

have a
dream



ERF:

الوعي والتعبير الثقافي
الموضوع رقم 3 : مهارات التواصل الفعال في السياقات بين
الثقافات

Have a Dream

المدة: 7 ساعات



Co-funded by
the European Union

هذا البرنامج قائم على تمويل الاتحاد الأوروبي. ومع ذلك، فإن الآراء التي تم التعبير عنها هي آراء المؤلف (المؤلفين) فقط ولا ينعكس هذا بالضرورة على آراء الاتحاد الأوروبي أو الوكالة التنفيذية للتعليم والثقافة الأوروبية. ويخلى كل من لاتحاد الأوروبي أو الوكالة التنفيذية للتعليم والثقافة الأوروبية مسئوليتهم عن هذه الآراء.

مجموعة المنظمات القائمة على البرنامج

MMC Mediterranean
Management Centre

المنسق الرئيسي للبرنامج:



المنظمات الشريكة:



Jordan Youth Innovation Forum
الملتقى الأردني للإبداع الشبابي

تفاصيل البرنامج

العنوان: "التطوير المشترك، والتجريب، والتحقق من عقلية ريادة الأعمال والمناهج الدراسية والمهارات الأساسية والمواد التدريبية للبلدان الثالثة"

عقلية ريادة الأعمال والمهارات للجميع (EMSA)

رقم البرنامج: EMSA - Erasmus-EDU-2022-CB-VET - 101092477

نوع البرنامج: برنامج Erasmus + لبناء القدرات في مجال التعليم والتدريب المهني (VET)

دعوة لتقديم المقترحات: Erasmus-EDU-2022-CB-VET

تاريخ البدء: ٢٠٢٣.٠١.٠١

تاريخ الانتهاء: ٢٠٢٥.١٢.٣١

هدف التدريب

تهدف هذه الورشة إلى تعزيز فهم أعمق لأهمية الوعي الثقافي والتعبير عنه. من خلال استكشاف تعريفات التراث الثقافي وأهمية الحفاظ على التقاليد الثقافية، سيطور المشاركون وعيًا متزايدًا بالقيمة التي تجلبها الخلفيات الثقافية المتنوعة للمجتمع. سيكون التواصل بين الثقافات نقطة محورية في الورشة، وسيتعلم المشاركون عن الحواجز التي تعترض الحوار بين الثقافات ويكتشفون استراتيجيات لتعزيز التفاعلات المحترمة والهادفة عبر الحدود الثقافية. بحلول نهاية الورشة، سيكون لدى المشاركين:

- القدرة على التفاعل بشكل فعال مع أشخاص من خلفيات مختلفة.
- الشعور بالوكالة والثقة للمساهمة بشكل إيجابي في عالم أكثر شمولاً.
- فهم أوسع للقضايا العالمية والترابط بين الثقافات.
- مهارات الاتصال العملية للعمل بشكل فعال في بيئات متعددة الثقافات.
- المهارات اللازمة للتغلب على حواجز الاتصال الشائعة، وممارسة استراتيجيات حل النزاعات التي يمكن تطبيقها في سياقات ثقافية متنوعة.



من حيث المعرفة:
تعريف مبادئ التواصل بين الثقافات والتعرف على الاتصالات التجارية
في المجتمعات الدولية وكيف تؤثر التكنولوجيا على الحوار بين الثقافات.

من حيث المهارات:
تطبيق تقنيات الاتصال الفعالة والتغلب على حواجز الاتصال في
المجتمعات الدولية

من حيث الإستقامة:
تنفيذ استراتيجيات للتغلب على حواجز التواصل في السياقات بين
الثقافات، وضمان التفاهم المتبادل والاحترام في تفاعلاتهم.

