

العنوان:	إدارة الاتصال الثقافي بفعالية
المصدر:	الإداري
الناشر:	معهد الإدارة العامة
المؤلف الرئيسي:	الشلفان، عادل بن أحمد
المجلد/العدد:	س 27، ع 103
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2005
الشهر:	ذو القعدة / ديسمبر
الصفحات:	141 - 151
رقم MD:	50654
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النظريات الادارية، وسائل الاتصال، الاتصال اللفظي، الاتصال غير اللفظي، الادارة العامة، تكنولوجيا الاتصالات، علم النفس الاداري، نظريات الاتصال، الإتصال الثقافي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/50654">http://search.mandumah.com/Record/50654</a>

## إدارة الاتصال الثقافي بفعالية

د. عادل بن أحمد الشلفان(\*)

### أ نظرة إلى مفهوم الاتصال الثقافي:

إن جميع الاتصالات تتم ضمن ثقافة معينة تنبع من المعتقدات والقيم والعادات واللغة والتقاليد وتؤثر في نوعية ومحتوى وشكل وطريقة الاتصال، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، وتساعد على تعريف وتمييز الثقافة. (Jandt, 2004, P.1; Gudykunst & Lee, 2003, P.15). وعلى هذا يمكن القول إن الاتصالات بين الثقافات يمكن ببساطة تعريفها بأنها اتصالات بين بشر ذوي ثقافات مختلفة. في القديم اعتقد بعض علماء (الإنسانيات) (Samover & Porter, 2002) أن الاتصالات بين الثقافات ربما حدثت قبل استخدام البشر للغات الرسمية، وعندما زادت النشاطات الإنسانية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية زاد معها حجم الاتصالات بين الثقافات المتعددة، وأصبحت الحاجة إليها أكبر من أي وقت مضى.

التطور التقني السريع في الاتصال والنقل وعولمة الاقتصاد وزيادة الهجرة والتنقل وعوامل أخرى ساعدت على الاتصال، فعلى الرغم من أن العولمة جعلت الناس ذوي الثقافات المختلفة على اتصال وتقارب بينهم إلا أنها لم تستطع محو تلك الاختلافات بين الثقافات.

إن القول بوجود ثقافة عالمية واحدة يعد خرافة؛ لأن الحقيقة تؤكد أن بعض المحللين (Matson & Stage, 2001, P.106 Griffith & Harvey, 2001, P.96) في مجال الاتصال الثقافي لاحظوا أن مسار العولمة يؤكد على هوية وتميز الثقافة، فالموجود حالياً في عالمنا هو الاختلاف الثقافي وليس الانسجام الثقافي، فخلال العقدين الماضيين ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بموضوع الاتصال الثقافي من قبل خبراء الإدارة (Guirdham, 1999, P.1). ولهذا فقد نادى المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة بوجوب قبول واحترام الاختلاف الثقافي كما هو وزيادة التوعية بالثقافات الأخرى يعكس حقيقة الحاجة إلى زيادة التفاعل الثقافي بين الناس. فهناك على سبيل المثال، كثير من المنظمات المحلية والعالمية مثل منظمة الأمم المتحدة وكالاتها المتخصصة وضعت ضمن أهدافها توظيف عدد كبير من الموظفين من ثقافات مختلفة، وذلك للحاجة المتزايدة إلى الاتصال بين الثقافات المتعددة والمختلفة، مما يزيد من الوعي الثقافي والتأهيل والتدريب؛ وذلك للتقليل من الاختلاف بين الثقافات قدر الإمكان وزيادة من فهمنا لها، بغض النظر عن

(\*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، كلية الملك خالد العسكرية - المملكة العربية السعودية.

البلد، فإن المؤسسات والمنظمات العامة يطلب منها تطوير وتأهيل القدرة والتنوعية لموظفيها حتى تواكب مستجدات العولمة. فزيادة التنوع الثقافي للمنظمة يؤكد على أهمية الوعي الثقافي للعاملين، ويجعل من الضروري أن يحسن الموظفون من قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال بالثقافات المتعددة، فموظفو المؤسسات العامة كانوا من أوائل من تفاعل واتصل بالثقافات الأخرى.

إن الاتصال بين أشخاص أو مجموعات من ثقافات مختلفة يعني مقارنة أو اختلاف ثقافتين أو أكثر، ولا شك أن العولمة شجعت الباحثين على الاهتمام بقضايا الثقافات المتعددة والاتصال بينها؛ فكانت الشركات متعددة الجنسيات بداية لأبحاثهم ودراساتهم وتطبيقاتهم (Hosftede, 1997; Reynolds & Valentine, 2004).

