

## التنوع الثقافي وتأثيره على الاتصال داخل المؤسسة

دراسة مقارنة بين الثقافة اليابانية والأمريكية.

The effect of Cultural diversity on communication in the organization

Comparative study between Japanese and American cultures.



إيمان بهلول

جامعة باتنة 1، الجزائر، [behloul.imane@gmail.com](mailto:behloul.imane@gmail.com)

كمال بوقرة

جامعة باتنة 1، الجزائر، [kamboug34@yahoo.fr](mailto:kamboug34@yahoo.fr)

تاريخ الإرسال: 2019/10/02 تاريخ القبول: 2019/10/14 تاريخ النشر: 2020/01/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لتوضيح تأثير التنوع الثقافي على الاتصال بين العمال من خلال مقارنة إدوارد تي هول للثقافة، الذي صنف التنوع الثقافي إلى نوعين: السياق العالي والسياق المنخفض، أين تختلف فيها أساليب الاتصال اللفظية وغير اللفظية من ثقافة إلى أخرى، مع تحديد بعض المعوقات التي تحد من التواصل البيثقافي للعمال في المؤسسة، إضافة إلى هذا سنقوم بالمقارنة بين ثقافتين إحداهما تنتمي إلى ثقافة السياق العالي، وهي الثقافة اليابانية، والأخرى تنتمي إلى ثقافة السياق المنخفض وهي الثقافة الأمريكية وهذا من ناحية أسلوب التواصل في العمل، لنصل في الأخير إلى ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية مشتركة بين الثقافتين لضمان نجاح وسيرورة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التنوع الثقافي؛ ثقافة السياق العالي؛ ثقافة السياق المنخفض؛ الثقافة اليابانية؛ الثقافة الأمريكية.

### Abstract:

This study aims to clarify the effect of cultural diversity on communication between workers through Edward Hall approach who classified cultural diversity into two types: high context and low context in which ways or methods of verbal and non-verbal communication from one culture to another, besides there are some obstacles that inhibit or limit intercultural communication between workers in an enterprise, also we are going to compare between two cultures: The Japanese culture that belong to high culture context and the American culture that belong to low context, by taking in consideration their manners of communication in work and thus we can deduce the necessity of developing a common organizational culture between the two cultures to guarantee the success and continuity of the enterprise cooperation.

**Keywords:** Cultural diversity; High culture context; Low culture context; Japanese culture, American culture.

\* المؤلف المرسل: إيمان بهلول، [behloul.imane@mail.com](mailto:behloul.imane@mail.com)

مقدمة:

تعيش الشركات المعاصرة انفتاح مذهل على الاسواق العالمية، هذا ما جعلها عابرة للقارات بهدف تحقيق الهيمنة والمزيد من الأرباح، وفي هذا الإطار يتم توظيف عمال من مختلف الجنسيات إما لكفاءتهم أو لنقص تكلفتهم، مما أدى إلى ظهور فرق متعددة الثقافات تمتاز بالتنوع في الأفكار والإبداع، لكن في نفس الوقت هناك عامل مهم يساهم في الحفاظ على سيرورة عمل الفريق وانسجامهم، ألا وهو الاتصال، فمن خلاله يتم تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف أعضاء الفريق، إلا أن طرق الاتصال تختلف من ثقافة إلى أخرى سواء على المستوى اللفظي وغير اللفظي، وهذا ما قد يؤدي إلى سوء في الفهم مما ينعكس بالسلب على الفريق، وفي هذه الدراسة سنقوم بالمقارنة بين ثقافتين لهما مكانة في السوق العالمية وهما الثقافة اليابانية والثقافية الأمريكية من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي، والعمل في شكل فريق، وأسلوب الاتصال الإداري، وكيفية التعامل مع مواعيد العمل، وطبيعة النزاعات أثناء العمل.

1. مقارنة إدوارد تي هول للتنوع الثقافي:

يعد عالم الأنثروبولوجيا إدوارد تي هول مؤسس حقل الاتصال البيثقافي أول من ميز بين اختلافات الثقافات وصنفها إلى صنفين: ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض.