3- مهارات التواصل لفعال في السياقات بين الثقافات

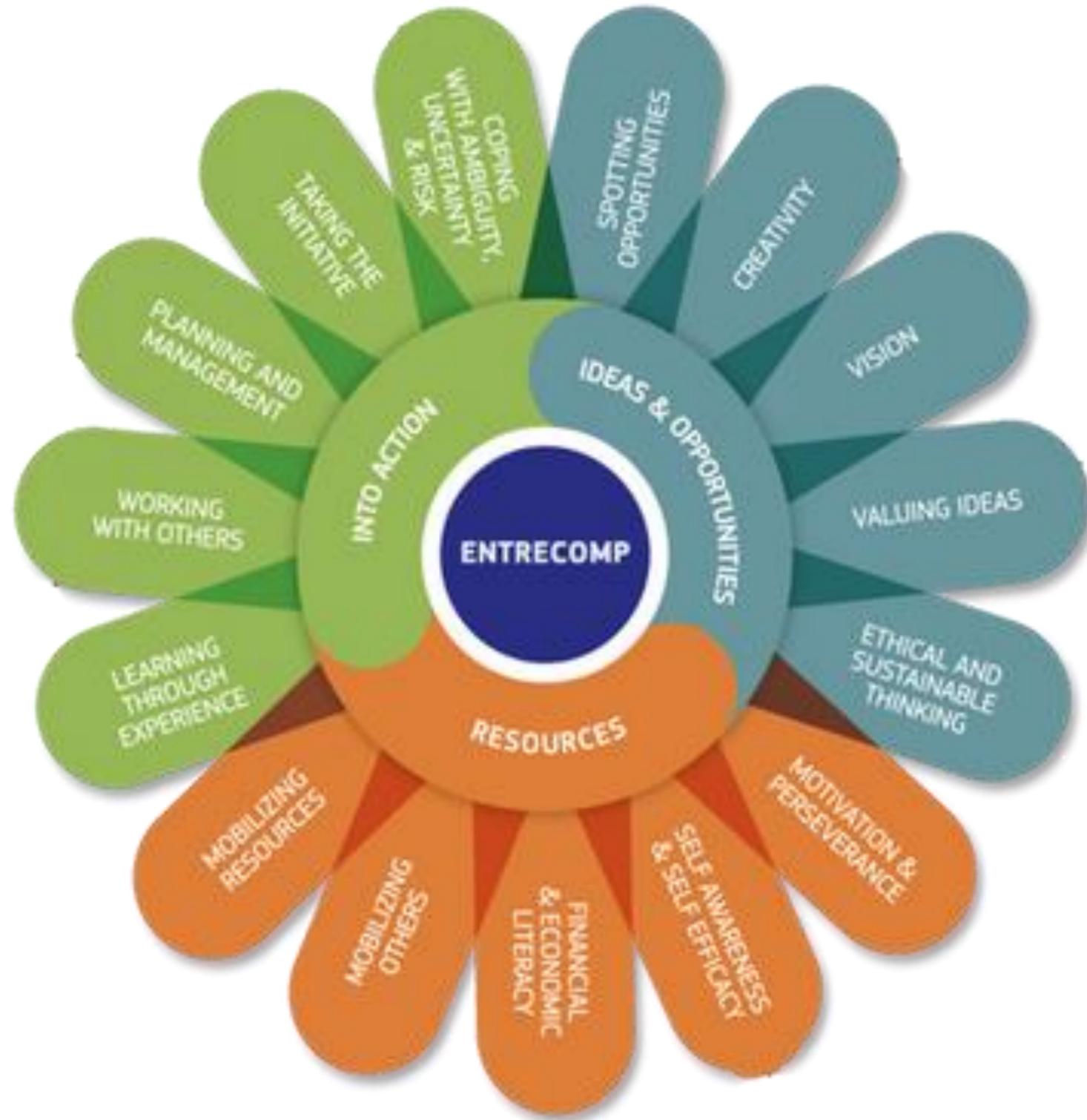
نتائج التعلم

خريطة مسار التدريب (مستوى الكفاءة)

فهم تنوع أشكال التعبير الثقافي
وأهمية التراث الثقافي

التنوع الثقافي وكيفية ضمانه

مهارات التواصل الفعال في
السياقات بين الثقافات



ما هي الكفاءة الخاصة بإطار

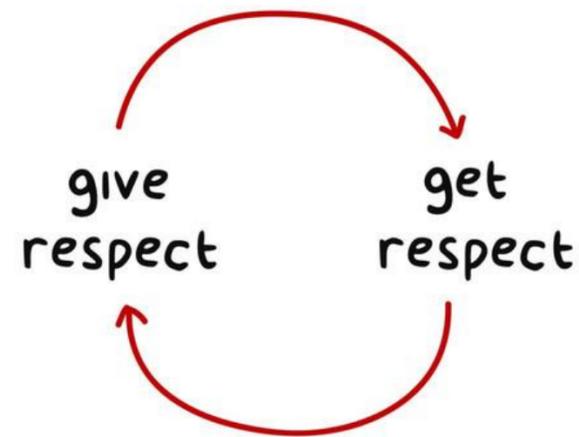
ENTRECOMP

التي سنتناولها في هذا التدريب؟

قواعد التدريب

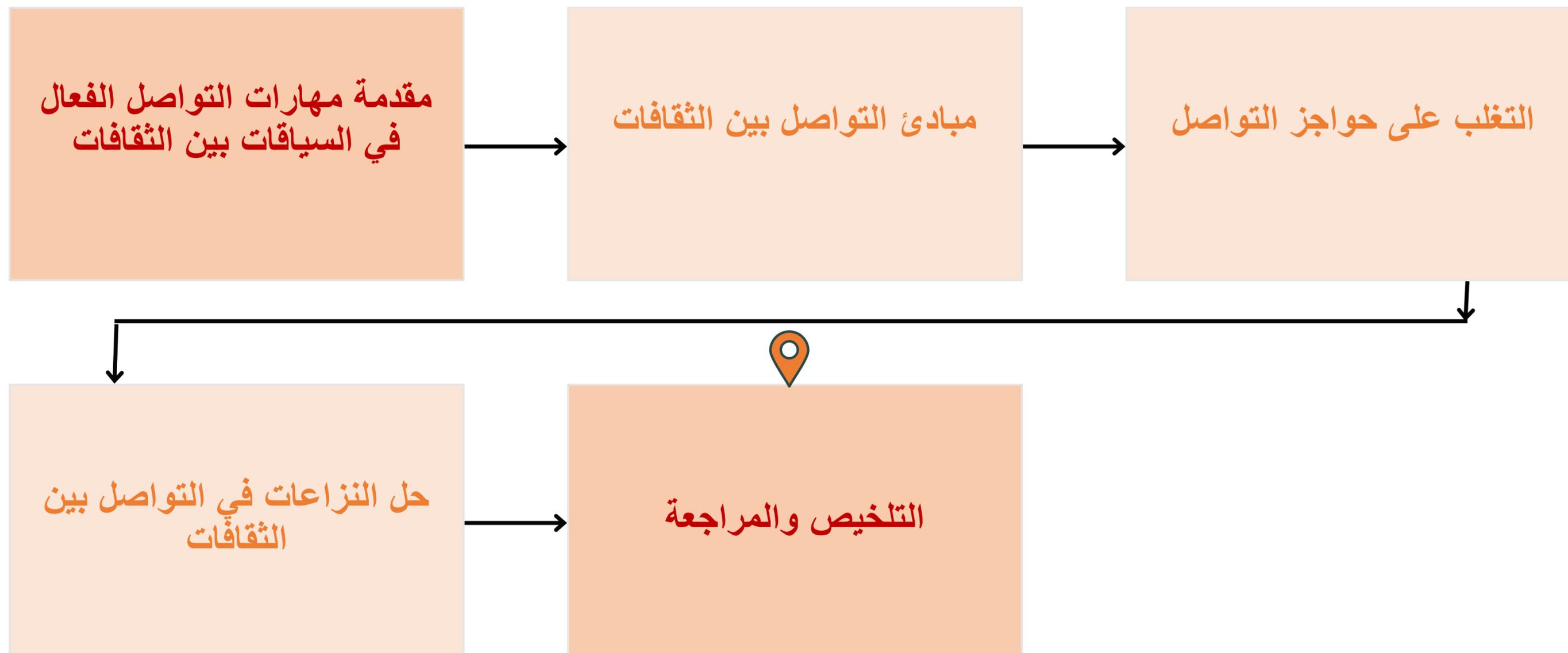


المشاركة



**YOUR
OPINION
MATTERS**

خريطة المسار التدريب



"الثقافة هي أساس العقل"
هوفستيد العظيم



مقدمة في التواصل بين الثقافات

ما هو التواصل بين الثقافات؟

التواصل بين الثقافات هو القدرة على التعامل مع أشخاص من خلفيات ثقافية مختلفة. كما يتطلب الصبر والحساسية للاختلافات مثل اللغة والعادات وأنماط التفكير والمعايير الاجتماعية والسلوكيات.



