- Das, T., & Kumar, R. (2010). Interpartner sensemaking in strategic alliances Managing cultural differences and internal tensions. *Management Decision*, 48(1).
- Ddballd, L. (2013). *Strategor* (éd. 6). Paris, France: Dunod.
- Demirbag, M., Weir, D., & Hafiz, M. (2003). Trust, Inter-Partner Conflicts, Cultural Distance, Commitment and Joint Venture Performance: An Empirical Analysis of International Joint Ventures in Turkey. *Journal of Transnational Management Development*, 8(1-2), 123.
- ÉCONOMIQUES, O. D. (2001). Le nouveau visage de la mondialisation industrielle Fusions-acquisitions et alliances stratégiques transnationales. Paris, France: OCDE.
- Faure, G.-O. (2004). Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale. *Revue française de gestion*(154).
- Fedor, K., & Werther, W. (1996). The Fourth Dimension: Creating Culturally Responsive International Alliances. *Organizational Dynamics*, 25(2).
- Fernández, A. N. (2002). *Business Cooperation From Theory to Practice* (First published ed.). New York, United States: PALGRAVE MACMILLAN.
- Fey, C., & Beamish, P. (2000). Joint venture conflict: the case of Russian international joint ventures. *International Business Review*, 9, 103.
- Garrette, B. (1991, décembre 6). Les alliances entre firmes concurrentes : configurations. PARIS, *Gestion et management*, France.

- Gerby, J., Fréry, F., & Scholes, H. (2014). *strategique* (éd. 10). France: Pearson.
- Geringer, J. (1988). *Joint venture partner selection: strategies for developing countries*. New York: Quorum.
- Geringer, J. a. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2).
- Goh, S. (2002). Managing effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and some Practice implications. *Journal of knowledge Management*, 6(2).
- Graham, J. (1993, April). The Japanese negotiation style: Characteristics of a distinct approach. *Negotiation Journal*, 9.
- Guilouzo, Blanchot, F., & Raymond. (2011). La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse. *Management international*, 15(2).
- Gulati, R. (1998). ALLIANCES AND NETWORKS. *Strategic Management Journal*, 19, 299.
- Gullen, J., Johnson, J., & Tomoaki, S. (1995). Japanese and Local Partner Commitment to IJVs: Psychological Consequences of Outcomes and Investments in the IJV Relationship. *Journal of International Business Studies*, 26(1).
- Hall, E. (1960, Mai). The silent language in overseas business. Retrieved 03 10, 2021, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1960/05/the-silent-language-in-overseas-business>
- Heron Sérgio , M., Vânia de Fátima , B., Eugénio Avila, P., & Luciano Barin, C. (2006). La Coopération en tant que Stratégie selon différentes Perspectives Théoriques. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (p. 3). Annecy / Genève: AIMS.
- Hofstede G, & McCrae, R. (2004, february). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1).
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Hofstede, G., Gert jan, H., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE MIND Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Geert, S. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty. *Administrative Science Quarterly*, 35(2).
- Josas, J.-e. (2004). *Strategor: Politique générale de l'entreprise* (éd. 4). dunod.
- Kennedy, Terrence, D., & Allan, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Reading, MA Addison-Wesley.

- Kenneth W, & Thomas. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3).
- killing. (1983). *Strategies for joint ventures success*. New York: Praeger Publishers.
- Korbi, F., Ben Jemaa-Boubaya, K., & Cheriet, F. (2019). GÉRER LES CONFLITS INTER-ORGANISATIONNELS DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES : PRÉVENIR OU GUÉRIR ? *Management & Avenir*(113).
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Lane, D., Sirmon, G., & Peter, J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*(35).
- Linton, R. (1945). *The Cultural Background of Personality*. New york: Appleton-Century-Crofts Company.
- Louw, Ansah, M., & Lynette. (2019, mai 31). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5.
- LUO, Y. (2002). Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management*, 28(5), 677.
- Manrai, Manrai, L., & Ajay K. (2010). The Influence of Culture in International Business Negotiations: A New Conceptual Framework and Managerial Implications. *Journal of Transnational Management*, 15(1).
- Meirovich, G. (2010, March). The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: an integrative perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(1).
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Navarro, O. (2009). *Le Partenariat en Coopération Internationale - Paradoxe*. Presses de l'Université du Québec.
- Nguyen, H. (2011, september). Partnership Strategies: Pro-active and Pre-active Approach in Conflict Management in International Joint Ventures. *International Journal of Business and Management*, 6(9).
- Ozorhon, B., & Altun, H. (2017, april). Investigation of the Effect of Cultural Fit in International Construction Joint Venture Performance. *Teknik Dergi*, 28(2).
- Pakhe, A. (1998). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(4).

- Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997, April). The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. *The Academy of Management Journal*, 40(2).
- Peeters, C., Davila, A., & Seb, P. (2014, janvier). La diversité culturelle dans les délocalisations : apports nuancés de deux littératures. *Management international*, 18(numéro spécial).
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4).
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Jaepil, C., Chao, C., & Seung HO, P. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2).
- Rogers, E. (2002). Edward hall and the history of intercultural communication: the united states and japan. *Keio communication review*, 24, 10.
- Rothaermel, F. T. (2015). *STRATEGIC MANAGEMENT (2nd ED ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sang-Gun, L., Trimi, S., & Changsoo, K. (2013). The impact of cultural differences on technology adoption. *Journal of World Business*, 48(1).
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Third Edition ed.)*. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schoetil, Bojin, J., & Marc, J. (2012). *L' essentiel de la strategie*. paris, france: Eyrolles.
- Spencer-Oatey, H. (2012). *What is culture? A compilation of quotations*. GlobalPAD Core Concepts.
- Stewart, M., & Maughn, R. (2011). *INTERNATIONAL JOINT VENTURES, A PRACTICAL APPROACH*. Davis Wright Tremaine LLP.
- Stonehouse, G., Campbell, D., Hamill, J., & Purdie, T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management (Second Edition ed.)*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Teng, T. K.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 504.
- Touahria, O. (2011, JUILLET). *TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS UN CONTEXTE JINTERCULTUREL*. mémoire de Maitrise en Administration des Affaires. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL, Canada.
- Trabelsi K. (2008). Les écarts culturels dans les alliances stratégiques dyadiques: impacts et modalités de management. Actes de la 16e Conférence de l'AIMS.

- Trabelsi k. (2016). Interculturalité et pérennité des partenariats interentreprises : le cas des alliances stratégiques internationales. Revue internationale P.M.E., 29(3-4).
- Trabelsi Ka. (2007). LA CONFIANCE : LA « PLATE-FORME » DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE. Management & Avenir(14), 29.
- Trabelsi ka, & Cheriet , F. (Jun 2015). Management interculturel des alliances stratégiques internationales : quelles pratiques clés de succès ? Conférence de Association Internationale de Management (AIMS), 24, p. 9. Lille, France.
- Trabelsi, k. (2015). LES PRATIQUES MANAGÉRIALES, CLÉS DE LA MAÎTRISE DES EFFETS DE L'INTERCULTURALITÉ SUR LES ALLIANCES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES. (FFE, Éd.) Annales des Mines-Gerer et comprendre(3), 23.
- Vandenberghe, Delobbe, N., & Christian. (2004). La culture organisationnelle. Dans A. L. Eric BRANGIER, Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.
- Vas, T., Kirkman, B., & Steel, P. (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multilevel, Meta-Analytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. Journal of Applied Psychology, 95(3).
- Yadong, L. (1998). Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner? Journal of World Business, 33(2), 146-147.
- إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- إلهام حلبي، و عتيقة طرفاني. (2021). كفاءات الاتصال بين الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية دراسة حالة Somatel و Liebherr و Europactor/Algerie. مجلة المؤسسة، 10(01).
- بكاوي ع. (2015). التنوع الثقافي للموظفين بمنظمات الشراكة الأجنبية في الجزائر ودوره في تحديد قيم العمل" دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بمدينة الجلفة". دراسات وأبحاث، 7(21)، 411.
- خالد أحمد مصطفى حجر. (يوليو، 2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والانسانية والاجتماعية، 15(2).
- دارين بوزيدي. (2014/2013). الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، 15. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- صبرين زيتوني. (2017/2016). الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.

قائمة المراجع

- عادل لعجالي. (2017/2016). اثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- عبد المجيد بكاي. (2015-2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث. كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر.
- عقيلة صدوقي. (2015-2016). إدارة التنوع الثقافي: مسار لنجاح إستراتيجية النمو بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسات القطاع الصيدلاني في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- نوال شين، و سهام موسى. (ديسمبر، 2017). أشكال إستراتيجية الشراكة الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الذاتية للمؤسسة. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة(2).
- هبة العدساني. (2020). برنامج NVIVO لتحليل بيانات البحث النوعي بطريقة Thematic Analysis. تاريخ الاسترداد 10 من 12، 2021، https://www.researchgate.net/publication/342515914_brnamj_Nvivo_lthlyl_byanat_albht_h_alnwy_btryqt_Thematic_Analysis
- وسيلة بن ساهل، و عماد سعادي. (2015). تطبيق نموذج Hofstede للقيم الثقافية لتحديد الخصائص الثقافية المرتبطة بمكان العمل: دراسة حالة كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(14).