أ. ثقافة السياق العالي والسياق المنخفض:

ثقافة السياق العالي هي الثقافة التي يتجلى فيها معنى الرسالة من خلال السياق أو يتم استيعابها في ظل معتقدات وقيم ومعايير الفرد. (Volodymyr & Nataliya, 2010, p. 29)

أما في ثقافة السياق المنخفض فمعنى الرسالة يكون واضحاً بأسلوب مباشر ودقيق، وهذا النوع من الثقافات يركز على المهام في العمل بدلاً من العلاقات مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. (Gibson, 2002, p. 33)

ب. الثقافة الجماعية والثقافة الفردية

يرى إدوارد تي هول أن ثقافات السياق العالي لديها نزعة جماعية فالعلاقات بين الأفراد تبني ببطء وتعتمد على الثقة المتبادلة وتدوم لمدة زمنية طويلة، وفي هذه الثقافة يتم انجاز الاعمال بناء على العلاقات مع الافراد والاهتمام بمصلحة عمل الجماعة، وتكون هوية الفرد متجذرة في الجماعة التي ينتمي إليها: الأسرة، العمل والمجتمع، وفي هذه الثقافة تكون البنية الاجتماعية والسلطة مركزية فالمسؤولية تتركز في قمة هرم السلطة والمسؤول يعمل لصالح الجماعة. (Tirmizi & Halverson, 2008, p. 32)

يرى إدوارد تي هول أن ثقافات السياق المنخفض ذات نزعة فردية حيث غالباً يتم بناء العلاقات على مصالح شخصية وتنتهي العلاقة بانتهاء المصلحة، ويتم انجاز هذه الأمور من خلال اتباع الإجراءات الإدارية والقوانين والاهتمام بتحقيق الأهداف، وتكون هوية الفرد متجذرة في ذاته والإنجازات التي حققها، وفي هذه الثقافة تكون البنية الاجتماعية والسلطة لا مركزية، فالمسؤولية لا تتركز في الأعلى. (Tirmizi & Halverson, 2008, p. 32)

ت. التواصل

في ثقافة السياق العالي يتم فهم الرسالة اللفظية من خلال السياق، فالسياق أكثر أهمية من الكلمات فالرسائل في هذه الثقافة تكون غير مباشرة وتعتمد بدرجة كبيرة على العناصر غير اللفظية كنبهة الصوت، الإيماءات، تعبيرات الوجه والاشارات فهي تحمل معاني مهمة من الرسالة. (Tirmizi & Halverson, 2008, p. 32) فالالاتصال في ثقافة السياق العالي يكون المعنى فيه ضمني إلى حد كبير، لذا في هذه الثقافة القليل من الكلمات التي تقال أو تكتب لأن أغلب المعلومات تكون إما في المحيط الفيزيائي، أو يفترض أنها معروفة من قبل الأطراف المشاركة في الحوار. (Clausen, 2006, p. 53)

في ثقافة السياق المنخفض يتم فهم الرسالة اللفظية من خلال الكلمات، فالرسالة تكون مباشرة وصريحة ودقيقة المعنى وليس للسياق أهمية كبيرة في تفسير الرسالة، لذا ينخفض استخدام العناصر غير اللفظية أثناء تبادل أطراف الحديث. (Tirmizi & Halverson, 2008, p. 32)

ث. الزمن الأحادي والمتعدد:

في الدراسات الأولى التي تربط بين الوقت والثقافة لـ إدوارد تي هول، استخدام مصطلح الزمن الأحادي والزمن المتعدد للفرقة بينهم.

الزمن الأحادي: هي عبارة عن القيام بأمر معين في وقت محدد مع ضغط شديد لإنهاء الأمر في موعده النهائي وحسب البرنامج. (Gibson, 2002, p. 37) ويرى فيكتورز أن " الوقت ينظر إليه على أساس أنه سلعة، يتم تنظيمها وإدارتها وترتيبها مع كل حدث منفصل عن الآخرين، فالوقت هو المال، يجب استخدامه بحكمة، وحتى استغلاله". (McLaren, 1998, p. 35) ففي أمريكا الشمالية وشمال أوروبا يصرون على المواعيد المحددة بطريقة يمكن أن تروق أو تغضب الآخرين، في العديد من الشركات الغربية يقوم الموظفون بالإمضاء على سجل ليظهر وقت وصولهم للعمل، ووقت مغادرتهم. (McLaren, 1998, p. 36) والثقافات ذات السياق المنخفض لديها مفهوم خطي للوقت حيث أن الوقت بالنسبة لهم عبارة عن خط يمكن تجزئته إلى أجزاء. (Gibson, 2002, p. 38) وهذا المفهوم للوقت هو نتاج المجتمعات الصناعية التي تتطلب المقاييس الدقيقة للوقت والتخطيط والنظام.