التواصل بين الثقافات

يتشارك الناس في جميع أنحاء العالم العديد من السمات المشتركة، ولكن الاختلافات الثقافية هي التي تشكل كيفية تواصلنا. يتضمن التواصل الفعال مشاركة الأفكار والمعلومات من خلال الأساليب اللفظية وغير اللفظية، مما يجعل من المهم فهم الإشارات الاجتماعية ولغة الجسد وآداب السلوك.



التواصل بين الثقافات

يعد تطوير مهارات التواصل بين الثقافات أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح في البيئات متعددة الثقافات أو البيئات الدولية.

كما أن تشجيع الحوار المفتوح والتفاهم المتبادل بين الثقافات يعزز العلاقات.



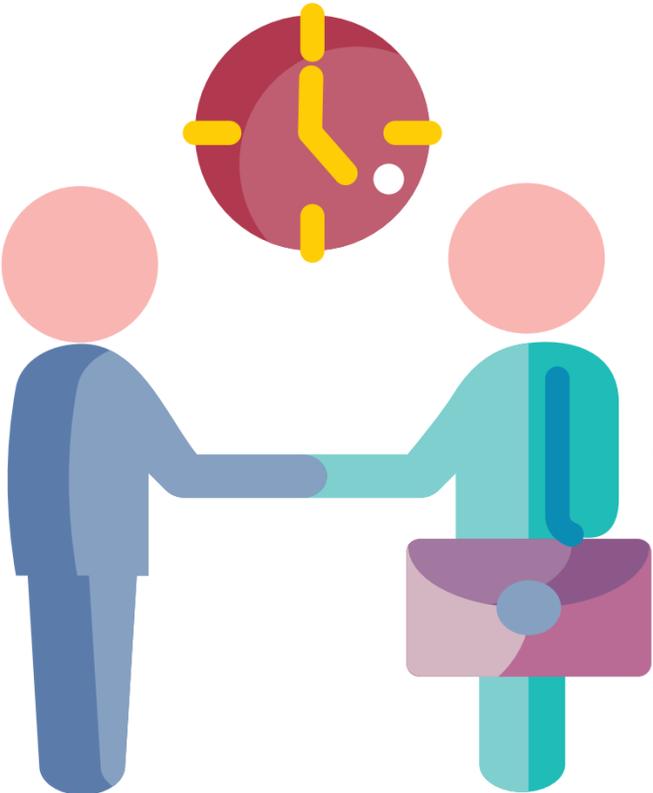
أمثلة

إدارة العلاقات التجارية

إن فهم واحترام المعايير الاجتماعية للثقافات المختلفة أمر ضروري لنجاح التفاعلات التجارية.

على سبيل المثال :

- يفضل الأمريكيون المحادثات القصيرة.
- يفضل البريطانيون إضافة دمج الفكاهة في الحديث.
- يميل الألمان إلى أن يكونوا مباشرين.
- وعلى عكس ذلك فإن الثقافة التايلاندية أكثر انفتاحاً على الأسئلة الشخصية، مثل السؤال عن الحالة الاجتماعية أو المهنة، والذي قد تعتبره الثقافات الغربية تدخلاً.



أخطاء إعلانية

تتبع الأسطورة الشائعة حول فشل شيفروليه نونفا في أمريكا اللاتينية من اسمها، الذي يعني "لا يمكن" بالإسبانية. ومع ذلك، كانت السيارة ناجحة بالفعل، حيث تعني "نونفا" أيضًا "جديدة".

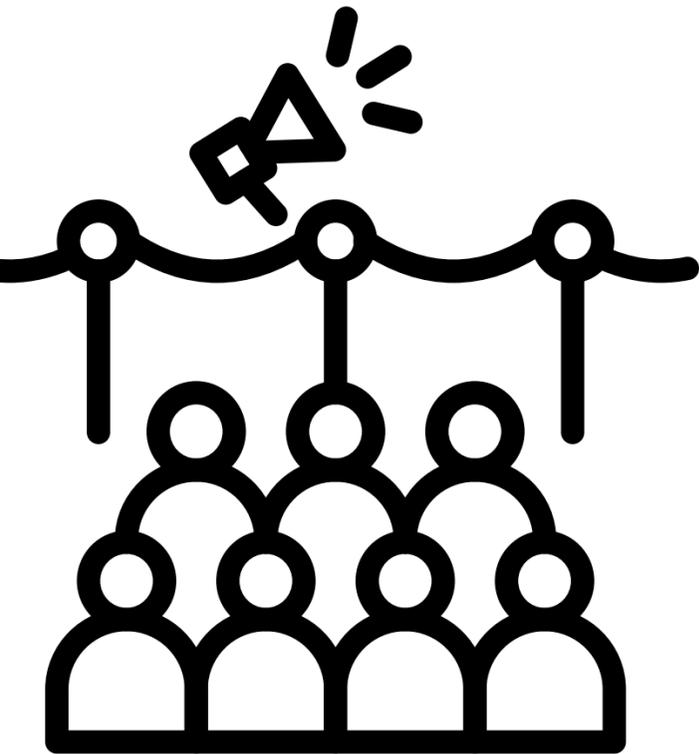
يسلط هذا المفهوم الخاطئ الضوء على كيفية تأثير الفروق الثقافية الدقيقة على تصورات الناس في الإعلانات.



العلاقات العامة والفعاليات الإعلامية

عندما يتعامل المسؤولون التنفيذيون الأميريكيون مع وسائل الإعلام الدولية أو يشاركون في فعاليات في الخارج، فإن فهم اللغة المحلية أمر مهم، ولكن من المهم أيضاً التعرف على الفروق الثقافية.

على سبيل المثال، في اليابان، يُعتبر الإشارة باليد وقاحة، وبدلاً من ذلك، يجب على المرء أن يشير بأدب في الاتجاه الذي يرغب في الإشارة إليه. وعلى نحو مماثل، قد يُنظر إلى استخدام "من فضلك" و"شكراً لك" في الهند على أنه رسمي للغاية أو غير محترم.