الملاحق

1- دليل المقابلة

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة مؤسسات

عنوان الأطروحة: التحول نحو إدارة تنوع الثقافة التنظيمية في ظل الشراكة الأجنبية

(دراسة حالة مؤسسة Europactor/Algerie و Somatel Liebherr)

أسئلة المقابلة

دراسة الثقافة الوطنية والتنظيمية

بعد مسافة السلطة: (PDI) The Power Distance Index

- 1- هل يعتمد المديرين على الرؤساء وعلى القواعد الرسمية، أم يتم استشارة المرؤوسين؟
- 2- هل يستطيع المرؤوسين التناقض مع رؤسائهم بشكل مباشر؟
- 3- ما مدى شعور الموظفين بالتهديد في مكان عملهم؟
- 4- هل أسلوب القيادة السائد بالمؤسسة أوتوقراطي أم ديمقراطي؟
- 5- هل الموظف بمؤسستكم راض بالتفاوت في السلطة أم لا؟
- 6- هل تعتبر الامتيازات ورموز المكانة أمر عادي بالمؤسسة؟
- 7- هل هناك توزيع لسلطة اتخاذ القرار بين مختلف المستويات الهرمية بالمؤسسة؟
- 8- هل تعتمد المؤسسة على تسلسل هرمي طويل؟
- 9- هل هناك فجوات كبيرة بين رواتب الموظفين؟

10- هل الاتصالات داخل المؤسسة تأخذ دائما الشكل النازل؟

بعد الفردية / الجماعية: individualism-collectivism

11- هل يتصرف الموظفون داخل المؤسسة وفقا لمصالحهم الشخصية؟

12- هل العلاقات الأسرية في العمل مرغوب فيها أم لا؟ وهل يتم إعطاء الأفضلية عند التوظيف للأقارب؟

13- هل يفضل الموظف بمؤسستكم الاستقلالية والحرية في تطوير عمله، أم يفضل التعلم الجماعي ومشاركة الأفكار؟

14- هل تستند قرارات التوظيف والترقية إلى المهارات والقواعد فقط؟

15- هل تفضلون إقامة علاقة ثقة أولا قبل الخوض في عمل تجاري أم العكس؟

بعد الذكورة / الأنوثة: masculinity-femininity

❖ حسب رأيكم في الثقافة الوطنية الجزائرية:

16- هل يركز الرجال على النجاح المادي والترقية إلى وظائف ذات مستوى أعلى وكسب الاعتراف والتقدير؟

17- هل يتركز اهتمام النساء على التمتع بعلاقات عمل جيدة مع رئيسهم والتعاون في العمل، وأن يكون مكان العمل متوفر على ضروريات الأمن؟

18- ماهي الطرق المفضلة في معالجة النزاعات؟

بعد تجنب عدم اليقين: uncertainty avoidance

19- كم مرة تشعر بالتوتر في العمل؟

20- هل يتم السعي لجعل جميع الأحداث التي تحدث داخل المؤسسة قابلة للتفسير والتنبؤ بوضوح؟

21- هل يتم الاعتماد بشكل كبير على القوانين الرسمية لتحديد الحقوق والواجبات للموظفين داخل المؤسسة؟

22- كيف ينظر الموظفون إلى قيمة الوقت؟

23- هل هناك سعي دائم لتجنب الغموض واضفاء الطابع الرسمي؟ أم تعتبرون أن بعض من الغموض يحفز الابداع والابتكار؟

24- كيف تتعاملون مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتكم؟

بعد التوجه طويل المدى / التوجه قصير المدى: (الكونفوشيوسية Confucian Dynamism)

25- هل يتمتع الموظف بمؤسستكم بقيم المثابرة، الادخار، التوجه نحو المستقبل؟

26- هل يلتزم الموظف بمؤسستكم باحترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية؟

بعد التساهل / ضبط النفس: indulgence- self restraint

27- هل يعبر الموظف بالمؤسسة بحرية عن قيمه وتقاليد وأعرافه؟

28- هل تضع المؤسسة قيم وقواعد منضبطة وقوية لتنظيم الموظفين؟

بعد التوجه نحو العملية / التوجه نحو النتائج: Process oriented versus results oriented

29- هل يتم العمل على تجنب المخاطر بشكل مبالغ فيه؟ وكيف تتعاملون مع المواقف غير المألوفة؟

30- هل يتم بذل المزيد من الجهد لإتمام المهام بكفاءة وفعالية؟

31- هل ينظر الموظف بالمؤسسة إلى أن كل يوم هو تحدي جديد للعمل والمعرفة، أم كل الأيام متشابهة بالنسبة له؟

بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل: Employee oriented versus job oriented

32- هل يتم الاهتمام بالمشاكل الشخصية للموظفين ورعايتهم؟

33- هل يتم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار أم أن هذه العملية تركز على المستوى الأعلى فقط؟

34- ما مدى سهولة استيعابكم والموظفين للتغييرات التي تفرضها الإدارة العليا؟

35- هل تمارس ضغوط كبيرة على الموظفين لإتمام العمل؟

بعد التوجه الضيق / التوجه المهني: Parochial versus professional

- 36- هل تشعر أن سلوك الموظف بمؤسستكم يتماشى وثقافتها التنظيمية؟
- 37- هل يتم الأخذ بعين الاعتبار الخلفيات الاجتماعية والعائلية عند تعيين الموظفين بنفس القدر مع كفاءتهم المهنية؟
- 38- ما هو مستوى التعاون والثقة بين الموظفين من مختلف الأقسام الأخرى؟