والى يومنا هذا لا يوجد إلا عدد قليل من الباحثين الذين اهتموا بديناميكية الاتصالات بين الثقافات المتعددة في المنظمات والمؤسسات العامة.

استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة؛ فإن هذا البحث يسعى إلى مناقشة الاتصال الثقافي وما يتضمنه من نظريات وعناصر ذات علاقة، مع تعريف أهم المجالات التي تحتاج إلى دراسات في المستقبل فيما يخص الاتصال الثقافي في المنظمات والمؤسسات العامة على وجه التحديد، وهناك مجموعة من التعاريف للاتصال؛ أكثرها يرى أنه تبادل وتفاهم للمعرفة بين المرسل والمستقبل لتحقيق هدف. ففي حين أن بعض الثقافات تؤكد على محتوى الرسالة فإن البعض الآخر يرى التأكيد على شكل الرسالة أما تعريف الثقافة فهو يختلف من العموميات إلى الخصوصيات، فالثقافة هي الاتصال والاتصال هو الثقافة، والثقافة ليست شيئاً واحداً بل عدة أشياء، والثقافة مجموعة عناصر تكتسب وليست موروثه في الغالب، فهي مستودع للقيم والمعتقدات والمعرفة والخبرة والمعاني والموروث الاجتماعي والإحساس بالوقت، والنظرة إلى العالم المحيط وغيرها. (Samovar & Porter, 2002, p.8).

## II نماذج وأنماط المفكرين في الإتصال الثقافي:

هناك عدد من النماذج لدراسة الاتصال الثقافي، ولا شك أن الإطار النظري مفيد جداً لتتبع دراسة الاتصال الثقافي، ومن أهم هذه النماذج وأكثرها ذكراً في الأدبيات والدراسات السابقة هو نموذج (Hall, 1976) وما أشار إليه بالسياق الثقافي المرتفع والمنخفض، وكذلك نموذج (Hofstede, 1997) الذي حدد الاتصال الثقافي ودراسته في أربعة محاور وركز على محور الخصوصية والجماعية. استخدم عدد من الباحثين والدارسين (Anderson et al, 2003; Ting-toomy & Oetzel, 2003; Anderson, 2002; Baldwin & Hunt, 2002; Smith & Bond, 1999; Buda & El Sayed-Elkhoully, 1998; Zahrana, 1995) واحداً من هذه المحاور أو أكثر كبداية لدراسة التنوع الثقافي متضمناً الاختلاف في الاتصال الثقافي.

ويعد نموذج (Hall) النموذج الأول للاتصال الثقافي.

### نموذج (Hall) (السياق الثقافي المرتفع و المنخفض)؛

حدد العالم (Hall, 1976, p.79) الاختلافات في طرق الاتصال الثقافي بين مستويات السياق (المرتفعة والمنخفضة السياق)، وأشار إلى أن الشخص الذي ينتمي إلى ثقافة مرتفعة السياق يعتمد في الاتصال على الشكل أكثر من المضمون، وعلى البديهة وعلى الثقة أكثر من الحقائق والأرقام، كما أنه يفضل طريقة الاتصال غير المباشر سواء أكان كلاماً أم كتابة، وكأنه يدور في حلقة مفرغة، أما الشخص ذو الثقافة المنخفضة السياق فإنه يعتمد على الاتصالات المكشوفة، وعلى اللفظيات ويعتمد أيضاً على الأرقام والحقائق ويفضل الطريقة المباشرة في الكلام والكتابة.

وقد أكد (Zahrana, 1995, p.241) على أن الفرق الأساسي بين الثقافة المرتفعة السياق والثقافة المنخفضة السياق يكمن في المفهوم الذي يمكن استنباطه من الشكل على عكس الرموز. فالثقافة المنخفضة السياق تجد معانيها في الرموز أكثر من الشكل، أما الثقافة المرتفعة السياق فتكون معانيها في الشكل وليس في الرموز.

ثم إن هناك اختلافاً على من تقع مسئولية إيضاح الرسالة، ففي الثقافة المرتفعة السياق نجد أن مسؤولية التوضيح تقع على المستقبل (السامع)، أما في الثقافة المنخفضة السياق فإن مسؤولية إيصال الرسالة بوضوح تقع على المرسل (المتحدث) وذلك حتى يتمكن المستقبل من فهم الرسالة كما أراد المرسل. وضرب (Hall, 1976, p.98) مثلاً في تفريقه بين الثقافتين العالية السياق والمنخفضة السياق بالفرق بين غالبية الشرقيين من جهة (ثقافة مرتفعة السياق) وغالبية الغربيين (ثقافة منخفضة السياق) من جهة أخرى، فالشرقيون يلزمون المستقبل بفهم الرسالة دون شرح أو إيضاح من قبل المرسل، وعلى المستقبل تقع مسئولية الاستيضاح. أما الغربيون فعلى العكس من ذلك فهم يرون أن مسئولية الإيضاح والشرح تقع على المرسل.

