

كفاءة الاتصال البينثقافي في المؤسسة

Intercultural Communication in the Enterprise

تاريخ القبول: 2019-12-18

تاريخ الإرسال: 2018-09-15

إيمان بهلول، جامعة باتنة 1
behloul.imane@gmail.com
كمال بوقرة، جامعة باتنة 1
kamboug34@yahoo.fr

الملخص

تهدف هذه الورقة إلى توضيح مفهوم كفاءة الاتصال البينثقافي وأهم عناصره، والمعوقات التي تحد من فعاليات الاتصال داخل الفرق المتعددة الثقافات، هذا ما يقود إلى حدوث سوء الفهم، والنزاعات مما يؤثر سلباً على المؤسسة، ولإدارة هذه النزاعات هناك عدة أساليب تختلف من ثقافات السياق العالي إلى ثقافات السياق المنخفض، فكل ثقافة تتبع أسلوب معين، لإدارة هذه النزاعات داخل الفرق المتعددة الثقافات. وتخلص هذه الورقة إلى تطوير كفاءة الاتصال البينثقافي وذلك باستخدام العديد من المقاييس التي تؤدي إلى استجابات إيجابية، وترفع من وجهات النظر المختلفة التي تساهم في الاتصال الفعال داخل فريق عمل متعدد الثقافات. **الكلمات المفتاحية:** الاتصال البينثقافي، كفاءة الاتصال البينثقافي، ثقافة السياق العالي، ثقافة السياق المنخفض، المؤسسة.

Résumé

Le but de cet article est de clarifier le concept de compétence de communication interculturelle et de ses composants face aux obstacles qui limitent les activités de communication au sein des équipes multiculturelles, entraînant des malentendus et des conflits qui affectent négativement l'institution. Pour gérer ces conflits, il existe plusieurs méthodes qui varient en fonction de leur appartenance à des cultures à haut contexte ou à celles du bas contexte. Nous montrons comment chacune des deux cultures suit une méthode particulière pour gérer ces conflits au sein d'équipes multiculturelles. Nous concluons cet article par la nécessité de développer une communication interculturelle efficace, en utilisant plusieurs mesures qui répondraient positivement et contribuent à une communication efficace entre une équipe multiculturelle.

Mots-clés : Communication interculturelle, Efficacité de la communication interculturelle, Culture à contexte haut, Culture à bas contexte, Entreprise

Abstract

The aim of this paper is to explain the concept of intercultural communication competence, components and barriers that limit communication effectivity within multicultural team, this leads to misunderstandings and conflicts that negatively affect the institution. To manage these conflicts there are several methods that differ from high-context cultures to low-context cultures. Each culture follows a particular method for managing these conflicts within multicultural teams. This study shows the developing of intercultural communication competence by using many measures that led to the positive responses that help to communicate effectively with people from different cultures in multicultural team of work.

Keywords : Intercultural communication, Intercultural communication competence, High-context culture - Low-context culture, Enterprise.

مقدمة

1. أولا/ التطور التاريخي لحقل الاتصال بينثقافي

تعود جذور دراسة الاتصال بينثقافي إلى حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما هيمنت الولايات المتحدة الأمريكية بشكل متزايد على المسرح العالمي، غير أن الموظفين الحكوميين ورجال الأعمال العاملين في الخارج، وجدوا أنفسهم في كثير من الأحيان غير مؤهلين للعمل مع أشخاص من ثقافات مختلفة، فالتدريب اللغوي الذي تلقوه- على سبيل المثال- لم يعدّهم جيدا للتحديات المعقدة للعمل في الخارج، وبناء على هذا أصدرت الحكومة الأمريكية في سنة 1946 قانون الخدمة الخارجية، وأنشأت معهد الخدمة الخارجية (FSI) والذي بدوره استدعى "إدوارد تي هول" وغيره من علماء الأنثروبولوجيا واللسانيات البارزين بما فيهم "راي بيردويستيل" و"جورج تراغر" لتطوير دورات تدريبية للعامل الأمريكيين في الخارج، لأن المواد العلمية للتدريب كانت نادرة، فقاموا بتطويرها، وبهذا شكل منظروا معهد الخدمة الخارجية طرق جديدة للنظر إلى الثقافة والاتصال، ومنه ولد حقل الاتصال بينثقافي¹.

يساهم العمل في فريق متعدد الثقافات في الابتكار والتطوير، مما يؤدي إلى رفع الإنتاج والمنافسة في السوق، إلا أن نجاح التواصل داخل هذا الفريق تهدده عدة معوقات ثقافية، ولغوية، تؤثر سلبا على المؤسسة وتؤدي إلى حدوث نزاعات، قد تسبب فشل وخسارة بعض المؤسسات؛ ليس بسبب منتجاتها، بل لقلة كفاءة عمالها في التواصل بينثقافي، فكفاءة تواصل أعضاء الفريق تساهم في التقليل من سوء الفهم، وإيجاد حلول للنزاعات عن طريق التفاوض ومنه كسب الوقت، والعمل في بيئة تقل فيها الشحنات السلبية، وتشجع على الإنتاج، والعطاء والابداع.

وستنطبق في هذه الورقة إلى التطور التاريخي لحقل الاتصال بينثقافي، وتحديد مفهومه، ثم نتحدث عن كفاءة الاتصال بينثقافي، من خلال تحديد مفهومه، وعناصره ومعوقاته، وكيفية تطوير كفاءة الاتصال بينثقافي في المؤسسة، باستخدام مقياس السلوك لتقييم الكفاءة الثقافية BASIC ومقياس الوصف، والتفسير، والتقييم D.I.E، ومقياس "ساموفار" Samovar.

جدول 1. أهم الأحداث في تطور حقل الاتصال بينثقافي

السنة	الحدث
1955-1950	تطوير النموذج الأصلي للاتصال بينثقافي من قبل إدوارد ت. هول وآخرون في معهد الخدمة الخارجية في واشنطن العاصمة.
1955	أول مقالة حول الاتصال بينثقافي من قبل هول بعنوان "أنثروبولوجيا الأخلاق" في مجلة العلوم الأمريكية.
1959	صدور أول كتاب بعنوان "اللغة الصامتة" لإدوارد هول
أواخر 1960	أول دروس للاتصال بينثقافي في الجامعات (مثال جامعة بيتسبرغ)، ونشر الفريد سميث (1966) لكتابه الاتصال والثقافة.
1970	أنشأت رابطة الاتصالات الدولية بالولايات المتحدة الأمريكية قسم الاتصال بينثقافي.
1972	تم نشر أول كتاب بعنوان: "الاتصال بينثقافي: القارئ" من قبل لاري أ. ساموفار وريتشارد. بورتر
1973	أول كتاب مدرسي في الاتصال بينثقافي بعنوان: "الاتصال بينثقافي" من قبل هارمس بجامعة هاواي.
1974	أول إصدار للتقارير السنوية للاتصال الدولي والثقافي؛ مجتمع التعليم والتدريب والبحث بين الثقافات.
1977	صدور مجلة دولية للعلاقات بين الثقافات بالولايات المتحدة الأمريكية.
1998	تأسيس الأكاديمية الدولية للعلاقات بين الثقافات بالولايات المتحدة الأمريكية.