بعد نظام مغلق / نظام مفتوح: Open system versus closed system

- 39- هل في مؤسستكم هناك انفتاح وتواصل مع الموظفين الجدد وكذا الأجانب؟
- 40- كم من الوقت عادة يستغرق الموظفون الجدد للتعرف على بيئة العمل؟
- 41- هل الاختلافات في الممارسات التنظيمية للموظفين خاصة الجدد يؤثر على مناخ الاتصالات بالمؤسسة؟

بعد رقابة شديدة / رقابة حرة: Loose versus tight control

- 42- هل تعتمد المؤسسة على نظام رقابة إدارية شديد الصرامة؟
- 43- هل مواعيد الاجتماعات تكون محددة بدقة أم بصورة تقريبية؟
- 44- هل تعتمد المؤسسة على كتابة كل القواعد والقوانين التي تضبط السلوكيات داخلها؟

بعد التوجه المعياري / التوجه العملي (البراغماتي): Normative versus pragmatic

- 45- هل يتم التركيز على تطبيق أخلاقيات العمل فيما يتعلق بالبيئة الخارجية؟
- 46- هل يعتبر تلبية حاجات العملاء أولوية وأكثر أهمية من اتباع الاجراءات التنظيمية الصحيحة؟

مسافة الثقافة الوطنية والتنظيمية

بعد مسافة السلطة:

- ❖ كيف يؤثر الاختلاف في مسافة السلطة بين الشركاء؟ من حيث:
أسلوب القيادة؟

عملية اتخاذ القرار؟

الهيكل التنظيمي (مركزي / لامركزي)؟

توزيع السلطة؟

اتجاه الاتصالات (صاعد / نازل)؟

التسلسل الهرمي؟

بعد الفردية / الجماعية:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في مؤشر الفردية بين الشركاء؟ من حيث:

تفضيل العمل الجماعي أم الفردي؟

التركيز على المصالح الفردية أم الجماعية؟

تفضيل التعلم الفردي أم الجماعي؟

قرارات التوظيف والترقية؟

بعد تجنب عدم اليقين:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في بعد تجنب عدم اليقين بين الشركاء؟ من حيث:

التعامل مع المواقف الغامضة؟

طريقة التعامل مع الفرص والتهديدات؟

قيمة الوقت؟

بعد الذكورة / الأنوثة:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في بعد الذكورة/ الأنوثة بين الشركاء؟ من حيث:

المساواة بين الجنسين؟

أسلوب التعامل؟

بعد التوجه طويل المدى / التوجه قصير المدى:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

المقيم (موجهة نحو المستقبل - ذات توجه قصير)؟

+احترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية؟

بعد التساهل / ضبط النفس:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

-درجة الحرية في التعبير عن القيم والتقاليد؟

-القيم والقواعد التي تضبط الموظفين؟

بعد التوجه نحو العملية / التوجه نحو النتائج:

❖ هل يؤثر الاختلاف في هذا البعد على التفاعل بين الشركاء؟ من حيث:

+الأدوار والتوقعات؟

-الممارسات الوظيفية؟

+الأنظمة المهنية؟

-هياكل السلطة؟

أساليب وممارسات الاتصال وتحقيق الأهداف؟

بعد التوجه نحو الموظفين / التوجه نحو العمل:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

-طرق الاتصال؟

+الالتزام التنظيمي؟

بعد التوجه الضيق / التوجه المهني:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

-هيكل الوظيفة؟

-أنظمة المكافآت؟

-آليات التنسيق؟

نظام مغلق / نظام مفتوح:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

مناخ الاتصال؟

الممارسات التنظيمية؟

عمليات التنسيق؟

رقابة شديدة / رقابة حرة:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

أنماط الاتصال؟

مستويات الرقابة التنظيمية؟

مشاكل بين الاستقلالية الفردية والسيطرة التنظيمية؟

توجه معياري / توجه عملي:

❖ كيف يؤثر الاختلاف في هذا البعد بين الشركاء؟ من حيث:

تحقيق الأهداف؟

الممارسات الإدارية؟

المقاربة الاستباقية والتفاعلية

اختيار الشراكة المناسبة

1- ماهي المعايير المعتمدة عند اختياركم للشريك؟

2- هل تعد ملائمة الشريك مهمة جدا في عمليات التعاون الدولية؟ من حيث:

الملائمة الاستراتيجية؟

الملائمة التنظيمية؟

الملائمة الثقافية؟

الملاحق

3- هل تؤثر الخبرة السابقة للشريك في نجاح المشاريع المشتركة بين الثقافات؟ وهل تفضلون اختيار مؤسسة لكم تجربة عمل ناجحة معها؟

4- هل يعد إجراء عملية المراجعة الثقافية في بداية الشراكة أمراً ضرورياً لتحديد نقاط الاختلاف والتشابه مع الشريك؟

العقد (المفاوضات):

- 1- هل لاختلاف سلوكيات المفاوضين تأثير سلبي على سير عملية المفاوضات؟
- 2- ماهي الصعوبات التي واجهتكم أثناء التفاوض على المشروع المشترك بسبب الاختلافات الثقافية مع الطرف الآخر؟
- 3- في عقد الشراكة، هل تم وضع جميع القواعد والاجراءات الرسمية التي تضبط سير الشراكة؟
- 4- هل يمكن اعتبار العقد منبع لحل النزاعات ولمنع السلوك الانتهازي داخل الشراكة؟