### نموذج (Hofstede) للاتصال الثقافي؛

وضع (Hofstede, 1997, 2001) أربعة محاور للاتصال الثقافي بناءً على دراسة السلوك وقيم الموظفين الإداريين في شركة متعددة الجنسيات (IBM) في أربعين دولة، يوجد فيها مقر للشركة وبناءً على المسح الميداني للموظفين خلص (Hofstede, 1997) إلى أن الاتصال الثقافي الوظيفي يتمحور حول أربعة محاور هي:

(١) الخصوصية/ الجماعية.

(٢) بُعد القوة.

(٣) تجنب الشك.

## (٤) الرجولية/ الأنوثية.

قام Hofstede بتصنيف الثقافات حسب نوعها؛ فجعلها إما مرتفعة السياق أو منخفضة السياق لكل محور ثم جاء زملاء Hofstede وأضافوا محوراً خامساً سمي الاتجاه الطويل المدى وقد استخدمت هذه المحاور أبعاداً في دراسة الاتصال الثقافي في عدد من المنظمات والمؤسسات الإدارية المحلية منها والدولية.

أثبتت معظم الدراسات أن نموذج Hofstede صالح وصحيح ومقبول ويعتمد عليه. ووجدت أن أكثر هذه الأبعاد تشابهاً بنموذج Hall للاتصال الثقافي المرتفع والمنخفض السياق هو بعد الخصوصية. ورأت دراسة (Hofstede, 1997, p. 53) أن الثقافات المنخفضة السياق تميل إلى الخصوصية، أما الثقافة العالية السياق فتميل إلى الجماعية، وهناك درجات للخصوصية والجماعية في الثقافة نفسها. وبينت بعض الدراسات التي قارنت بين الغربيين والشرقيين أن غالبية الغربيين يحققون درجات عالية في الخصوصية، في حين أن غالبية الشرقيين ومنهم العرب لم يحققوا درجات عالية في الخصوصية، خصوصاً العرب الخليجيين، فكانوا أكثر اهتماماً بالبعد الجماعي من نظرائهم من العرب الآخرين (Buda & El-Sayed-ElKhouly, 1998, p.487)، وجدير بالذكر أن بعد الخصوصية والجماعية يفهم فهماً مختلفاً بين الثقافات المختلفة. وإذا كانت نتائج التعاون في جميع المجالات بين بعض العرب غير مرضية، فيعزي ذلك إلى الخصوصية الجماعية من جهة، ومحاولة الوصول إلى رأي جماعي تشاوري في الوقت نفسه من جهة أخرى؛ مما يجعل العمل أكثر صعوبة. (Ali, 1993, p. 60) إن كل هذا التباين في الثقافات ومدلولاتها يؤثر في الاتصال الثقافي، فهناك تأثير للمعتقدات والقيم والأخلاق والعادات والتقاليد التي تميز الثقافات في طريقة ونوعية الاتصال بينهم وبين الآخرين ذوي الثقافات الأخرى.

وقد ركزت أغلب أدبيات الدراسات السابقة على بعد الخصوصية الجماعية في الاختلاف الثقافي وأثره في شكل ونوعية وطريقة الاتصال. (Anderson, 2002, p. 244) أما بعد القوة وهو المحور الثاني في نموذج (Hofstede, 1997, p. 28) فعرفه على أنه المدى الذي يعتقد فيه أعضاء المنظمات والمؤسسات والمعاهد الأقل نفوذاً بتوقعهم وقبولهم توزيع القوة بغير مساواة. فالثقافات (المرتفعة السياق) في بعد القوة الكبير يعتقد مؤيدوه أن عدم المساواة بين الناس متوقع ومرغوب فيه، في حين أن الثقافات (المنخفضة السياق) في بعد القوة الصغير يعتقد مؤيدوه أنه يجب التقليل من التمييز بين الناس؛ بل لابد من القضاء على عدم المساواة، وبعد القوة سواء أكان كبيراً أم صغيراً يؤثر في طريقة الاتصال بين الأشخاص في مستويات مختلفة، ففي الاتصال الثقافي في ثقافات بعد القوة الكبير هناك رسميات وبروتوكول للاتصال بين الناس طبقاً لمستوياتهم، في حين أن الاتصال الثقافي في ثقافة بعد القوة الصغير أكثر تسامحاً وانفتاحاً. أما المحور الثالث في نموذج (Hofstede, 1997, p. 113) وهو تجنب الشك فعرفه بأنه يظهر عندما تشعر الثقافة