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

مع المغتربين بما في ذلك اللغة الصامتة (1973/1959) والبعد الخفي (1966/1982) وما وراء الثقافة (1976/1981) ورقصة الحياة (1983) وفي هذه الكتب قدم هول مفاهيم جديدة في هذا الحقل لا تزال تستخدم لليوم مثل: ثقافة السياق

يعتبر "إدوارد هول" رائد مجال الاتصال بينثقافي لأنه أول من نشر مقالة في الموضوع عام 1955 بمجلة العلوم الأمريكية حول "أنثروبولوجيا الأخلاق" ووسع كتاباته من خلال سلسلة من الكتب النابعة عن تجاربه الخاصة وتفاعلاته

ويعرف "لوستيغ وكوستر" Lustig & Koester الاتصال البينثقافي أيضا بأنه عملية رمزية أين درجة الاختلاف بين الناس كبيرة، ومهمة بما يكفي بقدر خلق تفسيرات، وتوقعات متباينة حول ما يعتبر أنها سلوكيات فعالة، ينبغي أن تستخدم لخلق معنى مشترك.⁹

وغالبا ما يستخدم مصطلح الاتصال البينثقافي وعبر الثقافات بالتبادل إلا أنها مختلفة، وقد وضع العالم الأنثروبولوجي "وليام جوديكونست" William Gudykunst في كتابه "دليل الاتصالات الدولية والبينثقافية" (2002) الفرق بين المصطلحين: فالبينثقافي ينطوي على الاتصال بين الناس من مختلف الثقافات (دراسة الخصائص الثقافية المحددة للناس المشاركين في التفاعل) بينما مصطلح عبر الثقافي ينطوي على المقارنة للاتصال عبر الثقافات (دراسة سلوك الثقافات المتعددة)، ومن هنا فإن الفرق يكمن في التفاعلات والمقارنات.¹⁰

ويميز "جوديكونست" الاتصال البينثقافي عن الاتصال عبر الثقافات من خلال طبيعة الدراسات، فبحوث الاتصال عبر الثقافات تتضمن مقارنة السلوك بين ثقافتين أو أكثر (على سبيل المثال مقارنة الإفصاح عن ما في الذات في اليابان والولايات المتحدة وإيران عند تفاعل الأفراد مع أفراد من ثقافتهم الخاصة)، وتنطوي بحوث الاتصال البينثقافي على فحص السلوك عند تفاعل أفراد من ثقافتين أو أكثر (مثال: دراسة الإفصاح عن ما في الذات عند تواصل اليابانيين والإيرانيين مع بعضهم البعض) ففهم الاختلافات عبر الثقافات في السلوك هو شرط أساسي لفهم السلوك بين الثقافات، لذا فإن الاتصال البينثقافي له علاقة بالتواصل عبر الثقافات.¹¹

3. ثالثا/ تعريف كفاءة الاتصال البينثقافي

تضيف العولمة مفاهيم جديدة إلى أدبيات مختلف التخصصات، وواحد منها هو كفاءة الاتصال البينثقافي، وهناك العديد من التعريفات لهذا المصطلح، قدمت من قبل مختصين في حقل الاتصال البينثقافي، والاختلاف في التعريفات يدل على أن المختصين في حد ذاتهم لا يتفقون في بعض القضايا؛ كالعناصر التي تشكل المفهوم، أو ما هي أهم عناصره؟

العالي² والمنخفض³، أبعاد الوقت الأحادية والثنائية، وبعد الفضاء الشخصي.⁴

لقد بدأ التدريب على الاتصال البينثقافي مع موظفي معهد الخدمة الخارجية وتم توسيعه في الستينات ليشمل كلا من الطلاب ورجال الأعمال، وفي الآونة الأخيرة أصبح التدريب يشمل على التنوع الذي ييسر الاتصال البينثقافي بين أفراد مختلف الفئات الجنسية والعرقية والإثنية، ولاسيما في أماكن العمل التابعة للشركات أو الحكومات.⁵

هناك عدة أحداث ساهمت في تطور حقل الاتصال البينثقافي يتم توضيح أهمها في الجدول التالي:

Source: Everett M. ROGERS, William B.

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

2. ثانيا/ تعريف الاتصال البينثقافي

هناك العديد من التعريفات التي تصف الاتصال البينثقافي حسب التخصصات من بينها:

تعريف روجرز وستيفات Rogers and Steinfatt للاتصال البينثقافي: "هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين يختلفون ثقافيا." هذا التعريف مشابه لتعريف بيرى وآخرون Berry et al's حيث يعرفون الاتصال البينثقافي بأنه: "تبادل المعلومات اللفظية أو غير اللفظية بين أفراد شعوب الثقافات المختلفة."⁶

وقدم ساموفار وآخرون Samovar et al's تعريفا أكثر تفصيلا وركزوا على العناصر في العملية الاتصالية حيث أن: "الاتصال البينثقافي يتضمن التفاعل بين الشعوب التي تتميز بصورتها الثقافية وأنظمة رموزها الخاصة بالقدر الكافي لتغيير موضوع الاتصال."⁷

ويعرف كل من شان وتينغ-تومي Ting-Toomey & Chung "الاتصال البينثقافي بأنه عملية تبادل الرموز التي يحاول بموجها أفراد من ثقافتين مختلفتين (أو أكثر) التفاوض حول المعاني المشتركة في حالة تفاعلية داخل نظام مجتمعي راسخ."⁸

1.4. السمات الشخصية

وتتمثل في السمات التي تشكل شخصية الفرد ، والتي هي عبارة عن نتاج تجارب فريدة لكل شخص داخل ثقافة ما ، إضافة إلى هذا فهي تتأثر دائما بـ : العامل الوراثي للفرد وغالبا ما تلعب هذه السمات دورا في تحديد عملية التفاعل ، وتشمل السمات الشخصية التي تؤثر على كفاءة الاتصال البيثقافي كلا من: مفهوم الذات ، الكشف عن الذات ، الوعي الذاتي ، والاسترخاء الاجتماعي.¹⁷

1.1.4. مفهوم الذات: حيث يصفه تشن وستاروستا

بأنه الطريقة التي يرى بها المرء نفسه ، وهناك جزء مهم من مفهوم الذات هو تقدير الذات أي ؛ كيفية تقييم المرء لنفسه ، فالشخص الذي يقدر نفسه يشعر براحة أكثر ليس فقط مع نفسه ، بل مع الآخرين أيضا.¹⁸

يُظهر "إيرليخ" أيضاً أن الأشخاص الذين يتمتعون باحترام كبير للذات هم أكثر عرضة للإحساس بالإيجابية تجاه الأشخاص خارج المجموعة مقارنةً بالأشخاص الذين يعانون من تدني احترام الذات.¹⁹

في حين يرى بعض العلماء جوانب أخرى لمفهوم الذات تؤثر على التواصل ، على سبيل المثال يشير كل من "فووت وكوتيريل" Foote & Cottrell إلى أنه يجب أن يكون لدى الشخص الكفاءة نظرة متفائلة ، فهذا يغرس الثقة أثناء التفاعل مع الآخرين ، ويرى "غاردنر" Gardner بأن الشخصية المستقرة والمنفتحة هي مفتاح التواصل البيثقافي الفعال ، في حين تبين دراسة أخرى لـ "هاريس" Harris أن السمات الشخصية مثل الاعتماد على الذات والمثابرة والثقة تتحد لتكون أحد أبعاد الاتصال البيثقافي.²⁰