بناء الجودة العلائقية:

- 1- هل يعد ارتفاع مستوى الثقة والالتزام شرط مسبق ومهم لدعم عمليات الشراكة؟
- 2- حسب رأيكم، ماهي الفوائد الناتجة عن الالتزام المتبادل بين الشركاء؟
- 3- هل توافقون أن الالتزام هو العمود الفقري لاستدامة الثقة داخل الشراكة؟
- 4- هل تؤثر المسافة الثقافية بين أطراف الشراكة على فرصة بناء الثقة؟
- 5- هل الاعتماد المتبادل على الموارد يزيد من فرص إنشاء التعاون والثقة؟

الاتصالات:

- 1- عند حدوث نزاع بين أطراف الشراكة، هل يعد الاتصال الخطوة الأولى المهمة لحل النزاعات؟
- 2- هل يتم تبادل المعلومات مع شريككم بشكل استباقي ومفتوح؟
- 3- هل تعتقدون أن الاتصال المستمر يساهم في إزالة الغموض وتطوير قيم ومعايير مشتركة؟

التكيف الثقافي:

- 1- هل يتم العمل على تكوين بيئة ثقافية مشتركة مع الشريك؟
- 2- هل يتم إجراء برامج تدريب للتوعية عبر الثقافات؟
- 3- هل تعتقدون أن الموظف الجزائري مؤهل للعمل في بيئة متعددة الثقافات؟

التكوين البين ثقافي والكفاءات البين ثقافية:

- 1- هل تعمل المؤسسة على توظيف أفراد لديهم تجارب دولية سابقة في الشراكات وسمات ثقافية متعددة؟
- 2- عند إنشاء المشروع المشترك، هل تم تعيين موظفين خارجيين أم تم نقل الموظفين من الشركات الأم؟
- 3- هل تعتقد أن امتلاك الكفاءة بين الثقافات يساهم في جودة العلاقة في الشراكات الدولية؟
- 4- هل تعمل المؤسسة على توفير التدريب متعدد الثقافات للموظفين؟ وماهي أساليب التدريب التي تتبناها؟

خطوات معالجة الصراع:

- 1- عند حدوث نزاع داخل الشراكة، ماهي الخطوات المتبعة لمعالجة النزاع؟
- 2- هل وضعت المؤسسة استراتيجية مسبقة وواضحة لممارستها في حالة حدوث النزاعات؟

استراتيجيات التعامل مع الصراعات:

- 1- عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب جهداً، ماهي الاستراتيجية التي تتبعونها؟
- 2- في حالة امتلاك أطراف الشراكة قوة مساوية ومتساوية، هل يعد الاجراء الصحيح تقديم تنازلات لإيجاد حل مشترك؟
- 3- في حالة القرارات الحاسمة بالنسبة للشركاء، ما هو الاجراء المتبع للسيطرة على عملية صنع القرار؟
- 4- هل تلجؤون إلى تطبيق القوانين المتفق عليها مسبقاً في العقد أم تحاولون التكيف مع المشكلة المطروحة؟
- 5- " للنجاح في علاقة الشراكة يتطلب أن يكون الشركاء قادرين على استخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة لكل حالة"، ما هو تعليقكم على هذه العبارة؟

استراتيجيات متابعة ما بعد الصراعات

- 1 - عند حل المشكلة، هل تقومون بمتابعة آثارها القصيرة والطويلة المدى؟
- 2 - ماهي آليات المتابعة التي تتبعونها لتقييم عملية حل المشكلة؟

2- قائمة تحكيم دليل المقابلة

الجامعة	الرتبة العلمية	الأستاذ (ة)
الجزائر 3	أستاذة تعليم عالي	طرفاني عتيقة
الجزائر 3	أستاذة تعليم عالي	سواكري مباركة
الجزائر 3	أستاذ	طارق بلمهدي
الجزائر 3	أستاذ	مقدم علال
الجزائر 3	أستاذة	عقيلة صدوقي

1.3 قيم مؤشر مسافة السلطة لـ 76 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

TABLE 3.1 Power Distance Index (PDI) Values for 76 Countries and Regions Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1-2				Slovakia		Malaysia	104
1-2							104
3-4	Guatemala						95
3-4	Panama					Philippines	95
5				Russia			94
6				Romania			93
7				Serbia			90
8							86
9	Suriname						85
10-11	Mexico						81
10-11	Venezuela						81
12-14					Arab ctrs		80
12-14						Bangladesh	80
12-14						China	80
15-16							78
15-16	Ecuador					Indonesia	78
17-18						India	77
17-18					Africa W		77
19						Singapore	74
20				Croatia			73
21				Slovenia			71
22-25				Bulgaria			70
22-25					Morocco		70
22-25			Switzerland Fr			Activer Window	70