بالتهديد والخوف من المجهول المشكوك فيه (غير اليقيني)؛ ولذلك يجب تجنب الشك، والفرق بين تجنب الشك وتجنب المخاطر؛ هو أن المخاطر محددة أما الشك فتهديداته غامضة وغير محددة وتلك هي المشكلة؛ فالناس في هذه الثقافات يبحثون عن هيكل في منظماتهم أو معاهدهم يدلهم على تفسير واضح وتنبؤ جلي. فإذا كانت الاتصالات تتم عبر ثقافة موعلة في تجنب الشك؛ فستكون منهمكة في تأسيس قواعد كثيرة مكتوبة وغير مكتوبة؛ لمنع تهديدات الشك. وكان البعد الرابع في نموذج (Hofstede, 1997, p. 82) هو (الرجولة/ الأنوثة)، ويعتمد على دور الجنس سواء أكان ذكراً أم أنثى في الاتصال الثقافي، فبعد الرجولة يظهر في الثقافات عندما يكون دور الجنس واضحاً ومحدداً، أما بعد الأنوثة فيظهر دوره عندما يكون الجنس متداخلاً. لذا فإن الثقافة التي حققت نجاحاً في بعد الرجولة هي التي ركزت على قيمة الأداء والطموح، والقوة والثراء والمثابرة والحزم. أما الثقافة التي لم تحظ بالنجاح بنفسه في هذا البعد فكان تركيزها على قيمة الحياة، الخدمية، والتطوعية، والاهتمام بالآخرين. وهذا البعد يؤثر في طريقة الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

هذان النموذجان أنفا الذكر كانا أساس الإطار النظري لدراسة الاتصال الثقافي. إن ما يراد توضيحه أنه يصعب الإلمام بجميع نظريات الاتصال الثقافي في بحث واحد، ولكن هذه الدراسة حاولت أن تقدم مختصراً للنظريات والنماذج الرائدة والتي من المأمول أن تعطي أساساً مهماً لفهم وتطوير إستراتيجية مناسبة؛ للتغلب على تباين الثقافات وإدارة هذا التباين موضوعياً.

حدد (Guirdham, 1999) مجموعة أخرى من نظريات ونماذج الاتصال الثقافي منها على سبيل المثال: (١) نظرية تمثيل الحدث. (٢) نظرية التوقعات. (٣) نظرية إدارة القلق والشك. (٤) نظرية التفاوض الثقافي. (٥) نظرية التكيف الثقافي. (٦) نظرية التأقلم الثقافي. (٧) نظرية تحليل الشبكة.

وضع (Gudykunst, 2003) هذه النظريات في خمس مجموعات كما يلي:

- (١) نظريات تؤكد على النتائج الفعالة. (٢) نظريات تؤكد على التكيف والتأقلم الثقافي.
- (٣) نظريات تؤكد على التفاوض الثقافي (٤) نظريات شبكة الاتصال
- (٥) نظريات التبادل والتوافق الثقافي.

كل هذه النظريات التي ذكرت معقدة ومتعددة ومتداخلة. وقد أجرى (Guirdham, 1999, p. 211) تعديلاً على نظرية إدارة القلق والشك وأشار إلى أن النظرية تنص أولاً على أنه في حالة وقوع التصادم الثقافي الغريب، يكون نجاح الاتصال الثقافي معتمداً على مستوى القلق والشك لدى الغريب، وذكر أن أفضل طريقة مناسبة للاتصال الثقافي حسب هذه النظرية هو التكيف مع الثقافة الأخرى، فالغريب لا يرغبون في تجنب قلقهم وشكوكهم وفي الوقت نفسه لا يستطيعون الاتصال الفعال مع الآخر؛ إذا كانت شكوكهم

مرتفعة. أما إذا كانت درجة الشكوك والقلق متدنية أو منخفضة؛ فإن الغرباء يصبحون على ثقة في أنهم سيفهمون سلوك الآخر بعيداً عما إذا كانت تصوراتهم صحيحة أم لا، ولا يتحفزون في الحديث مع الآخر، فنظرية إدارة القلق والشك تتأثر بعدد من المتغيرات منها مفهوم الذات، والحوافز، والمعرفة، والعلاقة مع الغير، وغيرها، وهي في النهاية تهدف إلى تفعيل الاتصال الثقافي البناء.