دراسة حالة



قمة كوبنهاجن للمناخ 2010 سوء التفاهم

في مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ في كوبنهاجن عام 2010، واجهت المفاوضات تحديات بسبب سوء الفهم الثقافي بين الوفود الرئيسية، وخاصة الصين والولايات المتحدة. وكان سوء الفهم هذا متجذراً في الاختلافات في كيفية تعامل كل وفد مع المفاوضات والتواصل:

- الوفد الصيني: فضلوا أسلوب تواصل أكثر تحفظاً وغير مباشر، وتجنب المواجهة العلنية للحفاظ على الانسجام.
- الوفد الأمريكي: استخدموا نهجاً مباشراً وشفافاً، وتوقعوا مناقشات مفتوحة وفورية. ورأت الولايات المتحدة أن عدم مباشرة الفريق الصيني كان بمثابة تجنب، بينما نظرت الصين إلى أسلوب الولايات المتحدة على أنه عدواني بلا داع.

قمة كوبنهاجن للمناخ 2010 سوء التفاهم

كانت المشكلة الرئيسية هي عدم التوافق في أساليب التفاوض:

- لقد اتبعت الصين نهجًا مرئيًا في تحديد المواعيد واتخاذ القرارات.
 - وفضلت الولايات المتحدة الجداول الزمنية الواضحة والتقدم السريع.
- ولمعالجة الموقف، تم جلب وسطاء محايدين، على دراية بكل من الثقافتين، لتسهيل المناقشات الخاصة. وساعد هؤلاء الوسطاء كلا الجانبين على فهم تفضيلات الاتصال لكل منهما بشكل أفضل، مما أدى إلى مفاوضات أكثر إنتاجية واحترامًا.

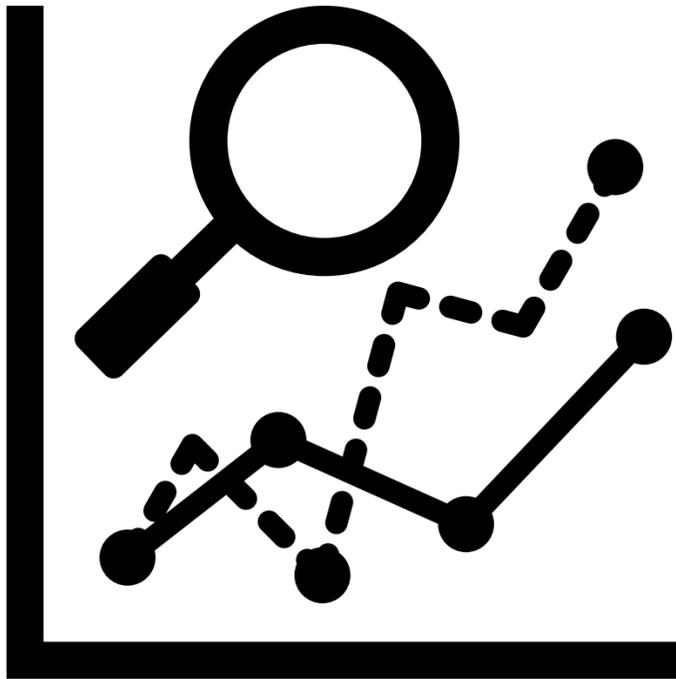
قمة كوبنهاجن للمناخ 2010 سوء التفاهم

ورغم أن القمة لم تسفر عن اتفاق مهم بشأن المناخ، إلا أنها سلطت الضوء على درس مهم: إن الوعي الثقافي يشكل أهمية بالغة في الدبلوماسية الدولية. وبدونه، قد تتسبب الاختلافات في أساليب الاتصال في الإحباط وتعطيل التقدم. ومن خلال فهم هذه الاختلافات واحترامها، يمكن أن تكون المفاوضات أكثر نجاحاً، حتى في المناقشات العالمية المعقدة. وتؤكد هذه الحالة على قوة التواصل الفعال بين الثقافات في حل سوء الفهم والوصول إلى أرضية مشتركة.

1-التواصل التجاري بين الثقافات
عالم VUCA
نموذج هوفيستد (نموذج D-6)

VUCA

- VUCA هو مصطلح يصف الحياة اليومية ويمكن تطبيقه على جميع جوانب الحياة.
- لا ينطبق فقط على البيئات التجارية أو العسكرية.
- يساعد VUCA أيضًا في تفسير التعقيدات وعدم اليقين الذي نواجهه في اتخاذ القرارات الشخصية والعلاقات وأحداث الحياة.



مصطلح VUCA

- نشأ مصطلح VUCA من قبل الجيش الأمريكي في أواخر الثمانينيات لوصف بيئة ما بعد الحرب الباردة.
- مع مواجهة الجيش للتحديات في فهم واستجابة المواقف المتقلبة، الغير المؤكدة، المعقدة والغامضة، قدم مفهوم VUCA إطارًا لتحليل هذه الظروف الديناميكية والتكيف معها.
- مع مرور الوقت، تبنت مجتمعات الأعمال والقيادة مصطلح VUCA.
- اليوم، يُستخدم مصطلح VUCA على نطاق واسع لوصف المشهد المؤسسي الحديث، مما يساعد القادة والمؤسسات على التعامل مع عدم اليقين والتعقيد.

VUCA



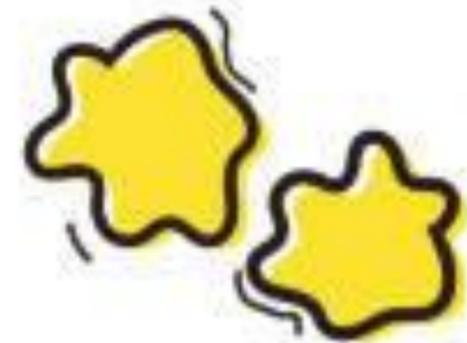
VOLATILITY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