Accédez aux paramètres *continued* at

TABLE 3.1 Power Distance Index (PDI) Values for 76 Countries and Regions Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
			ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M.E & AFRICA	ASIA SE	
22-25						Vietnam	70
26	Brazil						69
27-29		France					68
27-29						Hong Kong	68
27-29				Poland			68
30-31							67
30-31	Colombia		Belgium Fr				67
32-33	El Salvador						66
32-33		Turkey					66
34-36					Africa E		64
34-36	Peru						64
34-36						Thailand	64
37-38	Chile						63
37-38							63
39-40		Portugal					61
39-40	Uruguay						61
41-42		Greece					60
41-42						S Korea	60
43-44							58
43-44					Iran		58
45-46						Taiwan	57
45-46		Spain		Czech Rep.			57
47		Malta					56
48					Pakistan		55
49-50			Canada Quebec				54

Activer Window
Accédez aux paramètres pour a



2.3.3 قيم مؤشر الفردية ل76 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

TABLE 4.1 Individualism Index (IDV) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
23-26			Luxembourg				60
23-26				Poland			60
27		Malta		Czech Rep.			59
28							58
29			Austria				55
30					Israel		54
31				Slovakia			52
32		Spain					51
33							48
34	Suriname					India	47
35-37	Argentina						46
35-37							46
35-37						Japan	46
38							46
39-40					Morocco		41
39-40					Iran		39
41-42				Russia			39
41-42							38
41-42	Brazil				Arab ctrs		38
43		Turkey					37
44	Uruguay	Greece					36
45							35
46				Croatia			33
47					Philippines		32
48-50				Bulgaria		Active Windows	30
48-50	Mexico					Accédez aux paramètres pour ac	30

3.3 فقيم مؤشر الذكورة لـ 76 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

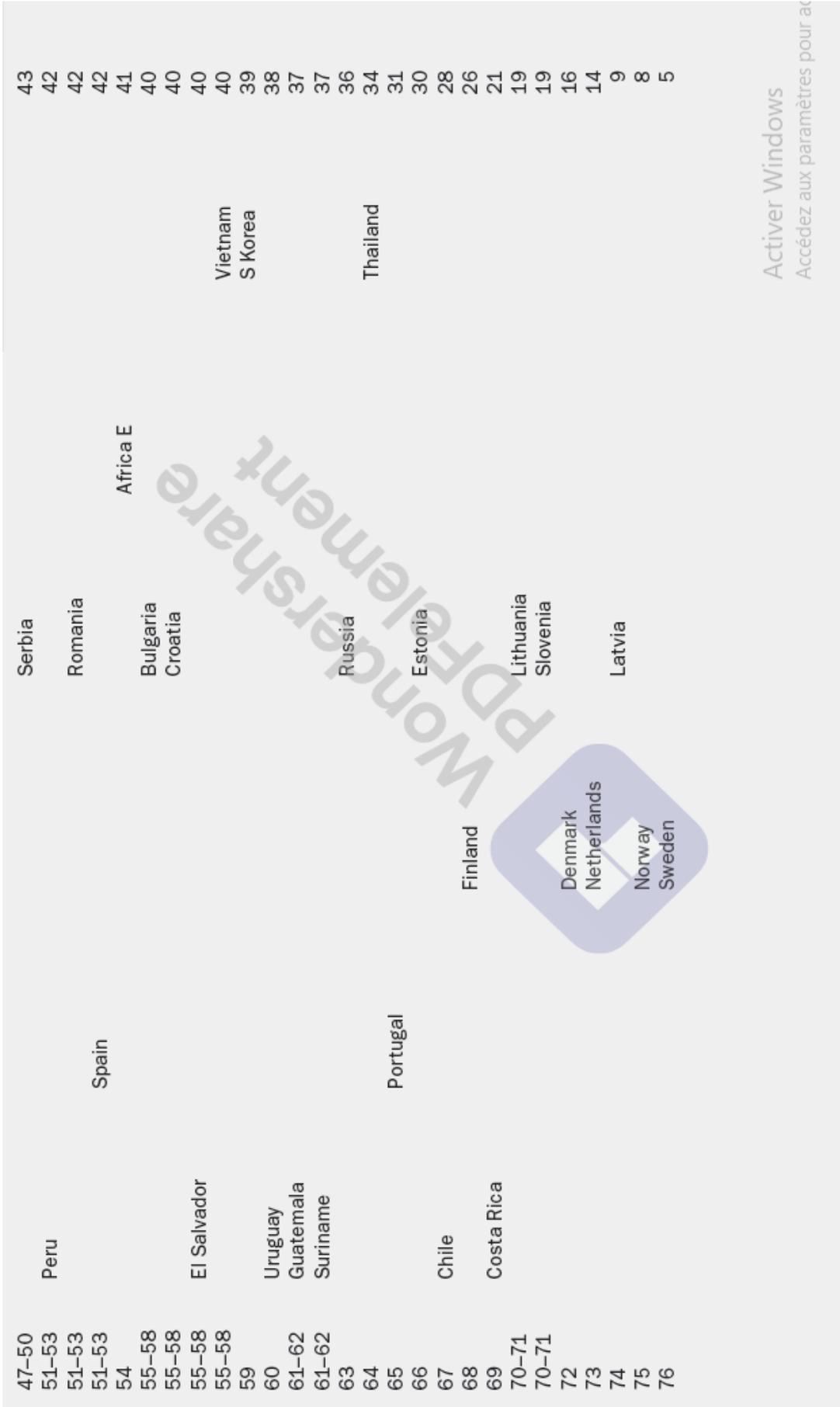
TABLE 5.1 Masculinity Index (MAS) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
			ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M.E & AFRICA	ASIA SE	
1				Slovakia			110
2				Hungary		Japan	95
3			Austria				88
4	Venezuela		Switzerland Ge				79
5		Italy					73
6							72
7							70
8	Mexico		Ireland				69
9-10							68
9-10	Jamaica						68
11-13						China	66
11-13							66
11-13			Germany				66
14-16			Great Britain				66
14-16	Colombia					Philippines	64
14-16				Poland			64
17-18					S Africa (wte)		63
17-18	Ecuador						63
19			United States				62
20			Australia				61
21			Belgium Fr				60
22-24			New Zealand				58
22-24			Switzerland Fr				58
22-24	Trinidad						58