### III. أنواع الاتصال الثقافي: أولاً - الاتصال الثقافي اللفظي:

على الرغم من أن اللغة الرسمية سواء أكانت مكتوبة أم منطوقة تمثل جزءاً من الرسالة الحقيقية للاتصال؛ تبقى الاتصالات اللفظية مصدراً وسبباً للتصادم في الاتصال الثقافي.

إن أهمية اللغة تبدو بوصفها جزءاً من الرسالة الكاملة، وتختلف خصائص الاتصال اللفظي باختلاف التنوع الثقافي. إن الاتصال اللفظي إذا قورن بالاتصال غير اللفظي فإنه يكون في الثقافات المنخفضة السياق أكثر منه في الثقافات مرتفعة السياق عامة. أما الاتصال غير اللفظي فيزيد في الثقافات مرتفعة السياق عنه في الثقافات منخفضة السياق. إن إعطاء معانٍ كثيرة في كلمات قليلة هو المراد في اللغة العربية، وهذا دليل على الثقافة المرتفعة السياق، فقد توجد كلمة واحدة في العربية تفيد ما تفيده جملة كاملة في الإنجليزية. إن اللغة العربية تمتلك مفردات غنية تساعد على الإبداع والإيجاز وهذا ما يجعل الترجمة إلى الإنجليزية في بعض الأحيان من الصعوبة بمكان. ويكون استخدام اللغة في الثقافات حسب وضوحها ومباشرتها ورسميتها واستخدامها للمبالغة والتكرار واعتمادها على الرموز أو المجاز أو الاستعارة وأيضاً فشو اللهجة العامية والروطنة فيها. ويختلف استخدام اللغة باختلاف الثقافة، فالثقافات المنخفضة السياق مثل غالبية الغربيين تفضل في الاتصال الصراحة والمباشرة واستخدام اللغة بوصفها أداة لإرسال المعلومات، في المقابل، إن الثقافات المرتفعة السياق مثل غالبية الشرقيين تميل في الاتصال إلى الغموض وعدم المباشرة. (Thomas, 2002, P. 122) كما توجد اختلافات ثقافية في استخدام الصمت أو الكلام الزائد، ويؤكد (Smith & Bond, 1999, P. 141) أن الثقافة الجماعية ترى الصمت وسيلة للتحكم في الاتصال، أما ثقافة الخاصة فترى الكلام وسيلة لإبلاغ الرسالة والتحكم فيها. في حين يرى آخرون في بعض الثقافات أن الصمت طريقة لإظهار التشجيع والاحترام للمتحدث (المرسل) ودفعه إلى الاستمرار، فيتم استخدام الأساليب البلاغية والجمالية وهي إحدى خصائص اللغة الثقافية (المرتفعة السياق) ومنها الصورة الأدبية، أو المجاز أو التكرار أو تعدد الأوصاف لشيء واحد. في المقابل تميل الثقافة المنخفضة السياق إلى الوضوح والإيجاز المختصر

الذي قد يسبب أحياناً سوء فهم بين الثقافتين.

وإذا ضربنا مثلاً فالمدح والثناء موجود في جميع الثقافات، ولكن الفرق يكمن في كيفية التعامل مع المدح والثناء؛ فغالبية الغربيين يثنون على من يعرفونهم ومحمور المدح عندهم هو المظهر الخارجي، أما غالبية الشرقيين فيثنون عادة على الناس البعيدين عنهم، ويتركز المدح في نظرهم على مهاراتهم وجديتهم وفي بعض الثقافات مثل الصينيين المشهود لهم بالتواضع يرفض المدح، أما الإنجليز فيقبلون المدح الموجز بمثل كلمة شكرًا. أما استخدام اللغة الرسمية أو غير الرسمية فنجد أن الثقافات المنخفضة السياق تميل إلى استخدام اللغة غير الرسمية، في حين أن الثقافات مرتفعة السياق تميل إلى استخدام اللغة الرسمية بدرجات متفاوتة. حدد (Hofstede, 1997) في نظريته أن الثقافة التي تعتمد على بعد القوة الكبير تميل إلى اللغة الرسمية، أما حينما يكون بعد القوة الصغير هو المستخدم فتكون اللغة غير الرسمية هي المستخدمة.