الزمن المتعدد: وهو القيام بالعديد من الأمور في نفس الوقت، ومقاربة الموعد النهائي مرنة أي يمكن التعديل فيها. (Gibson, 2002, p. 37) ويراد به أنه يمكن للفرد أن يقوم بالعديد من الأمور في نفس الوقت، بدلا من القيام بأحدهم تلو الآخر، ففي الثقافات ذات الطابع المتعدد، مثل سكان كل من البحر الأبيض المتوسط، وأمريكا الجنوبية، وإفريقيا وجزر المحيط الهادي وبعض الدول الآسيوية، بالنسبة لهم العلاقات الاجتماعية أكثر أهمية من المواعيد. (McLaren, 1998, p. 36) ففي ثقافات السياق العالي يمكن للمحاضرين والطلاب الحضور إلى القسم متأخرين عشرة أو خمسة عشرة دقيقة دون أن يمانع أي شخص، فقد يكون من المستحيل أن يصلوا في الوقت المحدد بسبب تأخير في حركة المرور التي لا تبطل فقط حركة النقل بل أيضا تعطل مواعيد الحافلات. وفي الصين أمر عادي أن يكون لديك موعد وتبقى في الانتظار لمدة ساعة، وفي الفلبين أن تأتي متأخرا هو أسلوبهم في الحياة، وكلمة "دقيقة واحدة" تعني ربع ساعة، وفي تيلاندا أيضا لديهم مرونة مماثلة. (McLaren, 1998, p. 36)

وفي ثقافة السياق العالي مفهوم الوقت لديهم دائري فهو مستوحى من اليوميات والروتين السنوي للحياة الزراعية، أين لا ينظر إلى الوقت كمورد نادر لأنه يأتي كل الأوقات، فالأمر مفروغ منه على الأفراد أن يتأقلموا مع الدورات الطبيعية، بالنسبة لهذا المفهوم فالوقت هو لحظة حدوث الشيء ( فالوقت هنا لا يمكن خسارته أو كسبه) فالحافلة لا تغادر حسب جدول التوقيت، لكن عندما تكون ممتلئة. (Gibson, 2002, p. 39)

يرى إدوارد تي هول أن ثقافة السياق العالي وثقافة السياق المنخفض مثل " الزيت والماء لا يختلطان" ليس من الضروري أن تكون الثقافات أحد النظامين (الزمن الأحادي أو الزمن المتعدد) فاليابانيون على سبيل المثال يميلون لنظام الزمن المتعدد مع بعضهم البعض، بينما يعملون بنظام الزمن الأحادي مع الآخرين، أما الفرنسيون فإن ثقافتهم ذات تنبهي للزمن الأحادي، لكن سلوكهم ينتهي للزمن المتعدد. (McLaren, 1998, p. 34)

إن أهمية الوقت تنعكس على اللغة، فبالنسبة للغات الغربية فهي تعبر عن الوقت من خلال صيغة الفعل، كجزء لا يتجزأ في كل جملة، بينما نجد لغة الآسيويين والبوليتيزيين ليس لديها صيغ متعددة للفعل، ويتم التعبير عن الوقت من خلال ظرف الزمان. (McLaren, 1998, p. 34)

## 2. أساليب الاتصال بينثقافي

إن أساليب الاتصال تختلف من ثقافات السياق العالي إلى ثقافات السياق المنخفض، فثقافات السياق العالي تعتمد على الأسلوب غير المباشر في الحديث، فيتم التعبير عن الأفكار بطريقة ضمنية، أي أن الرسالة تفهم من خلال السياق ونغمة الصوت (Ting-Toomey & Chung, 2012, p. 125) فمثلا في الثقافة اليابانية لا تكون هناك إجابات سلبية "لا" بل يجيبون بـ "نعم" وعلى المتحدث أن يفهم من خلال السياق هل المقصود بـ "نعم" الرفض أم القبول، وكما هو الحال في بلد الجزائر غالبا ما يتم استخدام عبارة "إن شاء الله" كطريقة غير مباشرة للرفض، بدل القول لا بأسلوب مباشر، ويتم استخدام الأسلوب المفصل والمنمق من تعابير مجازية أثناء المحادثات اليومية خاصة في الثقافات العربية والشرق الأوسطية. (Liu, Volcic, & Gallois, 2015, p. 164)

أما أسلوب الحديث في ثقافات السياق المنخفض فهو يعتمد على الأسلوب المباشر في الحديث، حيث يتم التعبير عن الأفكار بطريقة صريحة وواضحة (Liu, Volcic, & Gallois, 2015, p. 164). كما أنهم يستخدمون الأسلوب الدقيق في اختيار الكلمة للتعبير عن الحقائق دون اطناب أو إخلال بالفكرة (مثل الثقافات الأوروبية والأمريكية) (Neuliep, 2011, p. 251) فأسلوب حديثهم الفعال يهدف إلى توجيه رسالة للمرسل لتحقيق نتيجة معينة، وغالبا ما نلمس هذا الأسلوب في العلاقات التجارية والسياقات المهنية، فهذا الأسلوب يعتمد على الدقة في الاتصال لتجنب سوء تفسير الرسالة. (Bakić-Mirić, 2012, p. 83)

