

محاضرات  
إدارة المؤسسات متعددة الجنسية  
والإدارة الدولية

الاتصال عبر الثقافات

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION

أ.د. باسيل الخوري

# جدول المحتويات

أهداف الفصل

مكونات دائرة الاتصال

1

أنواع الاتصال

(أ) الاتصال اللفظي

أنماط الاتصال اللفظي

الاتصال اللفظي المضمّر والمعلن

الخصائص الأساسية لأنماط اللفظية

ملخص لأنماط اللفظية

(ب) الاتصال غير اللفظي

لغة الجسد

الاتصال الرمزي

التداني

2

تدفق المعلومات

تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى

تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل

الحكمة المستنبطة من البنى التنظيمية

3

## أهداف الفصل

- تعريف مفهوم "الاتصال" ودراسة بعض الأمثلة لأساليب التواصل اللفظي، وشرح أهمية تفسير الرسائل.
- تحليل تدفقات الاتصال النازل والصاعد السائدة في الاتصالات الدولية
- تفحص أهمية اللغة، والتلقي، والثقافة، والتواصل والحواجز غير اللفظية.
- عرض المراحل التي يمكن اتباعها لتخطي قضايا التواصل الدولي.

# مكونات دائرة الاتصال

يعرّف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل .

الاتصال هو عملية نقل معنى من المرسل إلى المستقبل. ويدور مفتاح فعالية الاتصال حول كيفية تفسير المستقبل المعنى المقصود.

مكونات دائرة الاتصال:

1- **المرسل**: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وحاجته له من أجل التأثير على الآخرين. هناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي :

- بساطة ووضوح اللغة .
- التعبير عن الأهداف بدقة .
- اختيار أسلوب العرض المناسب .
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع .
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات .
- إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس .

# مكونات دائرة الاتصال

- 2- **المستقبل** : هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل .
- 3- **الرسالة** : هي الناتج المادي والفعلي للمرسل؛ ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يجب أن تتصف بالآتي :
  - أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة .
  - لا تحمل أكثر من معنى .
  - مرتبة ترتيباً منطقياً .
- 4- **قناة الاتصال** : هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة. يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال .
- 5- **التغذية الراجعة** : هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال .
- 6- **الاستجابة** : هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً؛ إن الحد الأعلى للاستجابة هو أن يقوم المستقبل بما هدف المرسل، كما أن الحد الأدنى للاستجابة هو قرار بتجاهل الرسالة أو أنه لا يفعل أي شيء حولها.
- 7- **بيئة الاتصال** : يقصد ببيئة الاتصال الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة.

# أنواع الاتصال

يقسم الاتصال إلى نوعين هما:

## أ. الاتصال اللفظي **verbal communication**:

- يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل .
- الاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة حجم الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة .

## ب. الاتصال غير اللفظي **Nonverbal communication**

- نقل المعاني من خلال وسائط كلغة الجسد أو استخدام المجال الفيزيائي
- واقعياً، لا تظهر فوارق بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس،
- إلا أننا عادةً ما نركز على الاتصال اللفظي ؛ وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين اتصالننا اللفظي وغير اللفظي .