### ثانياً - الإتصال غير اللفظي:

أكد (Anderson, 2002, p. 239) أن الجزء الأساسي من الثقافة يتم نقله وتوصيله مضمناً بدون علم بذلك، فالإتصال غير اللفظي ذو أشكال عديدة ويحدث تلقائياً في كثير من الأحيان. وتؤكد الدراسات الحديثة الدور الرئيسي للإتصال غير اللفظي في نقل الثقافة والمعلومات، على سبيل المثال يعتقد (Hall) أن هذا النوع من الإتصال هو اللغز الكبير للثقافة فمثلاً لعالم كامل من السلوك البدهي. (Hall, 1981, p. XI) إن الدراسات في الإتصال غير اللفظي تقل عن مثيلتها في الإتصال اللفظي، وهناك عدة أنواع رئيسية للإتصال غير اللفظي، تلعب دوراً في عملية الإتصال الثقافي، منها:

#### (١) المظهر الخارجي:

لاحظ (Anderson, 2002) أن أول وأهم معلم واضح للإتصال غير اللفظي هو المظهر الخارجي. فالهوية الثقافية يمكن تمييزها من مظاهر الشكل الخارجي مثل لون الجلد، ملامح الوجه، الطول، العين، شكل الأنف، وقد يلجأ بعض الناس إلى تغيير أشكالهم ليصوروا هوية وقيماً ثقافية معينة. إن طريقة تصفيف الشعر، والتزين بالمجوهرات، وطريقة اللباس مثل اللباس الرسمي واللباس غير الرسمي والملابس التي تدل على هيئة دينية أو عرقية أو وطنية كلها وسائل للإتصال الثقافي من خلال المظهر الخارجي.

#### (٢) بُعد المسافة:

عرف بعض الباحثين الإتصال الثقافي بأنه فهم العلاقة التبادلية للفضاء



والمسافة، وكشفت الدراسات أن كثيرا من الغربيين (ثقافة المنخفضة السياق) يفضلون أن تكون هناك مسافة شخصية بينهم عند الاتصال بخلاف كثير من الشرقيين (ثقافة المرتفعة السياق) الذين يفضلون أن يكونوا قريبين عند الاتصال بعضهم من بعض، وهذا ربما يفسر على أنه إما شعور عدائي أو حميمي حسب ثقافة المجتمع. فلو انسحب المستقبل من مكانه فقد يفسر ذلك على أنه مصدر استياء وانزعاج لدى المرسل (Hall, 1981, p. 185).

### (٣) اللمس:

وهنا يبرز التساؤل: إلى أي مدى تسمح الثقافة بأن يكون هناك تلامس بين المرسل والمستقبل خلال الاتصال. كثير من الثقافات (المرتفعة السياق) تستخدم اللمس كثيرا، أما الثقافات (المنخفضة السياق) فتميل إلى استخدام اللمس بصورة محدودة، وعلى أية حال يختلف هذا المفهوم في كثير من الثقافات حسب عدة عوامل منها: العمر والجنس، الحالة الاجتماعية، وظروف الاتصال.

### (٤) نظرة العين:

جميع الثقافات تستخدم العين بوصفها أحد أطراف الاتصال غير اللفظي، وتختلف التفسيرات حسب إطلاق البصر أو غضه باختلاف الثقافة، فبعض الثقافات (المنخفضة السياق) تعد تجنب النظر إلى العين مؤشرا على العداء وعدم الإخلاص وعدم الثقة، في حين تنظر بعض الثقافات (المرتفعة السياق) إلى أن النظر إلى العين دليل غضب أو قلة احترام، خاصة مع من هو أعلى منك مرتبة، ولذلك تنظر إلى الأرض أو إلى الرقبة أو الوجه بدلا من العين (Thomas, 2002, P. 57).

### (٥) تعابير الوجه:

إن الابتسامة والضحك والتقطيب، ورفع الحواجب وغيرها هي صور للاتصال غير اللفظي ولها مدلولاتها، ومفاهيمها التي تختلف باختلاف الثقافة، فمثلا إذا كان الضحك يدل على السعادة في بعض الثقافات؛ فإنه يدل على عدم الثقة بالنفس أو الإهانة أو التجريح في ثقافة أخرى. (Anderson 2002, p. 240).

### (٦) نبهة الصوت:

سرعته، ارتفاعه، انخفاضه، هدوؤه أو ضجيجيه، وكلها تختلف باختلاف الثقافة. (Anderson, 2002, p. 131).