AMBIGUITY

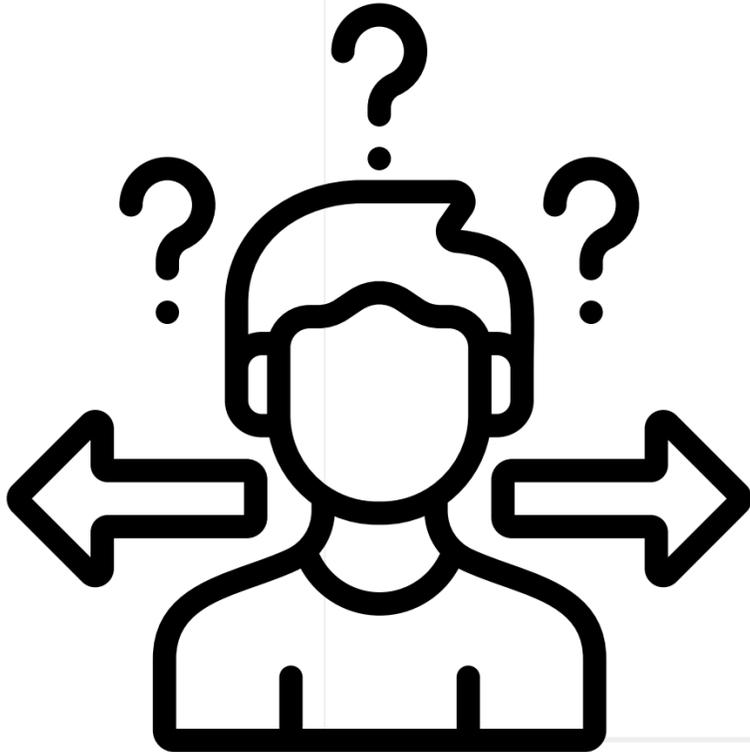
التقلبات - Volatility

- يشير هذا المصطلح إلى السرعة والتغيرات غير المتوقعة التي تواجهها المنظمات.
- يمكن أن تكون التغيرات سريعة وغير متوقعة.
- تقود التقلبات إلى بيئة عمل صعبة.
- مما يتطلب إلى رؤية واضحة ومتماسكة لتوجيه القرارات.



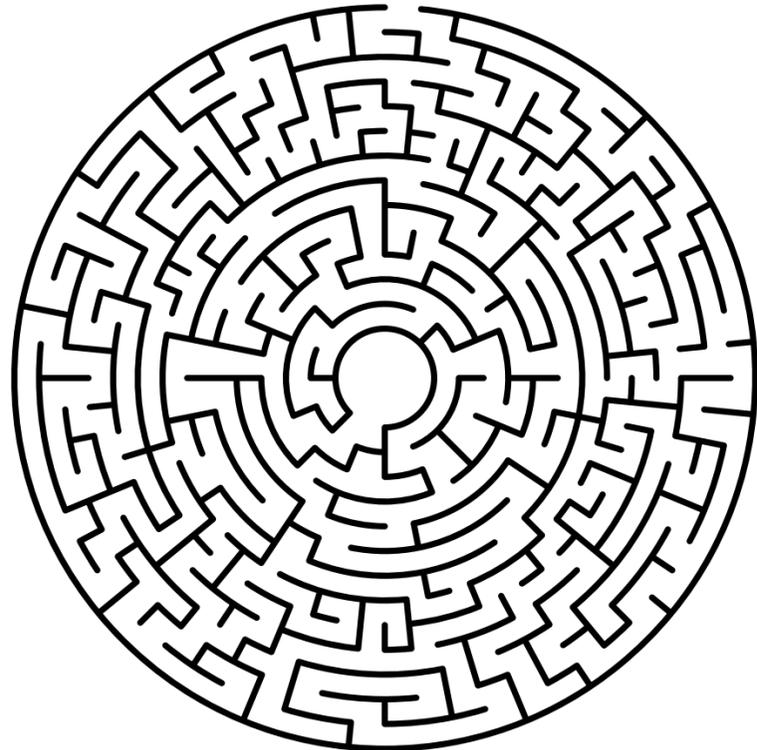
عدم التيقن - Uncertainty

- يشير عدم اليقين إلى عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- في بيئة عدم اليقين، يكون من الصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية بسبب إفتقار البيانات الواضحة.



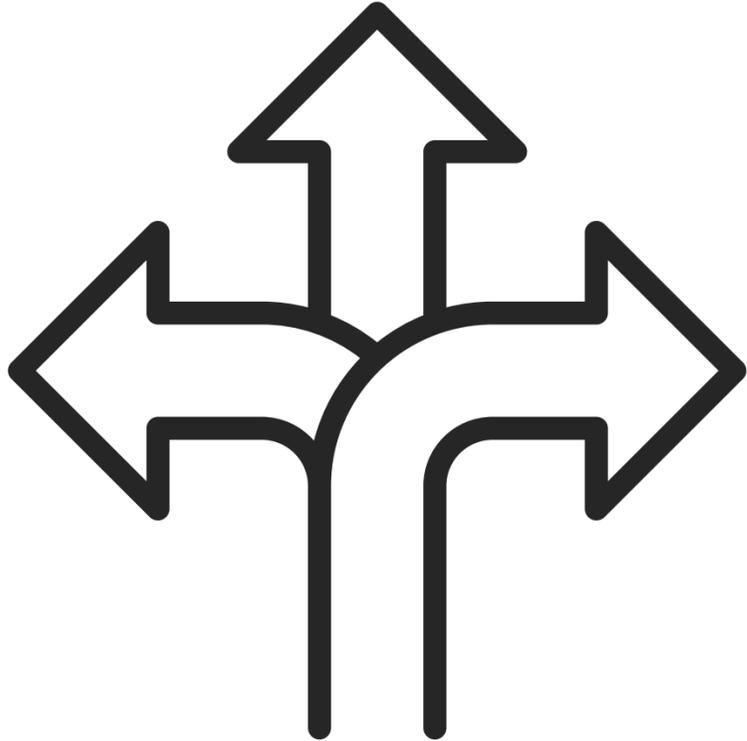
التعقيد - Complexity

- يشير التعقيد إلى وجود عوامل و قضايا و قوى مترابطة و متعددة تجعل من الصعب فهمها.
- في المواقف المعقدة، يمكن أن تؤدي التغييرات الصغيرة إلى نتائج غير متوقعة.



الغموض - Ambiguity

- يشير الغموض إلى عدم الوضوح أو الرسائل المختلطة.
- ويحدث الغموض عندما تكون هناك صعوبة في فهم الموقف.



مناقشة جماعية

هل نحن نعيش في عالم VUCA ؟



- نحن نعيش في **عالم متقلب** يتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض.
- إن التقدم التكنولوجي السريع و**التقلبات** الاقتصادية والتحولات الجيوسياسية تدفع إلى التقلب.
- إن **عدم اليقين** يحيط بأحداث مثل تغير المناخ والقرارات السياسية.
- وينشأ **التعقيد** من أنظمة مترابطة مثل سلاسل التوريد العالمية.