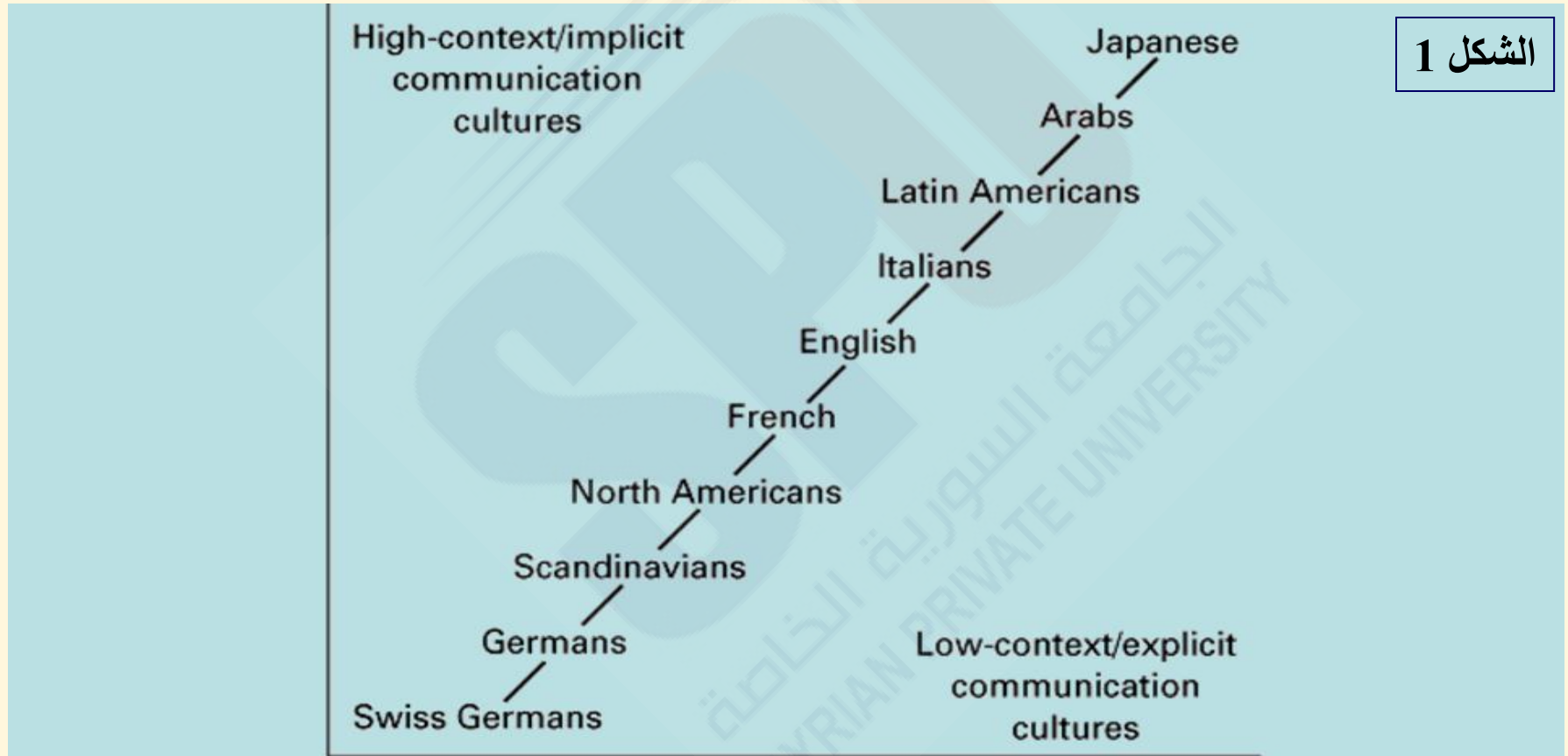
# الاتصال اللفظي

أنماط الاتصال اللفظي:

- السياق **Context**: معلومات تحيط بالاتصال وتساعد في نقل الرسالة، وتلعب دوراً أساسياً في تفسير العديد من الاختلاف في الإتصال.
- الرسائل تكون **عالية التشفير ومضمرة** في المجتمعات مرتفعة السياق **high-context society** (اليابان، والعديد من الدول العربية)
- الرسائل غالباً ما تكون **معلنة** والمتحدث يعني مايقول في المجتمعات منخفضة السياق **low context society** (الولايات المتحدة وكندا).

# الاتصال اللفظي

## • الاتصال المعن والمضمر



Source: Adapted from Martin Rosch, "Communications: Focal Point of Culture," *Management International Review* 27, no. 4 (1987), p. 60. Used with permission.



# الاتصال اللفظي

## الخصائص الأساسية للأنماط اللفظية

ثقافات المجتمعات التي تتضمن الخاصة	تركيز تفاعلي ومحتوى	الإختلافات الأساسية	النمط اللفظي
جماعية، سياق مرتفع	رسالة مضمرة	غير مباشر	غير مباشر أو مباشر
فردية، سياق منخفض	رسالة معلنة	مباشر	
تجنب عدم اليقين معتدل، سياق مرتفع	كلام كثير	مفصل ومعقد	مفصل ومعقد
تجنب عدم اليقين منخفض، سياق منخفض	كلام معتدل	مضبوط	أو
تجنب عدم اليقين مرتفع، سياق مرتفع	كلام قليل	موجز وبلغ	موجز وبلغ
مسافة بعيدة عن السلطة، جماعية، سياق مرتفع	التركيز على المتحدث ودور العلاقات	السياق	متوقف على السياق
مسافة قريبة من السلطة، فردية، سياق منخفض	التركيز على المتحدث والعلاقات الشخصية	الشخصي	أو على الشخصي
جماعية، سياق مرتفع	اللغة هي عملية موجهة ومركزة على المتلقي	عاطفي	عاطفي
فردية، سياق منخفض	اللغة هي هدف موجه ومركزة على المرسل	المؤثر	أو مؤثر