أما بخصوص الاتصال بينثقافي غير اللفظي فهناك اختلافات في المدلول وفقا للاختلاف الثقافي فنجد مثلا أن الإشارات تتشابه في الشكل لكنها تختلف في المعنى، مما يؤدي إلى سوء الفهم أثناء عملية الاتصال ففي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تدل إشارة الإبهام إلى الأعلى على أن الأمر جيد بينما تشير إلى معنى الإدانة في تايلاند بينما تحمل معنى سيء في كل من باكستان وإيران، نيجيريا ومناطق من إيطاليا واليونان. (Ting-Toomey & Chung, 2012, p. 134)

تشير بعض الدراسات إلى أن تعابير الوجه لها معاني مختلفة باختلاف الثقافات فالابتسامة تدل على الفرح، الإحراج، العصبية، التعاسة وهذا حسب السياق حيث ينظر إلى الابتسامة مع الأجانب على أنها اضطراب عقلي في حين تعتبر الابتسامة مع الغرباء أنها خداع في ألمانيا . (McLaren, 1998, pp. 135, 137)

### 3. معوقات الاتصال البيثقافي

أ. سوء الفهم: يعد أكبر عائق للتواصل في بيئة متعددة الثقافات، فهذا أمر شائع بين الأشخاص من الخلفيات الثقافية التي تختلف قيمهم وعقائدهم أو معتقداتهم، وينتج عن هذا الاختلاف الثقافي مستوى عالٍ من القلق والشك، وينتهي الأمر بسوء الفهم. (Jennifer, 2015, p. 349)

ب. الصورة النمطية: فحسب "ماكي" Mackie تشير الصورة النمطية إلى معتقدات الناس حول سمات معينة تتميز بها فئة اجتماعية، ويوجد حولها اتفاق عام، ووفقاً لـ "شنايدر" Schneider فإن الصورة النمطية هي مجرد تعميمات حول مجموعات من الناس، ويستخدمها الناس بشكل منتظم (Spencer-Oatey & Franklin, 2009, pp. 139, 140)، وللصورة النمطية تأثير على عملية الاتصال بين الأشخاص من مختلف الثقافات سواء كانت سلبية أو إيجابية، فهذا يعيق التواصل الناجح، لأنها ببساطة لا تعترف بوجود اختلافات داخل المجموعة. (Scollor & Scollon, 2001, p. 174)

ت. المعايير والأدوار: إن المعايير الثقافية هي التي تحدد السلوك المقبول والملائم في مجتمع ما، فكل ثقافة لها معاييرها الخاصة والسلوك المقبول والمناسب، وغالباً ما يقبل الأشخاص الذين يعملون في محيط متعدد الثقافات في فهم معايير الثقافة الأخرى، والتصرف وفقاً لها. (Jennifer, 2015, p. 349) أما الأدوار فهي مجموعة من المعايير تنطبق على مجموعة محددة من الأشخاص حسب طبيعة الثقافة، فيتم تعيين أدوار مختلفة للرجال والنساء والأطفال والآباء والأمهات والأزواج والزوجات، وتختلف هذه الأدوار من ثقافة إلى أخرى لذا فالأشخاص الذين يعملون في محيط متعدد الثقافات يجدون أن هناك انتهاك للأدوار، مما يسبب لهم القلق والعزوف عن التواصل مع الآخرين. (Jennifer, 2015, p. 349)

ث. القيم والمعتقدات: إن المعتقدات وقيم الأفراد تختلف باختلاف الثقافة التي ينتمي إليها، وينبغي أن يكون الفرد على معرفة بالقيم والمعتقدات الثقافية السائدة في مختلف الثقافات من أجل التواصل بكفاءة. (Jennifer, 2015, p. 349)

### 4. مقارنة بين الثقافة اليابانية والأمريكية

أ. الثقافة اليابانية:

يرى "دونيلي وكينغ" Donnelly & King أن الثقافة اليابانية متعددة الأوجه فهي من ناحية محافظة على التقاليد القديمة التي يرجع تاريخها إلى آلاف السنين، ومن ناحية أخرى هو مجتمع يشهد تحولات سريعة مع التغيير المستمر في الاتجاهات والموضة والتطور التكنولوجي، ويرى "دونيلي وكينغ" أن اليابان كدولة ذات تناقضات حادة تجعلها ثقافة رائعة وفريدة من نوعها، ويضيف "كوانتيسينشال" Kwintessential أن اليابان ثقافة قديمة تطورت داخل الحدود الجغرافية لجزيرة، وشكلت مجتمع معاصر له قيم وعادات وتقاليد فريدة، يمكن القول إن ممارسة الأعمال التجارية باليابان يمكن أن تشكل سوء تفاهم ثقافي كبير. (Naidoo, 2011, p. 78) ومع هذا فإن رجال الأعمال المحترفين في اليابان يتمتعون بخبرة واسعة في التعامل مع الغرب، وتستلزم ممارسة الأعمال التجارية في اليابان فهم مجال ثقافة العمل وأداب العمل وبروتوكول التفاوض والاجتماعات. (Naidoo, 2011, p. 78)