2.1.4. الكشف عن الذات: وهي مدى استعداد الفرد

لتبادل المعلومات حول نفسه ، والاتصال البيثقافي بطبيعته لديه مستوى عال من عدم الوضوح ، والكشف عن الذات يمكن أن يساعد على التقليل من هذا الغموض ،²¹ حيث أظهرت دراسة لـ "تشن" أن الكشف الذاتي هو أحد أبعاد الاتصال البيثقافي ، خاصة مدى عمق واتساع الكشف الذاتي ، وتساعد نتيجة هذه الدراسة على توضيح نموذج الاختراق الاجتماعي حيث تتطور العلاقات من مستوى سطحي إلى مستوى شخصي

يعرف "كوريلو" Kurylo كفاءة الاتصال البيثقافي

بأنها: استخدام الاتصال الفعال والمناسب في سياق تؤثر فيه المتغيرات الثقافية تأثيرا كبيرا على نتيجة التفاعل.¹²

ويعرف "تشن وستاروستا" Chen & Starosta كفاءة

الاتصال البيثقافي بأنه: التفاعل الفعال والمناسب بين الأفراد الذين ينتمون إلى بيئة معينة ، وهو القدرة على تنفيذ سلوك الاتصال بشكل فعال ومناسب للحصول على الاستجابة المرجوة في بيئة خاصة.¹³

ويعرف "ساموفير" وزملاؤه بأنه: "امتلاك القدرة على

التفاعل الفعال والمناسب ، مع أعضاء يمتلكون خلفيات لغوية وثقافية أخرى وفقا لتعبيراتهم".¹⁴

هذا التعريف لا يركز فقط على قدرة التعبير بشكل

فعال ، ومناسب ، بل يركز على ثقافة الغير على حد قوله "خلفيات لغوية وثقافية أخرى" ، بالنسبة لساموفار وزملائه إن العناصر المهمة هي: الفاعلية ، والتناسب ، والخلفية اللغوية والثقافية ، هذا يعني أنه إذا أراد شخص ما أن يكون كفؤا في التفاعل البيثقافي يجب أن يكون اتصاله فعالا ، ويستخدم اللغة والإيماءات المناسبة ، ويكون على معرفة بالخلفية الثقافية للطرف الآخر.¹⁵

وأجرت "ديردورف" deardorff دراسة تضم فريقا

متكونا من 23 خبيرا دوليا في مجال الاتصال البيثقافي ، ومن خلال هذه الدراسة توصلوا إلى اتفاق حول الخصائص الرئيسية لمفهوم كفاءة الاتصال البيثقافي ، حيث عرفوا كفاءة الاتصال البيثقافي بأنه: "القدرة على الاتصال بشكل فعال ومناسب في المواقف المتعددة الثقافات بناء على معرفة الفرد لمختلف الثقافات ، ومهاراته ، وسلوكياته". هذا التعريف يعكس العناصر الهامة للاتصال والسلوك في حالة البيثقافي ، وللحصول على اتصال بيثقافي كفؤ يجب توفر العناصر التالية: التواصل الفعال والملائم ، ومعرفة الثقافة الأخرى ، ومعرفة الذات ، وقدرات الشخص وسلوكياته.¹⁶

4. رابعا/ عناصر كفاءة الاتصال البيثقافي

لفهم أفضل لكفاءة التواصل البيثقافي ، يجب دراسة

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

أكثر ، وهذا من خلال عمق واتساع المعلومات التي يكشف عنها الأفراد لنظرائهم.²²

3.1.4. الوعي الذاتي: وهي قدرة الفرد على امتلاك المعلومات المطلوبة اللازمة للقيام بسلوك كفؤ أثناء المحادثة ، وهو أيضا القدرة على أن يكون الفرد على بينة من نفسه ، وهذا يحسن من تكيفه مع الآخرين ، لأن الفرد يصبح مدركا لسلوك الطرف الآخر،²³ ويساعد الوعي الذاتي الأفراد على تنفيذ السلوكيات ذات كفاءة في التفاعل والتكيف بشكل أفضل في الثقافات الأخرى.²⁴

ووفقا لـ "سنايدر" Snyder الأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي عال دائما ما يكونون حساسين بشكل خاص لتعبيراتهم ولتعبيرات نظرائهم.²⁵

4.1.4. الاسترخاء الاجتماعي: تسمح هذه المهارة بمساعدة الفرد على جعل التفاعل بين الثقافات أكثر راحة،²⁶ حيث يفترض "غوديكوت وهامر" أن هناك سلسلة من الأزمات تحدث عادة في التجربة الأولى للأفراد الذين يقيمون في ثقافة المضيف ، هذا ما يؤدي للقلق الذي ينبع من انعدام الأمن الذي هو نتيجة نفسية فورية تحدث عندما يكون الفرد في وضع جديد.²⁷

ويشير "كوباتش" إلى أن الأشخاص المسترخين اجتماعيا هم الأشخاص القادرون على التخلص من السلوكيات مثل العرق غير المبرر، الاهتزاز، الوضعية الجامدة، والحد الأدنى من الاستجابات عند التواصل مع أشخاص آخرين.²⁸ وترى "بارنا" Barna أن الفرد يكون فعالا في التواصل البيئتي عندما تكون لديه القدرة على القضاء على العقبات ، ومن بينها الشعور بالقلق عند التواصل مع أفراد من ثقافات أخرى ، كل هذا يظهر الدور المهم الذي يلعبه الاسترخاء الاجتماعي في التفاعل البيئتي.²⁹

2.4. مهارات الاتصال

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

1.2.4. مهارة الرسالة: تشمل مهارات الرسالة القدرة على استخدام الرسائل الوصفية والداعمة في عملية التفاعل ؛ ويقصد بالرسائل الوصفية هي استخدام الملاحظات المباشرة بدلا من الحكم على السلوكيات الأخرى ، هذا ما سيؤدي إلى تجنب ردة فعل دفاعية من نظيره ، أما الرسائل الداعمة فهي شرط لا غنى عنه في التواصل الفعال ، فالأمر يتطلب من الأفراد معرفة كيفية دعم الآخرين بفعالية عن طريق التواصل من خلال الإشارات مثل إيماءات الرأس ، والاتصال البصري وتعابير الوجه،³⁰ كما أن مهارات الرسالة تنطوي على الإلهام الكافي بلغة الثقافة المضيفة وسلوكها غير اللفظي.³¹

2.2.4. مهارة مرونة السلوك: وهي القدرة على اختيار السلوك المناسب اللازم للتفاعل البيئتي،³² ويرى "ديران ووليس" Duran & Wheelless أنه بالإضافة إلى مهارة المرونة في السلوكيات اللفظية وغير اللفظية ، يجب أن تحتوي المرونة السلوكية على الشعور بالراحة أثناء التفاعل مع الناس من ثقافات مختلفة.³³

3.2.4. مهارة إدارة التفاعل: تعرف بكيفية المشاركة بشكل صحيح في المحادثة،³⁴ فهي القدرة على تبادل أدوار الحديث وبدء وإنهاء المحادثة بشكل مناسب ، وبعبارة أخرى هي قدرة الأفراد على "التعامل مع الجوانب الإجرائية لهيكلة المحادثة والحفاظ عليها"، هذا يعني معرفة كيفية تطوير موضوع الحديث بسلاسة أثناء التفاعل.³⁵