Active Window 58
Accédez aux paramètres

TABLE 5.1 Masculinity Index (MAS) Values for 76 Countries and Regions Based on Factor Scores from 14 Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD M.E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
25-27				Czech Rep.			57
25-27		Greece					57
25-27						Hong Kong	57
28-29	Argentina						56
28-29						India	56
30						Bangladesh	55
31-32					Arab ctrs		53
31-32					Morocco		53
33			Canada total Luxembourg				52
34-36						Malaysia	50
34-36							50
34-36					Pakistan		50
37	Brazil					Singapore	49
38							48
39-40					Israel		47
39-40		Malta					47
41-42						Indonesia	46
41-42							46
43-45			Canada Quebec		Africa W		45
43-45						Taiwan	45
43-45		Turkey					45
46	Panama						44
47-50			Belgium NI				43
47-50		France			Iran	Activer Window	43
47-50						Accédez aux paramètres	43



4.3 قيم مؤشر عدم اليقين ل76 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

TABLE 6.1 Uncertainty Avoidance Index (UAI) Values for 76 Countries and Regions
Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD / M.E & AFRICA	ASIA EAST	ASIA SE	INDEX
1		Greece						112
2		Portugal						104
3	Guatemala							101
4	Uruguay							100
5		Malta	Belgium Ni					97
6								96
7				Russia				95
8	El Salvador							94
9-10			Belgium Fr					93
9-10				Poland				93
11-13				Serbia		Japan		92
11-13								92
11-13	Suriname			Romania				92
14				Slovenia				90
15								88
16	Peru							87
17-22	Argentina							86
17-22	Chile							86
17-22	Costa Rica							86
17-22		France						86
17-22	Panama							86
17-22		Spain						86
23-25				Bulgaria				85
23-25						S Korea		85
23-25		Turkey						85

TABLE 6.1 Uncertainty Avoidance Index (UAI) Values for 76 Countries and Regions
Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions, continued

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW		EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD		ASIA EAST		INDEX
			ANGLO WORLD			M.E. & AFRICA	ASIA SE			
57-58			Australia							51
57-58				Slovakia						51
59			Norway							50
60-61			New Zealand							49
60-61			Canada total			S Africa (wte)				49
62-62			United States					Indonesia		48
62-63										48
64										46
65								Philippines		44
66								India		40
67								Malaysia		36
68-69			Great Britain							35
68-69			Ireland							35
70-71								China		30
70-71								Vietnam		30
72-73								Hong Kong		29
72-73										29
74										23
75	Jamaica									13
76								Singapore		8

5.3 قيم مؤشر توجه طويل المدى لـ 93 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

TABLE 7.4 Long-Term Orientation (LTO) Index Values for 93 Countries and Regions
Based on Factor Scores from Three Items in the World Values Survey

SCORES ARE BASED ON THE MOST RECENT WVS DATA FROM THE PERIOD 1995-2004; NINE COUNTRIES MARKED WITH AN ASTERISK (*) WERE ADDED USING 2005-08 DATA.

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
		ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M.E & AFRICA	ASIA SE		
1						S Korea	100
2						Taiwan	93
3						Japan	88
4						China	87
5				Ukraine			86
6			Germany	Estonia			83
7-9			Belgium	Lithuania			82
7-9				Russia			82
7-9				Belarus			82
10-11				Slovakia			81
10-11				Montenegro			81
12			Germany E				78
13							77
14							75
15							74
16							72
17						Singapore	71
18-19				Moldova			70
18-19				Czech Rep.			70
20-21				Bosnia			69
20-21				Bulgaria			69
20-21				Latvia			69
22			Netherlands				67

continued

TABLE 7.4 Long-Term Orientation (LTO) Index Values for 93 Countries and Regions
Based on Factor Scores from Three Items in the World Values Survey, *continued*

SCORES ARE BASED ON THE MOST RECENT WVS DATA FROM THE PERIOD 1995-2004; NINE COUNTRIES MARKED WITH AN ASTERISK (*) WERE ADDED USING 2005-08 DATA.