- إن الغموض يستمر بسبب المعلومات غير المكتملة أو غير الواضحة.
- إن العيش في عالم VUCA ليس سلبياً تمامًا، فهو يفتح الأبواب للإبداع والنمو والتقدم، ورغم أنه يجلب معه تحديات، فإنه يعزز أيضًا القدرة على التكيف والمرونة والقدرة على النجاح في أوقات التغيير.
- يساعدنا إطار VUCA على فهم وإدارة والاستفادة من تعقيدات اليوم.



كيف يمكننا مواجهة عالم VUCA؟

- إبقى على اطلاع وتواصل مع أصحاب المصلحة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- تعامل مع الأمر من خلال التواصل الواضح والعمل الجماعي، مع ضمان معالجة القضايا المعقدة بشكل تعاوني.
- شجع المرونة من خلال تعزيز فريق قادر على التكيف، وراغب في تجربة أساليب جديدة، وتعلم مهارات جديدة.

نموذج هوفستيد

- نموذج هوفستيد، أو نموذج الثقافة الوطنية ذي الأبعاد الستة، هو إطار عمل لفهم ثقافة بلد ما من خلال قيمها الأساسية.
- هذا النموذج طوره البروفيسور جيرت هوفستيد، يساعد المنظمات على تحسين التواصل والتعاون بين الثقافات المختلفة.
- وهو يقدم رؤى قيمة حول كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على العلاقات التجارية.



نموذج هوفستيد

يتكون النموذج من 6 أبعاد:

- Power Distance (PDI)
- Individualism vs. Collectivism
- Masculinity vs. Femininity
- Uncertainty Avoidance
- Long-Term vs. Short-Term Orientation
- Indulgence vs. Restraint

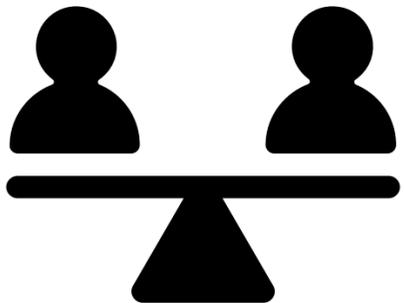
- بُعد القوة
- الفردية مقابل الجماعية
- الذكورة مقابل الأنوثة
- تجنب عدم التيقن
- التوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد
- الإشباع مقابل التقييد

Power Distance

بُعد القوة



- يشير بُعد القوة إلى مدى توقع الناس للمساواة في المجتمع.
- في جميع الثقافات، توجد أشكال من التفاوت، ولكن السؤال الأساسي هو ما إذا كانت القوة موزعة بشكل متساوٍ نسبيًا (مسافة قوة منخفضة) أو مركزة بين عدد قليل من الأفراد (مسافة قوة عالية).
- في الثقافات ذات مسافة القوة المنخفضة، قد تكون بعض التفاوتات ضرورية أحيانًا، ولكن الهدف هو أن تكون العلاقات متساوية قدر الإمكان.
- أما في الثقافات ذات مسافة القوة العالية، فإن التفاوت يشكل جوهر المجتمع، حيث تُتركز القوة بين قلة وتُفرض على الأغلبية.



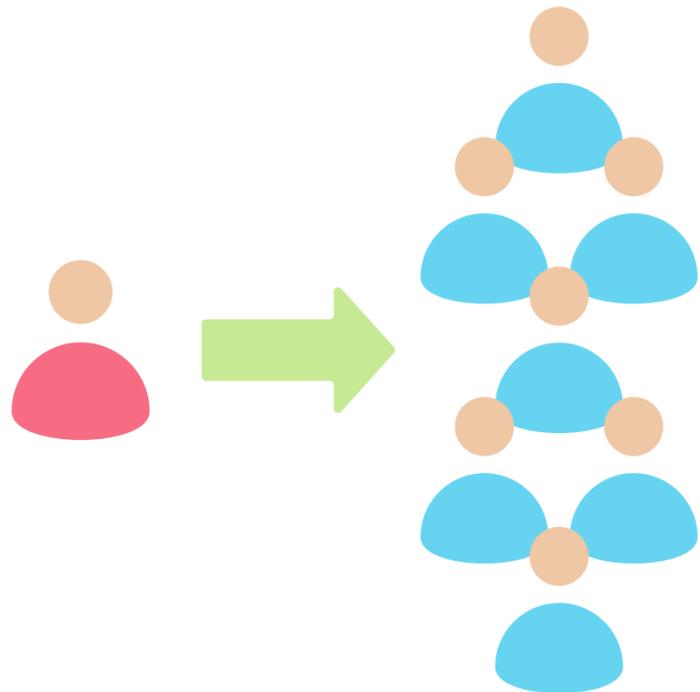
Individualism vs Collectivism

الفردية مقابل الجماعية



- يشير هذا إلى مدى أولوية الأفراد لمجموعتهم مقارنة بأولوياتهم الشخصية.
- في المجتمعات الفردية، مثل الولايات المتحدة، يتم التركيز على الإنجازات الشخصية واحتياجات الفرد.

- أما في المجتمعات الجماعية، فيكون التركيز على إنجازات المجموعة وقراراتها.
- والسؤال الرئيسي هو ما إذا كانت الثقافة تتمحور حول "أنا" أو "نحن"، حيث يسعى الأفراد إما لتحقيق مصالحهم الشخصية أو لدعم بعضهم البعض كمجموعة.



Masculinity vs Femininity

الذكورة مقابل الأنوثة



- سلط هذا المفهوم الضوء على ميل المجتمع نحو الخصائص الذكورية أو الأنثوية.
- وفقًا لهوفستيد، تشمل السمات الذكورية الحزم، والمنافسة، والقوة، والنجاح المادي، بينما تركز السمات الأنثوية على رعاية العلاقات، وجودة الحياة، والعناية بالآخرين.
- في الثقافات الذكورية، تكون الأدوار بين الجنسين مقسمة بوضوح، بينما في الثقافات الأنثوية تكون هذه الأدوار أكثر مرونة.
- على سبيل المثال، تحتل الولايات المتحدة مرتبة منخفضة في الأنوثة، مما يعكس تركيزًا أكبر على القيم الذكورية.