# أنماط الاتصال اللفظي

## الأنماط غير المباشرة والمباشرة Indirect and Direct Styles

- **ثقافات ذات سياق عالي High-context cultures:** الرسائل **مضمرة** وغير مباشرة. ترخيم الصوت، واختيار التوقيت، واستخدام تعابير الوجه، تلعب جميعها دوراً هاماً في توصيل المعلومات.
- **ثقافات ذات سياق منخفض Low-context cultures:** الناس غالباً ما **تلتقي لتحقيق الأهداف**. ويستخدم الناس الأسلوب **المباشر** والتركيز على الاتصالات.

# أنماط الاتصال اللفظي

## النمط المفصّل والموجز Elaborate and Succinct Styles

- يمكن تمييز ثلاث درجات من كميات الاتصال:
- النمط المفصّل **Elaborating style**: شائع في مجتمعات ثقافات السياق العالي، مع درجة من الاعتدال لتجنب عدم اليقين.
- النمط المضبوط **Exacting style**: يركز على الدقة والكلام اللازم والضروري لإيصال الرسالة. شائع في ثقافات السياق المنخفض، مع درجة منخفضة لتجنب عدم اليقين.
- النمط الموجز والبليغ **Succinct style**: شائع في مجتمعات ثقافات السياق العالي، مع درجة هامة لتجنب عدم اليقين. حيث يقول الناس القليل من الكلام واعطاء الوقت الكافي للآخر لفهم الرسالة.

# أنماط الاتصال اللفظي

## Contextual and Personal Styles الأنماط المرتبطة بالسياق مقابل الأنماط الشخصية

- **النمط المرتبط بالسياق Contextual style**: يركز على المتحدث وعلاقات الأطراف ببعضهم، تكون غالباً مجتمعة مع ثقافات ذات مسافة بعيدة عن السلطة، وجماعية، وسياق عالي.
- **النمط الشخصي Personal style**: يركز على المتحدث وخفض الحواجز بين الأطراف؛ شائع في ثقافات ذات المسافة القريبة من السلطة، وفردية، وسياق منخفض.

# أنماط الاتصال اللفظي

الأنماط العاطفية مقابل الأنماط المؤثرة **Affective and Instrumental Styles**

• النمط العاطفي **Affective style** : شائع في الثقافات الجماعية والسياق العالي. يتصف بحسن استماع المتلقي إلى اللغة ومراقبة كيفية تقديم الرسالة التي تكون غالباً غير لفظية. يحتاج المتلقي إلى مهارات حدسية ليفك رموز الرسالة.

• النمط المؤثر **Instrumental style** : موجّه الهدف، مركز على المرسل الذي يريد أن يعرف الآخر ما يريد قوله. شائع في ثقافات المجتمعات الفردية والسياق المنخفض.

# الاتصال اللفظي

## ملخص للأنماط اللفظية

الدولة / النمط اللفظي	غير المباشر مقابل المباشر	مفصل ومعقد مقابل موجز وبلغ	متوقف على السياق مقابل الشخصي	عاطفي مقابل المؤثر
استراليا	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر
كندا	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر
الدانمرك	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر
مصر	غير مباشر	مفصل ومعقد	متوقف على السياق	عاطفي
بريطانيا	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر
اليابان	غير مباشر	موجز وبلغ	متوقف على السياق	عاطفي
كوريا	غير مباشر	موجز وبلغ	متوقف على السياق	عاطفي
السعودية	غير مباشر	مفصل ومعقد	متوقف على السياق	عاطفي
السويد	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر
الولايات المتحدة	مباشر	مضبوط	الشخصي	المؤثر

# الاتصال غير اللفظي

## ب) الاتصال غير اللفظي Nonverbal communication:

يقصد به الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر ثلاثة أنواع من الاتصال هي: لغة الجسد، والاتصال الرمزي، والتداني.

### 1) لغة الجسد Kinesics: دراسة الاتصال من خلال حركات الجسد وتعابير الوجه، مثل :

- حركة العينين والحاجبين
- اتجاه وطريقة النظر
- حركة ووضع اليدين والكفين
- حركة ووضع الرأس
- حركة ووضع الأرجل
- حركة ووضع الشفاه والفم واللسان
- وضع الجسم .