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
			ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M.E & AFRICA	ASIA SE	
23				Kyrgyzstan			66
24			Luxembourg				64
25		France					63
26-27						Indonesia	62
26-27				Macedonia			62
28-32				Albania			61
28-32		Italy		Armenia			61
28-32						Hong Kong*	61
28-32				Azerbaijan			61
33							60
34-35				Croatia			58
34-35				Hungary			58
36						Vietnam	57
37							53
38-39				Serbia			52
38-39				Romania			52
40-41							51
40-41						India	51
42						Pakistan	50
43							49
44		Spain		Slovenia			48
45-46						Bangladesh	47

TABLE 7.4 Long-Term Orientation (LTO) Index Values for 93 Countries and Regions
Based on Factor Scores from Three Items in the World Values Survey, continued

SCORES ARE BASED ON THE MOST RECENT WVS DATA FROM THE PERIOD 1995-2004; NINE COUNTRIES MARKED WITH AN ASTERISK (*) WERE ADDED USING 2005-08 DATA.

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW		EUROPE C/E EX-SOVIET	MUSLIM WORLD		INDEX
			ANGLO WORLD	Australia		M.E & AFRICA	ASIA SE	
77								21
78-80	Argentina							20
78-80						Mali*		20
78-80	El Salvador							20
81								18
82-83						Rwanda*		16
82-83	Venezuela					Jordan		16
84								15
85-86						Zimbabwe		14
85-86						Morocco		14
87-90	Colombia					Iran		13
87-90	Dominican Rep.							13
87-90	Trinidad*					Nigeria		13
91								7
92						Egypt		4
93	Puerto Rico					Ghana*		0

6.3 قيم التساهل مقابل ضبط النفس لـ93 دولة ومنطقة استنادا إلى ثلاثة عناصر في قاعدة بيانات IBM

TABLE 8.1 Indulgence Versus Restraint (IVR) Index Scores for 93 Countries and Regions
Based on Factor Scores from Three Items in the World Values Survey

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
			ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M.E & AFRICA	ASIA SE	
1	Venezuela						100
2	Mexico						97
3	Puerto Rico						90
4	El Salvador						89
5	Colombia				Nigeria		84
6	Trinidad						83
7							80
8			Sweden				78
9			New Zealand				75
10					Ghana		72
11			Australia				71
12-13							70
12-13							70
14							69
15-17			Denmark				68
15-17			Great Britain				68
15-17			Canada				68
15-17			Netherlands				68
15-17			United States				68
18			Iceland				67
19-20			Switzerland				66
19-20							66
21-22		Malta					65
21-22		Andorra					65
21-22			Ireland				65
23-24					S Africa		63
23-24			Austria				63
25	Argentina						62

26	Brazil				59
27-29		Finland			57
27-29		Belgium		Malaysia	57
27-29		Luxembourg			57
30		Norway			56
31					55
32	Dominican Rep.				54
33	Uruguay				53
34-35					52
34-35			Uganda		52
36			Saudi Arabia		50
37-38		Greece		Taiwan	49
37-38		Turkey			49
39-40		France			48
39-40					48
41-43	Peru		Slovenia		46
41-43					46
41-43			Ethiopia		46
44				Singapore	45
45-46			Bosnia	Thailand	44
45-46					44
47-48		Spain			43
47-48					43
49-51			Jordan		42
49-51			Mali		42
49-51			Zambia	Philippines	42
52-53				Japan	42
52-53					40
54			Kyrgyzstan		40
55-56			Iran		39
55-56			Tanzania		38
55-56				Indonesia	38

continued

TABLE 8.1 Indulgence Versus Restraint (IVR) Index Scores for 93 Countries and Regions
 Based on Factor Scores from Three Items in the World Values Survey, *continued*

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW	EUROPE C/E	MUSLIM WORLD	ASIA EAST	INDEX
			ANGLO WORLD	EX-SOVIET	M. E & AFRICA	ASIA SE	
57					Rwanda		37
58-59				Macedonia		Vietnam	35
58-59				Croatia			35
60				Georgia			34
61-62		Portugal	Germany E	Hungary	Algeria		33
61-62							33
63-64							32
63-64							32
65							31
66		Italy					30
67-69							29
67-69				Czech Rep.		S Korea	29
67-69				Poland			29
70-72				Slovakia			28
70-72				Serbia			28
70-72					Zimbabwe		28
73						India	26
74					Morocco		25
75						China	24
76				Azerbaijan			22
77-80				Russia			20
77-80				Montenegro			20
77-80				Romania			20
77-80				Moldova		Bangladesh	20
81							19



82	Burkina Faso	18
83-84		17
83-84		17
85-87	Iraq	16
85-87		16
85-87	Estonia	16
88-89	Bulgaria	15
88-89	Lithuania	15
90	Belarus	14
91	Albania	13
92	Ukraine	4
93	Latvia	0
	Egypt	
	Pakistan	