4.2.4. المهارات الاجتماعية: وتشمل التعاطف والحفاظ على الهوية ؛ فالتعاطف هو القدرة على الإحساس بنفس عواطف الطرف الثاني أثناء طرح أفكاره ، ووفقا لـ "باركس" Parks يجب على الشخص المتعاطف أن يظهر قدرته على "التنبؤ بدقة أو تمييز جوانب مختلفة من سلوك الآخرين"، ويرى "فايمان" Wiemann أن مهارة التعاطف يجب أن تشمل تبادل لعرض العواطف ، والاستجابات اللفظية التي تظهر الفهم والاستماع الفعال.³⁶

أما الحفاظ على الهوية فهي قدرة الأفراد على الحفاظ على هوية نظريهم ، والأفراد الأكفاء ليسوا بحاجة إلى معرفة أنفسهم أثناء التفاعل فقط ، بل هم في حاجة للسماح لنظرائهم بمعرفة من هم ، ومن أجل تحقيق التفاعل يجب على الأشخاص الأكفاء أن يعرفوا كيفية الحفاظ على هوية نظرائهم ،

الشخص الذي يريد أن ينمي وعيه الثقافي أن يستثمر وقته وجهده للقيام بذلك.⁴¹

ويرى "أوليفر" Oliver أن كل ثقافة تظهر أنماط تفكير مختلفة، ومن المشاكل المتكررة في التواصل بين الثقافات هو سوء فهم أنماط التفكير، وليكون التواصل بينثقافي فعال يجب على الفرد أن يتعلم أولاً خصائص الثقافة المضيفة وخاصة أنماط تفكيرها، ويرى "هال" و "وايت" أن فهم الثقافة المضيفة يمكن أن تسمح للضيف بتغيير أنماط اتصاله لتتوافق مع إشارات أهل الثقافة المضيفة، فتغيير سلوك الفرد ليتوافق مع الثقافة المضيفة هو مفتاح الوصول لفهم مشترك.⁴²

5. خامسا/ معوقات كفاءة الاتصال بينثقافي

هناك العديد من المعوقات التي تحد من كفاءة العامل أثناء اتصاله داخل الفريق المتعدد الثقافات وتتمثل فيمايلي:

1.5. الصورة النمطية

يعرف "وايتلي وكايت" Kite & Whitley الصورة النمطية بأنها "رأي أو معتقد حول خصائص سلوك ومواقف أعضاء مختلف المجموعات"، لذا فالصورة النمطية هي صورة ذهنية موحدة يقيمها أفراد جماعة اجتماعية مبنية على آراء مفرطة التبسيط، وأحكام غير صحيحة، وغير قابلة للنقد.⁴³ يعرف كل من "أباتي بوكا وبوتشيارو" Abbate, Boca and Bocchiaro الصورة النمطية بأنها: بناء إدراكي يحتوي على معرفة، ومعتقدات، وتوقعات المتلقي حول بعض الفئات الاجتماعية البشرية.⁴⁴

الصورة النمطية يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية، فالتى تشير إلى أن جماعة كبيرة من الناس على أنهم كسولون وخشنون وأغبياء هي صورة نمطية سلبية، أما الصورة النمطية الإيجابية فهي تفترض مثلا بأن الطلاب الآسيويين أذكياء ويعملون بجد، وفي كلتا الحالتين فإن الصورة النمطية تضيق تصوراتنا، وتعرض الاتصال بينثقافي للخطر، وتتخذ لهجة سلبية، ويرجع ذلك إلى أن القوالب النمطية تميل إلى الإفراط في تعميم خصائص جماعة من الناس.⁴⁵

وسواء كان الهدف من الصورة النمطية سلبى أو إيجابى، فهو يعيق التواصل الناجح لأنه يعمينا عن تحليل مجالات الفروق الرئيسية، فالاتصال الفعال يعتمد على إيجاد وتوضيح مصادر الغموض فضلا عن تعلم التعامل مع المواقف

ويرى باركس أن الأفراد يتعلمون عادة القدرة على الحفاظ على هوياتهم من خلال تجاربهم، ويجب أن يكون استخدام مهارة الحفاظ على الهوية قابلا للتغيير وفقا للمواقف المختلفة والأهداف الشخصية المختلفة.³⁷

ومن هنا المهارات الاجتماعية تنطوي على معرفة شعور الطرف الآخر، وفهم الفرد لهويته وهوية الآخرين.³⁸

3.4 التكيف النفسى

وهو قدرة الشخص على التعامل مع التوتر الذي يأتي بسبب تواجده في بيئة جديدة، ففي البداية قد يشعر الفرد بالإحباط، الاغتراب، والغموض عند محاولة تكيفه مع الثقافة الجديدة، وقد يحدث الإحباط عندما يتوقع الفرد أن يرى شيئا مألوفاً ولكن بدلا عنه يرى شيئا غير مألوف، أو قد يشعر المرء بالغربة عندما لا يفهم ببساطة الفروق الدقيقة في اللغة الأجنبية، هذه بعض المشاعر التي قد تواجه الفرد عند التكيف مع ثقافة مختلفة، لكن مع الوقت والصبر يمكن للمرء أن يتكيف في الأخير.³⁹

يرى "هامر" أن القدرة على التعامل مع الضغوط النفسية في بيئة جديدة هو أحد العناصر الرئيسية لكفاءة الاتصال بينثقافي، وتشمل هذه القدرة على مهارات لازمة للتعامل بفعالية مع الإحباط، والصراع بين الأشخاص، والضغط، والصعوبات المالية، والاعتراب الاجتماعي، والنظم السياسية المختلفة، والقلق العام، وتبين هذه الصفات الجماعية أن الشخص الذي تكيف جيدا من الناحية النفسية، يمكن أن يتعامل بفعالية مع مشاعر التوتر، والإحباط، والاعتراب والمواقف الغامضة في ثقافة جديدة، والتكيف النفسى الفعال هو متغير رئيسى للكفاءة في التفاعل بينثقافي.⁴⁰

4.4 الوعي الثقافى

يشير إلى فهم أعمق واستجابة للثقافة الجديدة، هذا النوع من الوعي يستغرق وقتا لأنه لا يكمن في معرفة أمور عن الثقافة الجديدة فقط، ولكن الأمر ينطوي على إدراك لما هو غير سطحي، فعندما يكون المرء جديدا على ثقافة ما، فإنه يلاحظ أمورا مثل الموضة، الموسيقى، الغذاء، الهندسة المعمارية، وسلوك الناس، وليس المعاني العميقة التي يمكن ملاحظتها مثل القيم الاجتماعية، التقاليد، والمعايير والأنظمة، وعلى

للمعرفة ، والطريقة التي تفكر بها وتصرف بها ، والانطباع الذي نشكله عن الآخرين.⁵¹

وتعد التصورات من أعظم مشاكل الاتصال بينثقافي فهي تنشأ عن عدم التطابق والاختلافات في الإطار المرجعي ، حيث يشير كل من "ستاكس هيل وهيكسون" Stacks Hill and Hickson إلى أن "الاتصال يجمعنا معا والتصورات تميل إلى فصلنا عن بعضنا البعض." ولذلك فإن الهدف من التواصل الفعال بين الثقافات هو التفاوض وخلق معنى مشترك من خلال فهم تصورات بعضنا البعض.⁵²