ب. الثقافة الأمريكية

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الثالثة عالميا من حيث المساحة وعدد النسمات، وهي دولة تزخر بتنوعها الثقافي الفريد، وهذا راجع إلى موجات الهجرة التي شهدتها الولايات المتحدة من كل بقاع العالم تقريبا، لذلك فالثقافة الأمريكية تجسد شعورا قويا للهوية الاثنية والإقليمية التي يمثلها عدد من الثقافات الفرعية والتي تتأثر باختلافات الجغرافية والإقليمية الشاسعة في البلد. (Communicaid Group, n.d).

ت. أسلوب الاتصال اللفظي:

تعتمد الاتصالات بين الأفراد في اليابان على الفروق الدقيقة في فهم المعنى، حيث أنه في هذه الثقافة لا يقوم المتحدث بالتصريح عن مراده من خلال اللفظ بل على المستقبل أن يفهم الرسالة من خلال السياق، وأحيانا يكون هناك تناقضات وفروق بين ما يصرح به المرسل علنا، وما يعنيه حقيقة، لذا يجب على المتلقي التحقق عدة مرات من أجل ضمان تحقيق فهم واضح. (Business Culture in Japan', n.d.) وأثناء الحوار يحاول اليابانيون أن يستجيبوا للمتلقى وفقا لتوقعاته، كما أنهم يحاولون تجنب قول "لا" بطريقة مباشرة لأنهم لا يحبذون الخلافات خاصة مع رؤسائهم، وحسب "ياماوكا" Yamaoka فإن قول كلمة "لا" هي قلة أدب وأسلوب غير متحضر وغير مهذب، ويمكن أن يجرح مشاعر الآخرين، فقول كلمة "لا" يعتبر خطيئة كبيرة في اليابان، ووفقا لـ "إماي" Imai إذا كان من الضروري الاختلاف مع الآخرين فهناك ستة وستون طريقة لتجنب قول "لا"، وإحدى أشهر هذه الطرق هو قول "نعم" ثم اتباعها بشرح طويل يمكن أن يأخذ نصف ساعة من الوقت، وفي الحقيقة الأمر هو يعني "لا"، على أية حال فالمتحدث لا يعبر عن خلافه بطريقة مباشرة، إذ يفترض من المتلقي فهم الرفض من خلال الاستنباط. (Kitao & Kitao, 1989, p. 100) أما في الثقافة الأمريكية فأسلوب حديثهم مباشر ويعتمد على الدقة والاختصار.

ث. أسلوب الاتصال غير اللفظي

في الثقافة الأمريكية يحافظ الأفراد على المسافة الشخصية الخاصة بهم، كما أنهم يتجنبون الاتصال الجسدي مع الأجانب، وفي حالة لمسهم لشخص ما يطلبون السماح منه، ولإظهار الصداقة يستخدم الأمريكيون الاتصال الجسدي مثل المصافحة بالأيدي، التحضين، وفي حالة إذا ما كان الشخص مقربا، فأتناء المصافحة يتم وضع اليد على كتف الطرف الثاني. (Kitao & Kitao, 1989, p. 103)

أما بالنسبة للثقافة اليابانية لا ينصح باللمس بشكل عام، لأن ثقافتهم لا تعتمد على اللمس كثيرا، كما أن التحية عند اليابانيين تكون في شكل ركوع ولكن في الأونة الأخيرة بدأوا يتأثرون بالغرب من خلال المصافحة أثناء التحية والتقديم، وبشكل عام يحب اليابانيون مسافة شخصية كبيرة بينهم وبين الآخرين أكثر من الغربيين. (Martin & Chaney, 2008, p. 163)

أما من ناحية الاتصال البصري فالأفراد اليابانيون يتجنبون عدم التوافق مع الآخرين، وغالبا ما يومتون بالإيجاب حتى وإن كانوا غير موافقين، كما أنهم يتسمون بالتواضع أثناء الحديث مع الآخرين، حيث أنهم لا ينظرون في أعين بعضهم البعض، بل ينظرون للأسفل، بينما تدل هذه النظرات على عدم الصدق في الثقافة الأمريكية. (Kitao & Kitao, 1989, p. 103)