Uncertainty Avoidance

تجنب عدم اليقين

- يستكشف هذا البعد الثقافي مدى ارتياح المجتمع لعدم اليقين.
- تميل الثقافات ذات المستوى العالي من تجنب عدم اليقين إلى وضع قواعد وإجراءات واضحة لإيجاد إحساس بالنظام والسيطرة، بينما تكون الثقافات ذات المستوى المنخفض من تجنب عدم اليقين أكثر مرونة وانفتاحًا على المخاطر.
- باختصار، يتعلق الأمر بما إذا كان المجتمع يفضل الهيكلية والتنبؤ أو يتبنى عدم اليقين والفرص.

Long-Term vs Short-Term Orientation

التوجه طويل الأمد مقابل التوجه قصير الأمد

- يقيس هذا البعد مدى تركيز المجتمع على الأهداف طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد.
- تقدر الثقافات ذات التوجه طويل الأمد الصبر والمثابرة والادخار للمستقبل، بينما تفضل الثقافات ذات التوجه قصير الأمد الإشباع الفوري والنتائج السريعة.

Indulgence vs Restraint

الإشباع مقابل التقييد

- يشير هذا البعد إلى التوازن بين الرغبات الشخصية وتوقعات المجتمع.
- تُعطي الثقافات المتساهلة الأولوية للرفاهية الشخصية والحرية، بينما تركز الثقافات المُقيدة على الامتثال والرقابة الاجتماعية.
- وقيّم هذا البعد بشكل أساسي مستوى ضبط النفس في المجتمع واستعداده لتأجيل الإشباع من أجل الامتثال للمعايير المجتمعية.

مناقشة جماعية

كيف رأيت أن هذه الاختلافات الثقافية تلعب دورًا في التواصل أو اتخاذ القرار أو ديناميكيات الفريق في مكان عملك؟



2-التغلب على حواجز التواصل

حواجز التواصل
كيف يمكننا التغلب عليها ؟
التكنولوجيا والتواصل بين الثقافات

حواجز الاتصال

- حواجز التواصل هي عقبات تعيق التواصل الفعال.
- يمكن أن تعطل هذه الحواجز تدفق المعلومات، مما يؤدي إلى سوء الفهم، والصراعات، وانخفاض الإنتاجية.
- فهم هذه الحواجز ضروري لتحسين مهارات التواصل وتعزيز العلاقات القوية.



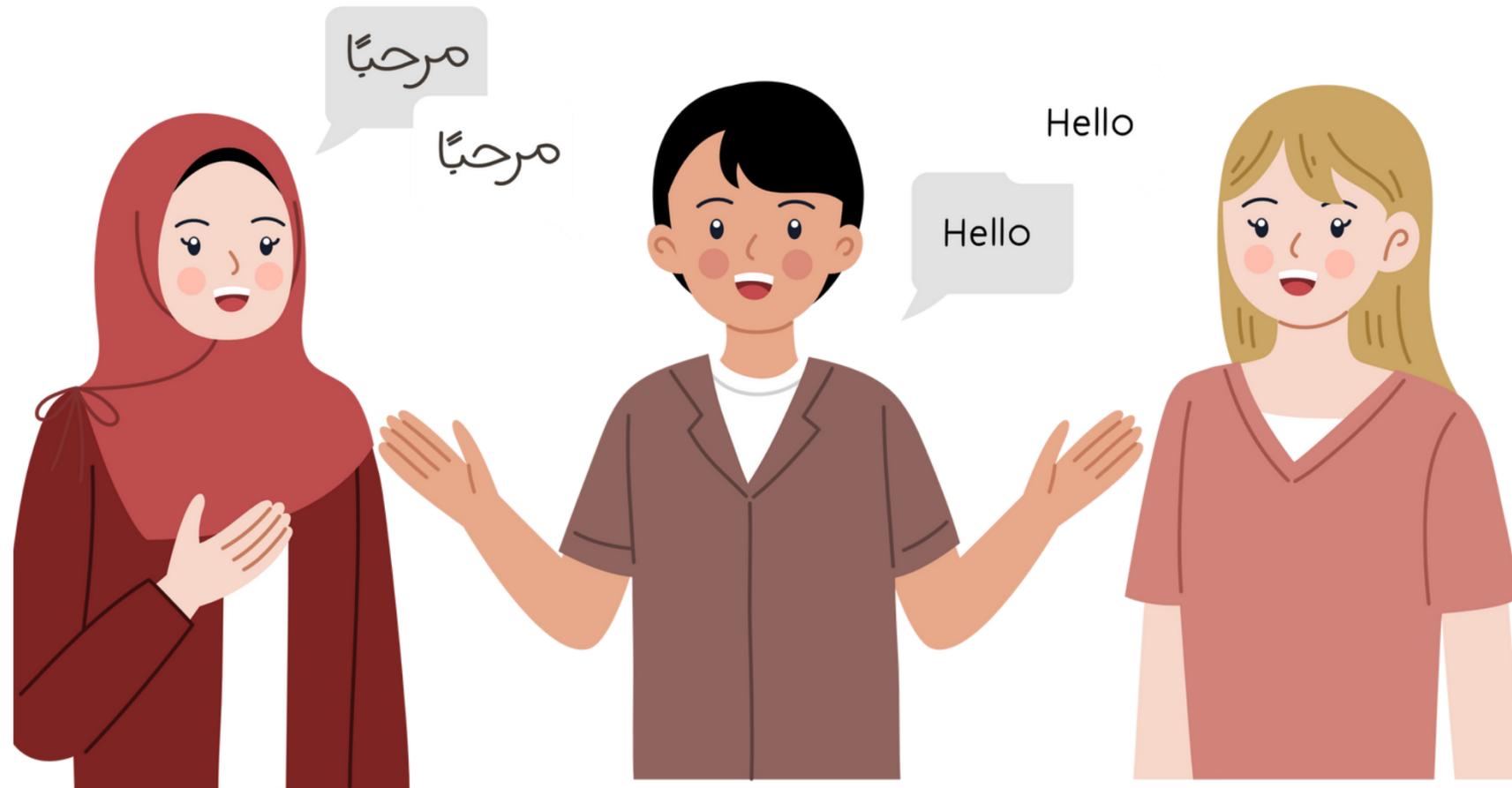
حواجز الاتصال



- حواجز دلالية
- حواجز نفسية
- حواجز مادية
- حواجز ثقافية
- حواجز تنظيمية

حواجز دلالية

- تحدث هذه الحواجز عندما يكون لدى المرسل والمستقبل تفسيرات مختلفة للكلمات أو الرموز.