وللد من التأثير السلبي لهذه التصورات على عملية الاتصال بينثقافي يجب أن ينظر إلى التعميمات الثقافية على أنها تقريبية ، وليست كتصورات مطلقة ، وكما يقول الكاتب الإنجليزي "روبرت بيرتون" Robert Burton: "لا توجد قاعدة عامة ، لا تعرف بعض الاستثناءات".⁵³

4.5. النزعة العرقية

يشرح كل من "ناندا ووارمز" Nanda and Warms مصطلح النزعة العرقية بأنه عبارة عن: "فكرة أن ثقافتنا متفوقة على أي ثقافة أخرى ، وأن الثقافات الأخرى يجب أن تقاس بالدرجة التي ترقى إلى معاييرنا الثقافية ، فنحن نتمركز عرقيا عندما ننظر إلى الثقافات الأخرى من خلال العدسة الضيقة لثقافتنا أو مركزنا الاجتماعي" وهذه العدسة الضيقة هي التي تربط النزعة العرقية ، بمفهوم الصورة النمطية ، والأحكام المسبقة ، والتمييز.⁵⁴

يمكن أن تكون هناك عواقب وخيمة على الفرد الذي لديه نزعة عرقية ويحاول ممارسة التواصل الناجح بين الثقافات ، وأحد هذه العواقب الشخصية هو القلق ، ويرجع "غامبل" Gamble السبب إلى أنه "كلما كانت نزعتك للعرقية كبيرة كلما قلقت أكثر حول تفاعل مع الثقافات الأخرى ، وعندما نشعر بالقلق ، فإننا أقل احتمالا لتوقع نتيجة إيجابية من هذه التفاعلات ، وأقل استعدادا للثقة بشخص ما من ثقافة أخرى".⁵⁵

والتحدي الحقيقي في الاتصال بينثقافي يأتي من النزعة العرقية الخفية ، التي لا يتم التعبير عنها علنا ويصعب كشفها ، إنها موجودة في عقل المرء ، ومع ذلك فإنه نادرا ما يطعن فيها ، فكل شخص ذو اتجاه عرقي إلى حد ما ، على الرغم

التي يحدث فيها سوء الفهم ، ومن الصعب الوصول إلى هذا التوضيح ، لأن المحلل لا يعترف باختلاف المجالات بين المشاركين ، لأنه يفترض خلفية عامة وفهم مشترك.⁴⁶

وللد من الصورة النمطية تقترح "أدلر" Adler إستراتيجية يتم تطبيقها أثناء العمل مع ثقافات مختلفة ؛ حيث يجب التركيز على الوصف بدلا من التفسير ، والتقييم ، ففي عملية وصف الثقافة بدلا من تقييمها يتم التقليل من الرضى الذاتي للصورة النمطية والأحكام السابقة لأوانها فالتواصل الفعال بين الثقافات يستلزم التفاعل مع الحقائق البديلة ويرفض الهيمنة الفعلية أو المحتملة لواقع واحد على الآخر.⁴⁷

2.5. التعصب

يعرف "ماشونيز" Macionis التعصب بأنه: "يجمع بين التعميم المتمزمت وغير العقلاني حول فئة من الناس ، فالتعصب أمر غير عقلاني ، إلى حد أن الناس يتخذون مواقف غير مرنة ، تدعّمها أدلة قليلة أو معدومة ، وقد يستهدف التعصب أشخاصا ينتمون إلى فئة اجتماعية معينة ، أو نوع جنس ، أو ميولات جنسية ، أو السن ، أو الانتماء السياسي ، أو العرقي أو الاثني".⁴⁸

في سياق الاتصال ، وفقا لـ "روشار" Ruscher فإن المشاعر ، والمواقف السلبية التي يقوم بها المتعصبون ، غالبا ما تظهر من خلال استخدام التسميات الجماعية ، الفكاهة العدائية ، أو الكلام الذي يدعي تفوق مجموعة على الأخرى ، وكما هو واضح فإن العداء تجاه الآخرين هو جزء لا يتجزأ من التعصب ، وهذه المشاعر غالبا ما تحتوي على الغضب ، الخوف ، النفور والقلق مما يؤثر سلبا على الاتصال بينثقافي.⁴⁹ إن تجنب التعصب ليس مهمة سهلة لأنه مثل معظم جوانب التصور الثقافي ، ويتم تعلم التعصب الثقافي والعرقي في وقت مبكر ، كما يتعزز من خلال التعرض المستمر لمثل هذه الأفكار ، ومع ذلك فقد كشفت الأبحاث أن هناك اثنين من التقنيات غالبا ما تكون ناجحة في تبديد الآراء المتعصبة وهي: الاتصال الشخصي والتعلم حول الثقافات الأخرى.⁵⁰

3.5. التصورات

التصور هو عملية اكتساب وتنظيم وتفسير أي معلومة حسية ، التي تشكل من تجاربنا السابقة وقيمنا الثقافية ومعتقداتنا وتنشئتنا الاجتماعية ، ويمكن أن تؤثر على تلقينا

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

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

رابعاً: في النزاع الإنتاجي يثق الأفراد أو الجماعات بالقيادة التي تؤكد على النتائج المرضية للطرفين ، وفي النزاع المدمر فإنها تسير وراء قيادة أحادية التفكير ومتشدة.⁶¹

بما أن الاتصال يختلف بين الثقافات ، فإن الأبعاد المفهومية للنزاع وكيف يؤثر النزاع على العلاقات الشخصية قد يكون أيضاً يختلف من ثقافة السياق العالي إلى ثقافة السياق المنخفض ،⁶² فوفقاً لـ "تينغ-تومي" "الناس في ثقافة السياق المنخفض قادرون على فصل قضايا النزاع عن الشخص المتورط في النزاع ، بينما النزاعات في ثقافة السياق العالي ترتبط دائماً بالأشخاص." حيث ينظر الناس في الثقافات ذات السياق المنخفض إلى النزاعات باعتبارها مفيدة في الطبيعة ، وعلى العكس ينظر الناس في الثقافات ذات السياق العالي عادة إلى النزاعات على أنها تعبيرية في طبيعتها وتتصل بالمشاعر والتوتر الشخصي.⁶³

وفي ثقافات السياق العالي يعد الاختلاف مع شخص بشكل علني أو مواجهه أمام الناس هو عبارة عن إهانة شديدة ، مما يسبب لكلا الجانبين إنقاص لهاء الوجه ، بشكل خاص في حالة التفاعلات بين الرؤساء والهرؤوسين ، فالأفراد في الثقافات ذات السياق العالي ينظرون إلى حالة النزاع على أنها موجهة بشكل صريح ، بالنسبة لهم قضية النزاع وطرف النزاع هو نفسه ، ويصعب الفصل بينهما ، لذا ففي ثقافات السياق العالي يفترض أن الأفراد يشاركون في عملية معيارية من الحساسية المتبادلة تجاه بعضهم البعض ، ويصنف الأفراد في ثقافات السياق المنخفض النزاع على أنه موجه أساساً ليكون فعالاً.⁶⁴