## ج. أسلوب الاتصال الإداري:

في الثقافة الأمريكية غالبا ما تكون الاتصالات التجارية والتفاوض غير رسميين، وحتى عندما تكون رسمية، فإنها ستكون بشكل أقل من ثقافات أخرى بكثير، ويتم تأطير المحادثات التجارية وتتبع جدول أعمال محدد يركز على الإجراءات والنتائج، أما بالنسبة للترتيب والألقاب فيتم إيلاؤها اهتماما ضئيلا، وبالرغم من هذا يجب أن يكون الفرد على بينة من مستوى الأشخاص الذين يتعامل معهم. (Engel & Peterson, 1997, p. 75)

بينما في الثقافة اليابانية فأسلوب التواصل غير رسمي وغير مباشر، وهذا ما يشكل صعوبات للكلمات المصرح بها أثناء الاجتماع ليست هي المقصودة لذلك على المتعامل معهم أن يضع كل شيء موضوع تساؤل، وأن يتحقق من الأمر عدة مرات حتى يتحقق الفهم الواضح، كما أنهم في الثقافة اليابانية يولون أهمية كبيرة للترتيب والألقاب، مقارنة بالثقافة الأمريكية. (Business Culture in Japan', n.d.)

أما خلال الاجتماعات أثناء أوقات التوتر غالبا ما يلجأ اليابانيون إلى الصمت بهدف الحد من التوتر والغرفة والسماح للأفراد بالابتعاد عن منطقة النزاع، إلا أنه غالبا ما يشعر الأجانب بعدم الارتياح الشديد إزاء الصمت في الاجتماعات مما يدفعهم إلى محاولة ملء الفراغ، إضافة إلى هذا فلغة الجسد اليابانية قليلة جدا، مما يجعل قراءتها أمر صعب، ففي الاجتماعات يجلسون في وضع رسمي مستقيم، ومن النادر أن يبدر منهم أي رد فعل أو عاطفي مرئي. (Business Culture in Japan', n.d.)

## ح. مواعيد العمل:

احترام مواعيد العمل في الثقافة اليابانية أمر مهم، وكل من يأتي متأخرا فيعتبر أنه غير مهذب، وسلوك العمال تجاه الوقت مرتبط برتبتهم؛ فالعمال اليابانيون ذو الرتبة المنخفضة لا يذهبون إلى المنزل قبل رئيسهم، والقيام بشيء مخالف لهذا يعد قلة أدب. (Martin & Chaney, 2008, p. 163)

في الثقافة الأمريكية يتوقع من رجال الأعمال الالتزام بالمواعيد النهائية، وتكون الاجتماعات والمواعيد في الوقت المحدد، فالتأخر عنها يتم تفسيره بعدم الاهتمام والتكبر أو سوء إدارة الوقت، وإذا تأخر فرد عن الموعد أكثر من عشرة دقائق، عليه أن يعتذر ويقدم مبررا لتأخره إن أمكن، ومن ناحية أخرى فإن وصول الشخص مبكرا عن الموعد قد يفاجئ الشخص الذي سيقابله، ويفسر هذا السلوك بأن الشخص حريص جدا أو أنه ليس لديه شيء أفضل للقيام به. (Engel & Peterson, 1997, p. 59)

## خ. فريق العمل

في اليابان لا تقام دورات تدريبية للعمال حول كيفية بناء فريق عمل، فهم في طبيعتهم الثقافية ذو نزعة اجتماعية فلا حاجة لهم لمثل هذه الدورات، فالفريق الذي ينتمي إليه الفرد هو مجموعة من العلاقات التي تحدد مفهوم الحياة بالنسبة لهم، وفريق العمل غالبا ما يجتمع بعد نهاية دوام العمل لتناول العشاء والمشروبات معا، فهي عبارة عن وظيفة اجتماعية مهمة يتم تشجيعها. (Business Culture in Japan', n.d.) أما في أمريكا فأعضاء فريق العمل يسعون إلى تحقيق الأهداف مع بعضهم البعض، لكنهم لا يحبذون القيام بأشياء أخرى مع بعضهم البعض، لذا ليس لديهم فوائد أو التزامات، فحينما يتم تحقيق الهدف الأساسي للفريق ولم يعد له أي أهداف أخرى، يتم حل الفريق. (Kitao & Kitao, 1989, p. 97)