### (٧) رائحة الجسد:

تختلف الثقافات باختلاف قبولها لرائحة الجسد، وهذه كذلك إحدى وسائل الاتصال غير اللفظي بين الحضارات، فالثقافات (المرتفعة السياق) تهتم في غالب الأحيان برائحة الجسد وتعطي أهمية لها في الاتصال الثقافي، في حين أن الثقافات (المنخفضة السياق) في كثير من الأحيان لا تعطي أهمية لرائحة الجسد مثل نظرائهم في الثقافات الأخرى (Anderson et al, 2003, p. 24).

#### (٨) النظرة إلى قيمة الوقت وأهميته:

يرى Hall في دراساته أن الثقافات تختلف نظرتها إلى أهمية الوقت ودوره في الاتصال الثقافي بوصفه أحد المؤشرات للاتصال غير اللفظي، فالثقافات (المنخفضة السياق) تميل إلى تنظيم الوقت عن طريق عمل شيء واحد محدد في وقت معين، أما الثقافات (المرتفعة السياق) فتميل إلى عمل أشياء كثيرة في وقت واحد، وكذلك تتعامل الثقافات (المنخفضة السياق) مع الوقت بوصفه سلعة تجارية يمكن استغلالها أو تضيقها أو حفظها أو فقدانها، أما الثقافات (المرتفعة السياق) فتتأمل إلى الوقت على نظرة يشوبها بعض الإهدار لقيمتها؛ فالاحتفاظ بجدول زمني ليس له الأهمية التي يستحقها (Hall, 1981, 1983).

#### IV الإستراتيجية الرئيسية للتغلب على معوقات الاتصال الثقافي:

ذكرت في ثنايا هذه الدراسة بعض المعوقات التي تعترض الاتصال الثقافي الفعال، فالنمط المتكرر والعنصرية هي إحدى معوقات الاتصال الثقافي كما لاحظ (Hofstede, 2001, p. 424) فبدلاً من حصد مفهوم متبادل في الاتصال الثقافي نرى أن الثقافات تنطوي على هوية وعنصرية معينة تبادلهما الثقافات الأخرى نفس الشعور، وهذا بدوره يمنع من تلقي المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الثقافات الأخرى بسبب وجود قناعات معينة تجاه هذه الثقافات ربما تصل إلى درجة تغيير وتشويه الحقائق عن الثقافات الأخرى بسبب العصبية والنمطية.

إن عدم معرفة الشخص بلغة الثقافات الأخرى يعد معوقاً عملياً ومؤثراً في الاتصال الثقافي، حتى لو لم تكن عوامل العنصرية واللغة والنمطية تجاه الآخر موجودة باعتبارها عوائق للاتصال الثقافي تبقى الاختلافات الثقافية خصوصاً غير اللفظية وتزيد حدتها إذا حدثت بين ثقافات متباعدة أو متناقضة.

إن كثير من معوقات الاتصال الثقافي واضحة ومعروف أسبابها، فبعضها يتكون بسبب قيم وعادات وتقاليد يصعب التغلب عليها، فمثلاً معوقات العصبية والعنصرية تأخذ وقتاً وجهداً للتغلب عليها.

ولا شك أن زيادة الاتصال الثقافي تساعد على تقليل الاختلافات وتجسير الهوة

بين الثقافات. وكفاءة الاتصال الثقافي تزيد بزيادة الاتصال بين الثقافات المتعددة وتشجيعها، وتقلل من القلق وتحسن من التكيف والانفتاح على الثقافات الأخرى، وتزيد كذلك من احتمال تحقيق الأهداف المشتركة، وكذلك الوعي الثقافي وتدريب الأشخاص على الحساسية الثقافية تجاه الآخر وتجاه ثقافتهم، فالتعرف على ثقافة الآخر عن قرب وثقافة الذات نفسها يساعدان في التغلب على معوقات الاتصال الثقافي، كما أن تدريب الأشخاص ومساعدتهم على تعلم اللغات الأخرى يعد طريقة علاج واضحة تساعد في التخفيف من بعض هذه الصعوبات .

إن إدارة الاختلاف الثقافي يمكن أن تكون الاستراتيجية الملائمة؛ للتغلب على معوقات الاتصال الثقافي وتحسين فعاليته وأدائه. وهناك دراسات في هذا الشأن توصي بزيادة الاتصال الثقافي وتأهيل الأشخاص وتدريبهم على كيفية التعامل مع الثقافات الأخرى، على سبيل المثال، نوع الاتصالات المباشرة أو غير المباشرة وهو يفسر بتفسيرات مختلفة بحسب الثقافة المعنية.