# الاتصال غير اللفظي

(2) الاتصال الرمزي **Symbolic**: **توصيل القيم والأحاسيس للمتلقي**، مثال على ذلك :

- الشعر :اللحية، الشارب، الحلاقة، التسريحة .
- العلامات :مثل الوشم ...وغيره .
- الجواهر والحلي .
- **الألوان Chromatics**
- نوع وموديل السيارة .
- نوع المنزل وموقعه .
- هاتف محمول، (المقتنيات ...)
- مستحضرات التجميل ...إلخ .

(3) التداني **Proxemics**: **دراسة أسباب تحديد الناس للمسافة التي يجب أن تفصلهم عن الآخرين**

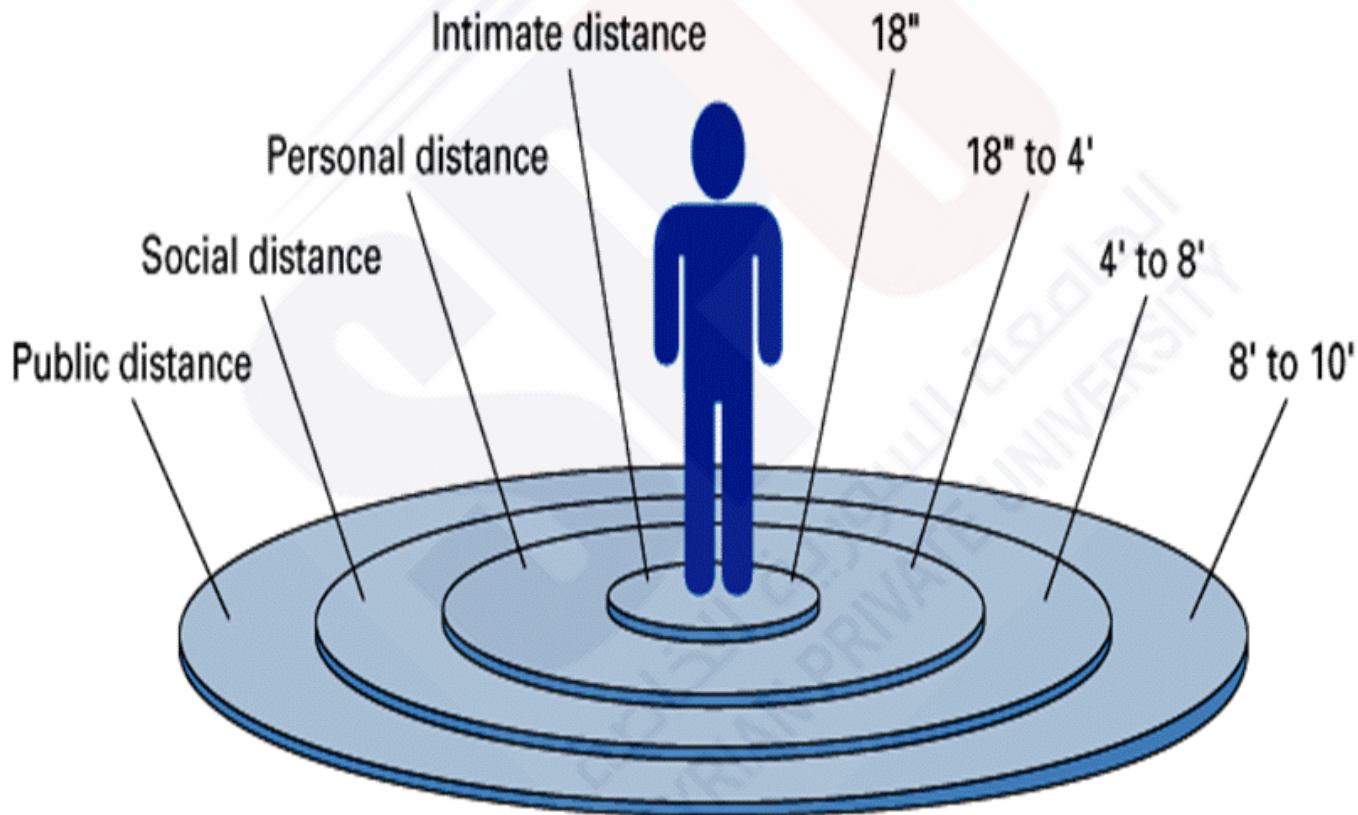
- المسافة الحميمية **Intimate distance** : تستخدم لتمرير اتصال سري
- المسافة الشخصية **Personal distance** : تستخدم للتواصل مع العائلة والأصدقاء المقربين
- المسافة الإجتماعية **Social distance** : تستخدم للمساومات التجارية
- المسافة العامة **Public distance** : تستخدم عند التوجه للعامة بخطب