في المجتمع الياباني تعد المحافظة على المكانة الجيدة أمر مهم، والأفراد يخافون أن يسببوا الخجل لأفراد آخرين من الفريق عن طريق المعارضة المباشرة، ويصف "ناكان" Nakane المجتمع الياباني بأنه يمتلك تنظيم عمودي، ويتم تحليل العلاقات الاجتماعية من خلال مفهوم المجموعات أو ما بين المجموعات، ويدعم "كيميزوكا" Kimizuka أفكار "ناكان" حول خصائص الشعب الياباني بأن العلاقات الإنسانية عمودية، بينما العلاقات الإنسانية لدى الشعب الأمريكي أفقية، فالأمريكيون يفضلون عرض آراءهم بطريقة واضحة، فهم يفضلون التأكيد على أفكارهم بطريقة مباشرة وصرحة، حتى وإن كانت ضد رغبات المتلقين. ( Kitao & Kitao, 1989, pp. 99, 101)

#### د. السلم الإداري

إن تنظيم الشركات اليابانية مثل المجتمع الياباني يتم بشكل هرمي فالأفراد يعرفون مواقعهم داخل المجموعة، فهم يتميزون بحس الانتماء إلى المجموعة وهذا يمنح الشركات اليابانية التوجه الاجتماعي. (Business Culture in Japan', n.d.) ويعتمد التسلسل الهرمي في اليابان على الإجماع والتعاون بدلا من عملية صنع القرار من الأعلى إلى الأسفل والتي غالبا ما تصور النموذج الغربي للتسلسل الهرمي، هذا ما يعني أيضا أن أسلوب اتخاذ القرارات بطيء، ويعتمد على التحليل العميق والكثير من المعلومات هذا ما يمكن أن يتسبب في إزعاج شريكهم في العمل خاصة إذا كان ينتمي إلى ثقافة السياق المنخفض. (Business Culture in Japan', n.d.) أما في الولايات المتحدة الأمريكية فعادة ما يتم اتخاذ القرارات خلال اجتماع الفريق وإقرارها من قبل المسؤول. (Global Affairs Canada, 2014)

#### ذ. اتخاذ القرارات

يرى أوكادا Okada بأن: " رجال الأعمال اليابانيين يفكرون ويتخذون القرارات كجزء من المجموعة، بينما رجال الأعمال الأمريكيين يفكرون بشكل فردي." (Kitao & Kitao, 1989, p. 96) حيث يتم التوصل إلى القرارات في اليابان من خلال مجموعة من الاجتماعات مبنية على توافق الآراء للحفاظ على الانسجام القائم بينهم، هذا يعني أن عملية صنع القرار طويلة جدا ومرسومة، فالصبر ضروري في مثل هذه المواقف. (Business Culture in Japan', n.d.) وبعد من الصعب التعبير عن المعارضة عندما يكون بقية الأفراد موافقون، ففي العديد من الحالات يتم مناقشة الموضوع قبل الاجتماع، وأغلب الأفراد يتفقون حول الأجندة، بينما يتم التوصل إلى القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال التصويت علما أثناء الاجتماعات، والمسؤولية التي تقع على عاتق العامل واضحة بينما في اليابان فالمسؤولية غير واضحة، فالأفراد يميلون إلى تحمل المسؤولية كمجموعة، وبالولايات المتحدة الأمور على العكس تماما، فهم يحاولون إيجاد على من تقع مسؤولية الخطأ. (Kitao & Kitao, 1989, p. 101)

#### ر. النزاعات في مكان العمل

في الولايات المتحدة الأمريكية أسلوب اتصال الأفراد مباشر جدا، لذلك دائما في النزاعات تكون المواجهة مباشرة، وإن كان الفرد يواجه مشاكل في العمل، فسيتلقي ملاحظات بأسلوب خشن، ويتم استيعاده من الأنشطة، وافتعال عراقيل له على مستوى العمل. (Global Affairs Canada, 2014) بينما في الثقافة اليابانية يحدد تجنب المواجهة المباشرة مع الطرف الثاني، فالاختلاف بشكل علني يعد إهانة شديدة للشخص حسب الثقافة اليابانية. (Earley & Ang, 2003, p. 106) لأن الانسجام بين أعضاء الفريق هو صميم المقاربة اليابانية



فبالرغم من أهمية البحث عن حل للمشكلة، فلا يجب أن يتحقق هذا على حساب الإخلال بالسلام، فلن يرغب أي فرد في تقديم رأي قوي قد يسبب شكلا من أشكال المواجهة وبالتالي يؤثر على الانسجام في الفريق، (Business Culture in Japan', n.d.)

#### 5. تطوير ثقافة تنظيمية مشتركة

إن تطوير ثقافة تنظيمية مشتركة في المؤسسة يساهم في خلق بيئة عمل مواتية يستطيع كل الأشخاص من مختلف الثقافات العمل فيها (Naidoo, 2011, p. 106)، كما يجب أن لا تكون هناك ثقافة مهيمنة على ثقافة أخرى، بل يجب أن تتاح فرص التنمية بطرق متبادلة (Patel, Li, & Sooknanan, 2011, p. 10).