إن الاتصال الثقافي عملية معقدة ومغامرة مثيرة، لأن الراغبين في الاتصال الثقافي عادة يسلكون طريقاً لا يتوافق مع متطلبات وحاجات الثقافات الأخرى، ويحتفظون في الوقت نفسه بقيم ومعتقدات مخالفة؛ لذلك لابد من تطوير إستراتيجية للاتصال اللفظي وغير اللفظي تساعد على تأهيل الأشخاص في جميع المستويات العلمية والعملية لتحقيق درجة عالية لكفاءة الاتصال فيما بينهم.

#### V مقترحات للدراسات المستقبلية:

الفضل لمظاهر العولمة تلك التي ساعدت على زيادة البحوث والدراسات التي تتعلق بالاتصال الثقافي في العقدين الماضيين. ولقد ساعدت دراسات العلماء والباحثين على تطوير مهارتنا ومعلوماتنا لعناصر الاتصال الثقافي وتحديد النماذج ونظريات الاتصال الثقافي، هذه الدراسة تعد أساساً نظرياً مهماً لبناء دراسات مستقبلية. وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الدراسات إلا أن هناك قصوراً بشكل عام في الدراسات والأدبيات؛ لأن معظم الدراسات تشير إلى الثقافة الوطنية، دون الإشارة إلى الاختلافات المحلية أو تلك التي تكون بين المجموعات البشرية، سواء أكانت عرقية أم لغوية. وكذلك الدراسات التي تناولت الاتصال غير اللفظي - باستثناء مفهوم الوقت بين الثقافات - لم تنل قدرها من البحث مثل الدراسات التي تناولت الاتصال اللفظي. ونظراً لأن الدراسات النظرية للاتصال الثقافي قد تكون هي الأكثر، فإن الحاجة إلى دراسات ميدانية للاتصال الثقافي أكثر أهمية في الوقت الحاضر خاصة في المنظمات والمؤسسات العامة. يعد الاتصال غير اللفظي والاختلافات الثقافية وعملية الاتصال الثقافي العلمي كلها موضوعات جديرة بالتأمل والدراسة، ويمكن عمل خطة لدراسة ومعرفة أبعاد الاتصال وتتبع معوقات الاتصال الثقافي وكيفية التغلب عليها في المنظمات العامة،

ويجب أن تشمل دراسات وبحوث المستقبل الأسئلة التالية:

- ١- كيف ينظر العاملون في المنظمات العامة إلى التنوع الثقافي؟
  - ٢- ما حجم عملية الاتصال الثقافي في المنظمة؟
  - ٣- ما طبيعة اختلاف اللغة أو تنوع اللهجات في المنظمة؟
  - ٤- هل يرى العاملون أن عملية الاتصال الثقافي تمثل صعوبة أو مشكلة؟
  - ٥- ما أهم المعوقات التي تواجه العاملين في عملية الاتصال الثقافي في المنظمة؟
  - ٦- ما نوعية المشكلات اللفظية؟
  - ٧- ما نوعية المشكلات غير اللفظية؟
  - ٨- ما الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتذليل الصعوبات بغرض زيادة كفاءة الاتصال الثقافي؟
  - ٩- هل يمكن - في نظر العاملين - التغلب على المعوقات؟
  - ١٠- إلى أي مدى تهتم المنظمة بالحساسية الثقافية تجاه الآخرين وبالتدريب وزيادة الوعي للعاملين؟
- هذه المراجعة لأدبيات الاتصال الثقافي تهدف إلى ملء الفراغ في مجال الإدارة العامة في هذا الشأن، إضافة إلى أنها تساعد على تقديم إطار نظري لتطوير كفاءة العاملين لأهمية الاتصال الثقافي في المنظمات العامة، وفي الوقت نفسه شاركت في تحديد بعض الأسئلة المهمة للدراسات المستقبلية عن الاتصال الثقافي في المنظمات والمؤسسات العامة.

## References

1. Ali, Abbas J. 1993. Decision-making style, individualism and attitudes toward risk of Arab executives. *International Studies of Management & Organization*, 23(3), 53-73.
2. Andersen, Peter A. 2002. In different dimensions: nonverbal communication and culture. In Larry A. Samovar and Richard E. Porter (Eds.), *Intercultural Communication: A Reader*, 10<sup>th</sup> edition (pp.239-252). Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
3. Andersen, Peter A.; Michael L. Hecht; Gregory D. Hoobler; and Maya Smallwood. 2003. Nonverbal communication across cultures. In William B. Gudykunst (Ed), *Cross-Cultural and Intercultural Communication* (pp.73-90). Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
4. Baldwin, John R. and Stephen K. Hunt. 2002. Information-seeking behavior in intercultural and intergroup communication. *Human Communication Research*, 28 (2), 272-286.