وفي ثقافات السياق المنخفض يتضمن المنهج التقليدي لإدارة النزاع على مواجهة الخلاف وإجراء مناقشات مفتوحة بشأن المسألة ، أما في ثقافة السياق العالي يحاول الناس تجنب النزاعات ، وعادة هم لا يختلفون ، ويعبرون بسلوك جد مهذب ولين ، ففي الثقافات التي يكون فيها حفظ

من أن معظم الناس يعتقدون أنهم منفتحون ومتسامحون ويضعون في اعتبارهم القضايا الثقافية.⁵⁶

ومن المعقول أن نفترض أن جماعتنا أو ثقافتنا متفوقة على الآخرين لأن عملية التثقيف من خلال التربية ، التعليم ، التاريخ والتنشئة الاجتماعية قد برمجت عقولنا بطريقة في أغلبها لا نعرف "النقاط العمياء".⁵⁷

وللحد من النزعة العرقية يجب على الفرد أن يكون متفتحاً على الآراء الجديدة ، ويرى "تريانديس" Triandis أننا عندما نحكم بأن ثقافتنا هي في بعض الطرق الأفضل من الآخرين ، يجب أن نتعلم تتبع هذه الأحكام بسؤالين: هل هذا صحيح حقاً؟ ما هي الأدلة الموضوعية؟ فالافتقار المعرفي هو سبب رئيسي من أسباب النزعة العرقية.⁵⁸

6. سادساً/ كفاءة الاتصال البيثقافي والنزاعات

إن الإدارة الجيدة للفرق المتعدد الثقافات يمكن أن تحقق عدداً من المزايا الرئيسية تتمثل في انخفاض تكلفة التشغيل في الأسواق العالمية ، والحصول على المواهب المختصة الماهرة ، وزيادة القدرة على حل المشاكل ، وزيادة إمكانية أن تصبح المنظمة عالمية ، وسرعة العمليات والحصول على المعرفة والمعلومات والمزيد من الفرص لتشكيل التحالفات.⁵⁹

إلا أنه في حالة تعدد الثقافات ، يمكن أن تحدث نزاعات في كثير من الأحيان بسبب غموض العلاقات بين الناس من مختلف الثقافات ، حيث لديهم طرق مختلفة للتعبير ولتفسير الرموز النفسية ، ووفقاً لـ "تينغ-تومي" فإن جوانب الاتصال البيثقافي مثل الحواجز اللغوية ، الاختلافات اللفظية وغير اللفظية ، والاختلافات الثقافية والقيمية ، وسوء الفهم بين الثقافات يمكن أن يسهل بدأ نزاعات بين الأشخاص ،⁶⁰ وهناك نوعين من النزاع البيثقافي حسب الباحث "ديفيد أوغسبرغر" David Augsburger النزاع الإنتاجي ، والنزاع المدمر ، ويختلفان في عدة نواحي:

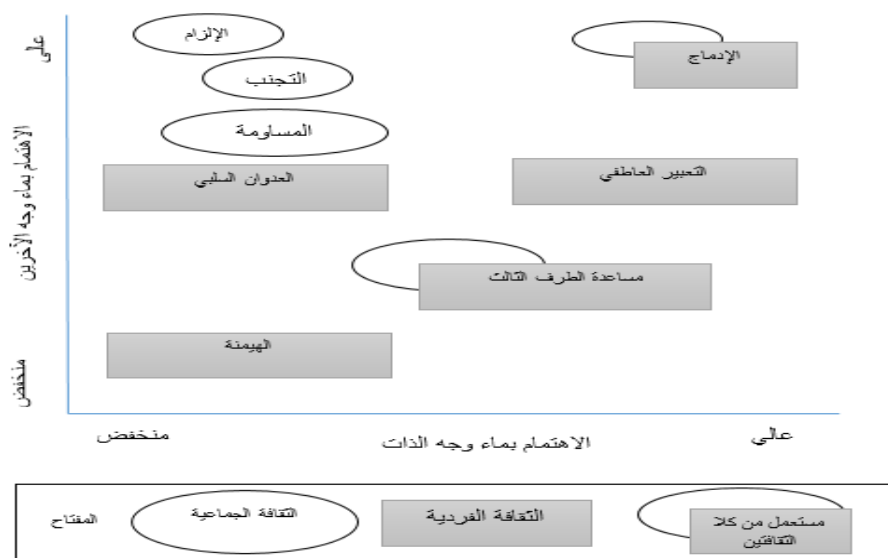
أولاً: في النزاع الإنتاجي الأفراد أو الجماعات يضيّقون النزاع من حيث المفهوم ، التركيز والقضايا ، بينما في النزاع المدمر فإنهم يصعدون من القضايا أو المواقف السلبية.

والإدماج ، بينما الثقافات الفردية (السياق المنخفض) تحبذ التعبير العاطفي ، العدوان السلبي ، الهيمنة ، الإدماج ومساعدة الطرف الثالث.⁶⁶

ويتم تصنيف أسلوب التجنب تقريبا كأسلوب الإلزام (إلزام الفرد الاهتمام بأشخاص آخرين) ، أما أسلوب مساعدة الطرف الثالث فيستخدم في الثقافات الجماعية بشكل مختلف عن الثقافات الفردية: ففي الثقافات الجماعية يذهب طرفا النزاع إلى شخص محبوب تربطهما علاقة به ، أما في الثقافات الفردية يذهب طرفا النزاع إلى وسيط مستقل ، أما بالنسبة لأسلوب الإدماج فعندما يتم تبنيه من قبل الثقافة الجماعية يركز على التعاون على المستوى العلائقي ، في حين الثقافات الفردية تركز على القيام بالمهمة وإنهاء العلاقة.⁶⁷

هذا النموذج يفترض أن الناس من ثقافة معينة تفسر صورتهم الذاتية بما تتفق مع الطبيعة الجماعية أو الفردية للمجتمع.⁶⁸

شكل رقم 1: يوضح أساليب إدارة النزاعات العالمية



Source: Dainton, M. and Zelley, E.D. (2011) *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*, USA: Sage, p 201.

7. تطوير كفاءة الاتصال البينثقافي

1.7. الأداة الأولى: هي مقياس السلوك لتقييم

الكفاءة الثقافية BASIC وهي أداة لفحص سلوك الاتصال الفعلي للشخص ، ويحتوي على ثمانية خطوات:⁶⁹

أولاً. عرض الاحترام: إظهار الاحترام للشخص الآخر.

ماء الوجه ذو قيمة عالية مثل اليابان وماليزيا يمكن أن تضر حالات النزاع العلاقات الشخصية والمهنية ، وفي هذه الثقافات إذا تم حل النزاعات بطريقة مباشرة وأمام الملام يمكن أن يسبب الخجل وردود فعل سلبية ، لذا لابد من إدارة النزاع بطريقة غير مباشرة ولبقة ،⁶⁵ وتشرح "تينغ-تومي" الاختلافات الثقافية في الاستجابة للنزاع ؛ فالثقافات الجماعية (السياق العالي) تسعى إلى الحفاظ على ماء وجه الجماعة بالدرجة الأولى ثم ماء وجه الفرد ، بينما في الثقافات الفردية (السياق المنخفض) يسعى الفرد على الحفاظ على ماء وجهه ولو على حساب الآخرين ، وفي هذه الثقافة يكون ماء وجه الجماعة بمثابة ثانوية أو لا يكون له اعتبار أساساً.