# الاتصال غير اللفظي

زمر المسافات الشخصية في الولايات المتحدة الأمريكية

الشكل 2



Source: Adapted from Richard M. Hodgetts and Donald F. Kuratko, *Management*, 2nd ed. (San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich, 1991), p. 384.

# الاتصال غير اللفظي

للاتصال غير اللفظي خمس مقومات هي :

1. تواصل العينين

2. الابتسام

3. إظهار الاهتمام

4. الاسترخاء

5. التجاوب.

## تدفق المعلومات

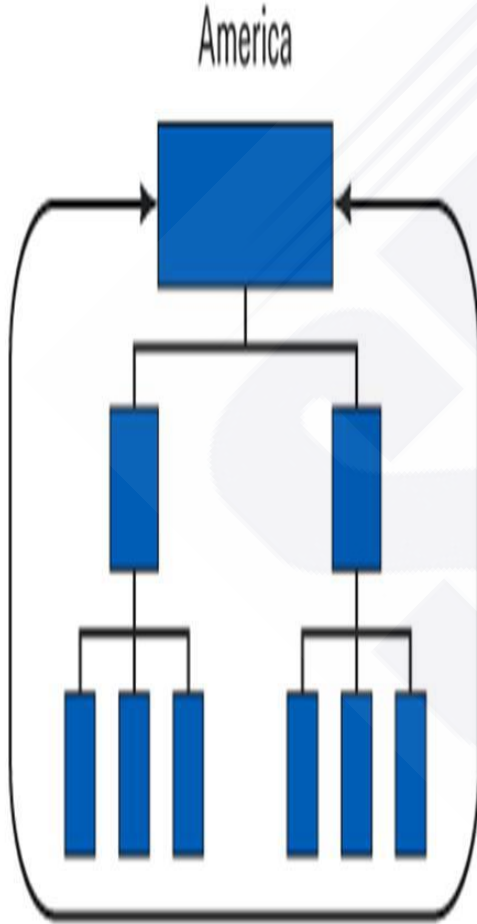
- تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى :
- المقصود به: نقل المعلومات من التابع إلى المدير
- الغرض: تقديم تغذية راجعة
- ازدياد الطلب على مثل هذا الاتصال في السنوات الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية
- هذا النمط من الاتصال شائع منذ زمن طويل في: اليابان وهونغ كونغ وسينغافورة
- أما في البلدان الأخرى، فإن هذا النمط غير شائع.

## تدفق المعلومات

- تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل:
- المقصود به: نقل المعلومات من المدير إلى تابعيه
- الغرض الأساسي من الاتصال هو إعطاء أوامر/ تعليمات
- المدراء يستخدمون هذه القناة لتمرير التعليمات وتفعيل التغذية الراجعة
- القنوات تسهل تدفق المعلومات للذين يحتاجون إليها من أجل الأغراض العملية.

# الحكمة المستنبطة من البنى التنظيمية

الشكل 3

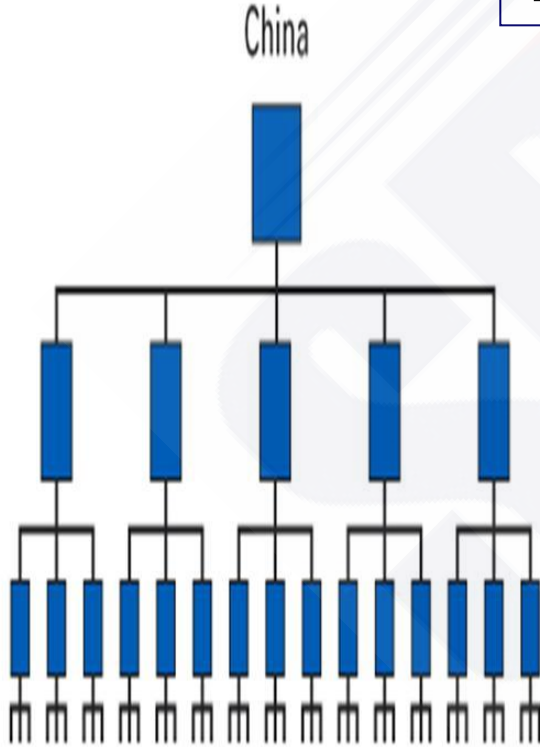


إن التعرف إلى أمثلة من الهياكل التنظيمية الدولية، يفيد في فهم الحكمة التي تقف وراء تصميم كل واحد منها. ويساعد أيضاً في فهم قنوات الاتصال فيها. على الرغم من صحة معظمها، إلا أن تفسيرها فيه مبالغة كبيرة تصل إلى حد السخرية.