إن الثقافة المشتركة تضمن خصوصيات كل ثقافة، وفي نفس الوقت تعمل على تبادل المعارف والمعلومات والقيم المشتركة (Patel et al., 2011, p. 11)، كما أنها تساعد على تخطي حواجز الاتصال الناجمة عن الاختلاف في المنظور الثقافي، وحسب "بنيامين بروم" فهذا النوع من الثقافة يتميز بقيم ومعايير فريدة قد لا تكون موجودة قبل العلاقة الثنائية، كما أنها تعترف بتنوع البيئة الثقافية، وتسعى إلى تطوير سياق جديد من أجل التفاعل في المستقبل (Naidoo, 2011, p. 106).

#### خاتمة:

إن اعتماد المؤسسات على كفاءات من مختلف الثقافات لا شك أن له دور كبير في تطوير منتجات أو خدمات المؤسسة، إلا أنه لا بد عليها مراعات خصوصيات العمال من الثقافات الأخرى، حتى وإن كانوا أقلية ولا تتوقع منهم الذوبان في الثقافات الأخرى، بل عليها السعي إلى التعريف بمختلف ثقافات عمال المؤسسة، وإقامة دورات تدريبية للحد من معوقات التواصل بين العمال من مختلف الثقافات، وهذا بهدف تسهيل وتسريع عملية التكيف بين العمال ولتجنب حدوث صدمات ثقافية ناتجة عن جهل قيم وعادات وتقاليد بعض الثقافات، مما قد يؤثر بالسلب على الجو العام للمؤسسة وهذا ما سينعكس بدوره على الإنتاجية.

#### قائمة المراجع:

1. Bakić-Mirić, N. (2012). An Integrated Approach to Intercultural Communication. Cambridge Scholars Publishing.
2. Business Culture in Japan. (n.d.). Retrieved 20 September 2019, from World Business Culture website: <https://cutt.ly/Pw4ui6H>
3. Clausen, L. (2006). Intercultural organizational communication: Five corporate cases in Japan. Denmark: Copenhagen Business School Press.
4. Communicaid Group. (n.d.). The United States of America. Retrieved 19 March 2019, from <https://bit.ly/2EivLiV>
5. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. California: Stanford University Press.
6. Engel, D. W., & Peterson, L. (1997). Passport USA: Your Pocket Guide to American Business, Culture & Etiquette. World Trade Press.
7. Gibson, R. (2002). Intercultural Business Communication. Oxford: Oxford University Press.

8. Global Affairs Canada. (2014, August 12). Cultural Information—United States of America- Centre for Intercultural Learning. Retrieved 19 June 2019, from GAC website: <https://bit.ly/2EhPL53>
9. Jenifer, R. D. (2015). Cross-cultural communication barriers in the workplace. *Internafional Journal of Management*, 6(1), 348–351.
10. Kitao, K., & Kitao, S. K. (1989). *Intercultural Communication: Between Japan and the United States*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED321303>
11. Liu, S., Volcic, Z., & Gallois, C. (2015). *Introducing Intercultural Communication: Global Cultures and Contexts*. Sage.
12. Martin, J. S., & Chaney, L. H. (2008). *Passport to Success: The Essential Guide to Business Culture and Customs in America's Largest Trading Partners: The Essential Guide to Business Culture and Customs in America's Largest Trading Partners*. ABC-CLIO.
13. McLaren, M. (1998). *Interpreting Cultural Differences: Challenge of Intercultural Communication*. Peter Francis Publishers.
14. Naidoo, P. (2011). *Intercultural Communication: A Comparatives Study Of Japanese And South African Work Practice* (Phd Thesis in Philosophy in Communication Science). University of Zululand, South Africa.
15. Neuliep, J. W. (2011). *Intercultural Communication: A Contextual Approach* (fifth Edition). SAGE Publications.
16. Patel, F., Li, M., & Sooknanan, P. (2011). *Intercultural Communication: Building a Global Community*. SAGE Publications India.
17. Scollor, R., & Scollon, S. W. (2001). *Intercultural Communication: A Discourse Approach* (2nd ed.). USA: Wiley-Blackwell.
18. Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction: A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication* (First edition). New York: Palgrave Macmillan.
19. Ting-Toomey, S., & Chung, L. (2012). *Understanding Intercultural Communication* (2nd ed.). New York ; Oxford: OUP.
20. Tirmizi, S. A., & Halverson, C. B. (2008). *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice* (1st ed.). Springer Netherlands.
21. Volodymyr, G., & Nataliya, G. (2010). *A Glossary of Intercultural Communication* (Ivano-Frankivsk).