ولقد حددت "تينغ-تومي" نموذج للتفاوض يحتوي على أساليب لإدارة النزاع بين مختلف الثقافات وهي موضحة في الشكل رقم 1 ؛ فالثقافات الجماعية (السياق العالي) تحبذ التجنب ، الإلزام ، المساومة ، مساعدة الطرف الثالث ،

فالتصريحات الوصفية توضح تفاصيل المعلومات التي تلقاها الشخص ، دون أحكام أو تفسيرات ، بعبارة أخرى دون أن يشوهها الرأي ، وتقدم تصريحات التفسير تخميناً أو فرضية حول ما قد تعنيه المعلومات الإدراكية ، بينما تشير عبارات التقييم إلى حكم عاطفي أو وجداني حول المعلومات.⁷²

الغرض من تقديم تصريحات وصفية عند التواصل بين الثقافات هو أن تسمح لك بتحديد المعلومات الحسية التي تشكل أساس التفسيرات والتقييمات الخاصة بك ، كما تسمح لك التصريحات الوصفية بدراسة فرضيات أو تفسيرات بديلة ، أما بالنسبة للتفسيرات وإن كانت شخصية للغاية فهي تتأثر كثيراً بالأنماط الثقافية الكامنة ، في بعض الأحيان عندما تشارك في تواصل بينثقافي مع أشخاص معينين أو جماعات من الأشخاص لفترة طويلة من الزمن ، سوف تكون قادراً على اختبار العديد من التفسيرات للسلوكيات الذي كنت تفكر فيها ، ومن الممكن أيضاً تفادي التقييمات التي يمكن أن تؤثر سلباً على تفاعلاتك.⁷³

إن أداة الوصف ، والتفسير ، والتقييم ، تزيد من تعدد وجهات نظرك ، والاستجابة الإيجابية ، والتصرف ، بشكل مناسب مع الناس من ثقافات مختلفة ، وإن بساطة هذه الأداة تجعلها متاحة في أي ظرف ، وقد تسمح للمتفاعل البينثقافي بتعليق الحكم طويلاً بما فيه الكفاية لفهم الرموز المستخدمة من قبل الثقافة المعنية.⁷⁴

3.7. الأداة الثالثة: يقترح "ساموفار" لتطوير كفاءة الفرد في الاتصال البينثقافي أن يكون:

أولاً: على بينة من ثقافته ، وهذا يعني أنه يجب أن يفهم ثقافته الخاصة لأنها تعطي الكثير من المعلومات حول المعتقدات والسلوك والقيم التي يحملها الآن من أين تأتي. ثانياً: دراسة فحص مواقفه الشخصية ، أو فحص المواقف الخاصة به ، وصوره النمطية ، والآراء التي تؤثر على طريقة رؤيته للثقافات الأخرى ، وإدراكه لهذه الأشياء يساعده على فهم سبب اتصاله بالطريقة التي يفعلها مع الثقافات الأخرى.

ثالثاً: فهم أسلوب الاتصال الخاص به (مهيمن ، دراماتيكي ، متفتح ...) لمعرفة كيفية تواصله مع الآخرين ، وكيف ينظر الآخرين إلى هذا الاتصال.

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

ثالثاً. التعاطف: إظهار فهم الشخص لمشاعر الآخرين.

رابعاً. التفاعل الإداري: إظهار مهارات إدارة تبادل الحوار أثناء الحديث.

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

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

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

ثامناً. موقف التفاعل: استخدام الإجراءات غير التقييمية وعدم إصدار الأحكام أثناء الاستجابة للآخرين ، وهذا يتطلب استعمال الرسائل الوصفية بدلاً من الرسائل التفسيرية أو التقييمية ، وهذه الخطوة الأخيرة يتم شرحها بشكل أفضل في الأداة الثانية ، الخاصة بـ D.I.E

2.7. الأداة الثانية: هي مقياس D.I.E

(Interpretation, Evaluation, Description) وتعتمد على الوصف والتفسير والتقييم ؛ حيث يطلب من الناس مراقبة شيء غير عادي أو صورة لمشهد غير مألوف ، ثم وصف ما يرونه ، وتفسير المعاني الممكنة ، وأخيراً تقييمه من خلال إعطاء أحكامهم القيمة.⁷⁰

وهذه الأداة تعدّ ممتازة للكشف عن الأحداث الغامضة في بيئة جديدة ، حيث إنّ الشخص الغريب يصف ما يحدث من حيث الموضوعية دون الحكم ، ثم يحدد التفسير المحتمل للحدث من منظور الثقافة المضيفة ، وأخيراً يقيم الشخص الغريب مختلف التفسيرات المحتملة للحدث ، وللحصول على قلب التفسير ينطوي على طرح أسئلة للذين لديهم خبرة أكبر في البلاد و/أو السكان المحليين.⁷¹

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

العاملة بشكل مترابط أن تفوق أداء ألمع الأفراد وأكثرهم قدرة.⁷⁶

استنتاجات

إن وجود العديد من المعوقات التي تقف دون كفاءة الاتصال بينثقافي في المؤسسة يؤدي إلى حدوث نزاعات بين أفراد الفريق المتعدد الثقافات ، مما يؤثر سلبا على الجو العام وعلى الإنتاجية ، وطرق حل هذه النزاعات تختلف من ثقافة إلى أخرى ، فاتباع الأسلوب المناسب مع نوع الثقافة سواء من السياق العالي أو السياق المنخفض في حل النزاع مهم جدا وإلا زدنا من حدة النزاع بدلا من حله ، وعليه فإن على أفراد الفريق تطوير كفاءتهم في الاتصال بينثقافي من خلال مجموعة من المقاييس BASIC ، DIE ومقياس "ساموفار" ، مع الحرص على عمل دورات تدريبية للعمال.

رابعا: مراقبة نفسه حيث يجب أن يكون على دراية بكيفية تصرفه وأن يتقبل طريقة استجابة الناس لسوكه.

خامسا: يجب أن يكون متعاطفا أو يحاول أن يحس كيف يشعر الآخرون ، ويعمل على تحسين هذا من خلال أن يكون منتهبه ويتواصل مع مشاعره ، ويستخدم السلوكيات المقبولة فقط ، ويتعلم قبول الاختلافات.

سادسا: يجب عليه ممارسة الاستماع الفعال ، ويحاول الاستماع جيدا للحد من سوء الفهم وخصوصا عند التفاعل مع ثقافات أخرى.