ففي أمريكا (الشكل 3)، كل واحد لديه الاعتقاد بأن لديه قناة اتصال مع قمة الهرم.

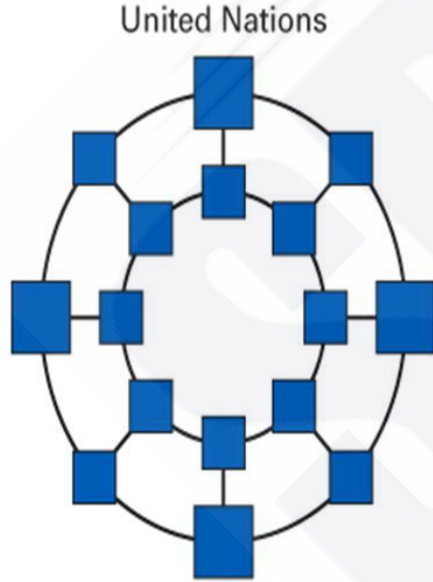
# الحكمة المستتبهة من البنى التنظيمية

الشكل 4



وفي الصين (الشكل 4)، كل واحد من الصينيين لديه الاعتقاد بأن البنى التنظيمية لمؤسساتهم هي كتل متراسة ومتناسقة ونسخ متطابقة لمستويات بيروقراطية تعم فيها العدالة.

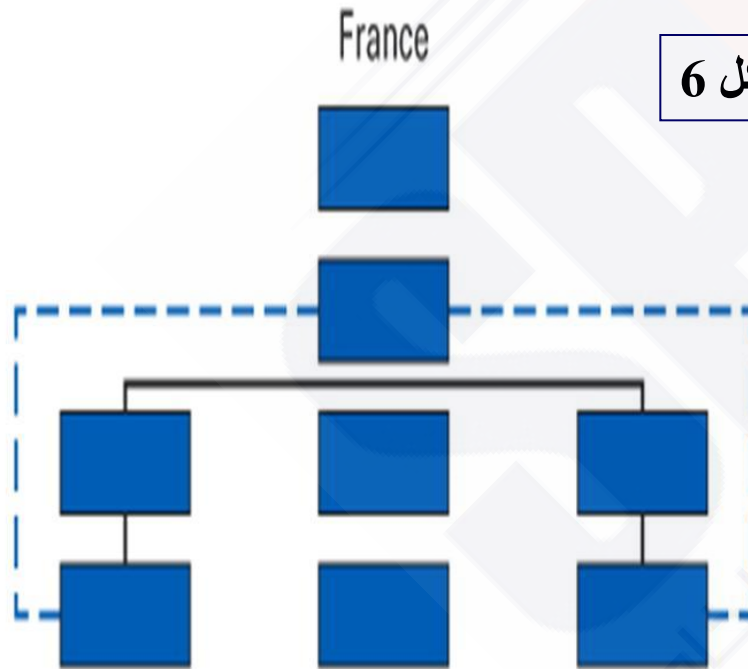
# الحكمة المستنبطة من البنى التنظيمية



الشكل 5

أما في منظمة الأمم المتحدة (الشكل 5)، فيقوم هيكلها التنظيمي على بنية دائرية توهم الأطراف المختلفة بأن لأحد يتمتع بالسلطة والنفوذ أكثر من غيره. كما أن تواجد الأطراف بشكل متقابل في خطوط أمامية وخلفية، يوحي بالحيادية ويشكل كل طرف كتلة من المجموعة الدولية.

# الحكمة المستتبهة من البنى التنظيمية



أما في فرنسا (الشكل 6)،  
فيكون بعض العاملين في  
الهيكل التنظيمي غير  
مرتبتين بأحد وبالتالي كم أن  
الفوضى يمكن أن تكون  
سائدة في مثل هذه  
التنظيمات.