سابعا: تطوير مرونة الاتصال وهي امتلاك القدرة على تكيف سلوكه مع الناس من ثقافات مختلفة ، وهذا يدعو أيضا إلى التسامح وعدم إصدار الأحكام عند مواجهة الخلافات.⁷⁵

يمكن لعملية تطوير كفاءة فريق متعدد الثقافات أن تعالج العديد من التحديات التي تواجه الفرق المتعددة الثقافات ، وتؤدي إلى تحسين أداء الفريق ، ويمكن للفرق التمهيش:

الهوامش

1. Martin, J.N and Nakayama, T.K. (2010), *Intercultural Communication in Contexts*, New York: McGraw-Hill, pp 45, 46.
2. ثقافة السياق العالي: هي الثقافة التي يتجلى فيها معنى الرسالة في حالة الاتصال وفي العلاقة بين المتصلين أو يتم استيعابها في ظل معتقدات وقيم ومعايير الفرد.
3. ثقافة السياق المنخفض: هي الثقافة التي يتجلى فيها معنى رسالة الاتصال بالقول الواضح والصريح ، دون الاعتماد على سياق حالة الاتصال.
4. Chen, L. (2017) *Intercultural Communication*, vol. 9, Handbooks of Communication Science, Germany: De Gruyter, p 22.
5. Martin, J.N and Nakayama, T.K. Op.cit., p 46.
6. Rogers, M and Steinfatt M. (1999), *Intercultural communication*, Illinois: Waveland Press, p 1.
7. Samovar, L.A, Porter, R.E and McDaniel, E.R. (2010), *Communication Between Cultures*, USA: Wadsworth Publishing, p 12.
8. Stella, T.T and Chung, L. (2012), *Understanding Intercultural Communication*, New York: OUP, p 24.
9. Lustig, M.W and Koester, J. (1996), *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*, New York : HarperCollins College Publishers, p 50.
10. Tuleja, E.A. (2017), *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success*, New York: Taylor & Francis, p 20.
11. Kotthoff, H and Spencer-Oatey .H. (2007), *Handbook of Intercultural Communication*, New York: Walter de Gruyter, p 1.
12. Kurylo, A. (2012), *Inter/Cultural Communication: Representation and Construction of Culture*, USA: Sage, p 49.
13. Croucher, S.M. (2017), *Global Perspectives on Intercultural Communication*, New York: Taylor & Francis, p250.
14. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 384.
15. Croucher, S.M. Op.cit., p 250
16. Ibid. 253.
17. Chen, G. M. (2009) 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', Howard Journal of Communications, 2, no. 3, pp 248, 249.
18. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
19. Chen, G. M. Op.cit., p 249.
20. Ibid., 249.
21. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
22. Chen, G. M. Op.cit., pp 249, 250.
23. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
24. Chen, L. Op.cit., p 66.
25. Ibid., 250.
26. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
27. Chen, G. M. Op.cit., p 250.
28. Chen, L. Op.cit., p 66.
29. Chen, G. M. Op.cit., p 250.
30. Ibid., 251.
31. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
32. Ibid., 254.
33. Chen, G. M. Op.cit., p 252.
34. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
35. Chen, G. M. Op.cit., p 252.
36. Ibid., 253.
37. Ibid., 253.
38. Croucher, S.M. Op.cit., p 254.
39. Ibid., 255.
40. Chen, G. M. Op.cit., p 255.

41. Croucher, S.M. Op.cit., p 255.
42. .42 Chen, G. M. Op.cit., p 255.
43. Patel, F, Li, M and Sooknanan, P. (2011), *Intercultural Communication: Building a Global Community*, USA: Sage, p 29.
44. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 170.
45. Ibid.
46. Scollor, R and Scollon, S.W. (2001) *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Language in Society 21, USA: Wiley-Blackwell, p 174.
47. .47Clausen, L. (2006) *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan, Denmark: Copenhagen Business School Press*, p 60.
48. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 173.
49. Ibid.
50. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 176.
51. Patel, Li, and Sooknanan. Op.cit., p 34.
52. Ibid.
53. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 42.
54. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p.p 179, 180.
55. Ibid. p 181.
56. Patel, Li, and Sooknanan. Op.cit., p 33.
57. Ibid.
58. Samovar, Porter, and McDaniel. Op.cit., p 182.
59. Matveev, A.V. (2017) *Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players*, Management for Professionals, USA: Springer International Publishing, p 101.
60. Ibid., 91,92.
61. Martin, J and Nakayama, T. (2010) *Intercultural Communication in Contexts*, New York: McGraw-Hill, p.p 447,448.
62. Volodymyr, G and Nataliya, G. (2010) *A Glossary of Intercultural Communication*, Ukraine: Ivano-Frankivsk, p.p 29, 36.
63. Matveev. Op.cit., p 93.
64. Earley, P.C and Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, California: Stanford University Press, p 106.
65. Matveev. Op.cit., p 95.
66. Griffin, E. (2012) *A First Look at Communication Theory*, USA: McGraw-Hill Education, p 417.
67. Griffin. Op.cit., p 418.
68. Ibid.
69. Croucher. Op.cit., p 257.
70. Berardo,K, Deardorff, D.K and Trompenaars, F. (2012) *Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models*, USA: Stylus Publishing, p 53.
71. Remland, M.S et al., (2014) *Intercultural Communication: A Peacebuilding Perspective*, USA: Waveland Press, p 329.
72. Lustig, M.W and Koester, J. (2010) *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*, Boston : Allyn & Bacon, p 77.
73. Ibid., 78,79.
74. Ibid., 80.
75. Croucher. Op.cit., p 257.
76. Matveev. Op.cit., p 95.

قائمة ببليوغرافية

1. Berardo,K, Deardorff, D.K and Trompenaars, F. (2012) *Building Cultural Competence: Innovative Activities and Models*, USA: Stylus Publishing.
2. Clausen, L. (2006) *Intercultural Organizational Communication: Five Corporate Cases in Japan, Denmark*: Copenhagen Business School Press.
3. Chen, G. M. (2009) 'Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research', *Howard Journal of Communications*, 2, no. 3.
4. Chen, G. M. (1992), A test of intercultural communication competence. *Intercultural Communication Studies*.
5. Chen, L. (2017) *Intercultural Communication*, vol. 9, *Handbooks of Communication Science*, Germany: De Gruyter.
6. Croucher, S.M. (2017), *Global Perspectives on Intercultural Communication*, New York: Taylor & Francis.
7. Earley, P.C and Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, California: Stanford University Press.
8. Griffin, E. (2012) *A First Look at Communication Theory*, USA: McGraw-Hill Education.
9. Kotthoff, H and Spencer-Oatey .H. (2007), *Handbook of Intercultural Communication*, New York: Walter de Gruyter.
10. Kurylo, A. (2012), *Inter/Cultural Communication: Representation and Construction of Culture*, USA: Sage.
11. Lustig, M.W and Koester, J. (1996), *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*, New York : HarperCollins College Publishers.
12. Lustig, M.W and Koester, J. (2010) *Intercultural Competence : Interpersonal Communication across Cultures*, Boston : Allyn & Bacon.
13. Martin, J.N and Nakayama, T.K. (2010) *Intercultural Communication in Contexts*, New York: McGraw-Hill.
14. Matveev, A.V. (2017) *Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players*, Management for Professionals, USA: Springer International Publishing.
15. Patel, F, Li, M and Sooknanan, P. (2011), *Intercultural Communication: Building a Global Community*, USA: Sage.
16. Remland, M.S et al., (2014) *Intercultural Communication: A Peacebuilding Perspective*, USA: Waveland Press.
17. Rogers, M and Steinfatt M. (1999), *Intercultural communication*, Illinois: Waveland Press.
18. Samovar, L.A, Porter, R.E and McDaniel, E.R. (2010) *Communication Between Cultures*, USA: Wadsworth Publishing.
19. Scollor, R and Scollon, S.W. (2001) *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Language in Society 21, USA: Wiley-Blackwell.
20. Stella, T.T and Chung, L. (2012), *Understanding Intercultural Communication*, New York: OUP.
21. Tuleja, E.A. (2017), *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success*, New York: Taylor & Francis.
22. Volodymyr, G and Nataliya, G. (2010) *A Glossary of Intercultural Communication*, Ukraine: Ivano-Frankivsk.