حواجز نفسية

- هذه هي عقبات عقلية أو عاطفية يمكن أن تمنع التواصل الفعال، مثل التوتر، والقلق، أو الأفكار المسبقة.



حواجز مادية

- هذه هي عقبات مادية يمكن أن تُعيق التواصل، مثل الضوضاء، والمسافة، أو الصعوبات التقنية.



حواجز ثقافية

- تظهر هذه الحواجز من اختلافات في القيم الثقافية، والمعتقدات، أو العادات.

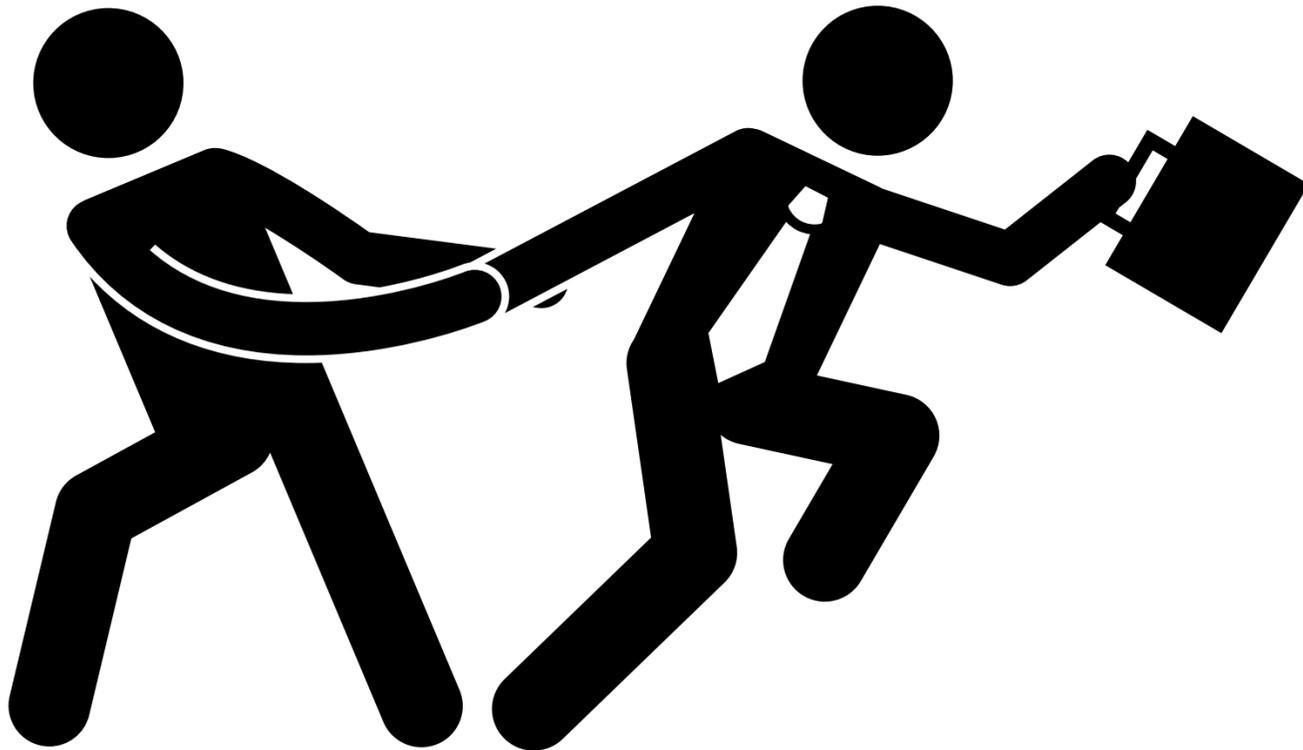


حواجز تنظيمية

• هذه عقبات هيكلية أو إجرائية

داخل المنظمة يمكن أن تعيق

التواصل.



دراسة حالة



حاجز التواصل بين عائشة وتوم

- كانت عائشة، مديرة تسويق من مصر، وتوم، مطور برمجيات من كندا، يتعاونان في مشروع لشركة تكنولوجيا عالمية. أدت خلفياتهما الثقافية المختلفة إلى عدة حواجز في التواصل أثرت على قدرتهما على العمل معًا بفعالية.

حاجز التواصل بين عائشة وتوم

- خلال اجتماع، استخدمت عائشة مصطلح "الموعد النهائي" للإشارة إلى جدول زمني مرن لمهام المشروع، بينما فسره توم على أنه موعد نهائي صارم. أدى هذا سوء الفهم إلى قيام توم بتحديد أولويات بعض المهام بشكل غير صحيح، مما تسبب في تأخيرات في المشروع.
- شعرت عائشة بالإرهاق بسبب بيئة العمل السريعة وبدأت تفترض أن تعليقات توم المباشرة كانت انتقادًا لقدراتها. أثر هذا التوتر على ثقتها ورغبتها في المشاركة في المناقشات، مما زاد من تعقيد تعاونهما.

حاجز التواصل بين عائشة وتوم

- كانت الشركة تفتقر إلى بروتوكولات تواصل محددة للمشاريع بين الأقسام. لحل هذه المشكلة، اقترحت عائشة وتوم عقد اجتماعات دورية للتحقق من التقدم واستخدام أدوات تعاون مثل برامج إدارة المشاريع. ساعد ذلك في ضمان أن يكون الجميع على نفس الصفحة فيما يتعلق بالتوقعات والمسؤوليات.
- كانت عائشة معتادة على نهج أكثر تركيزًا على العلاقات، حيث كانت تقدر الروابط الشخصية، بينما كان توم يفضل الكفاءة الموجهة نحو المهام. واعترافًا بهذا الاختلاف، اتفقا على تخصيص وقت لبناء علاقة جيدة، مما حسن تواصلهما وفهما العام.

حواجز التواصل بين عائشة وتوم

- من خلال الوعي واتخاذ تدابير استباقية، تمكنت عائشة وتوم من تجاوز حواجز التواصل الخاصة بهما بنجاح. تحسنت تعاونهما بشكل كبير، مما أدى إلى إكمال المشروع بنجاح وزيادة فهمهما لكيفية تأثير الاختلافات الثقافية على العمل الجماعي.

كيف يمكننا التغلب على حواجز الاتصال؟

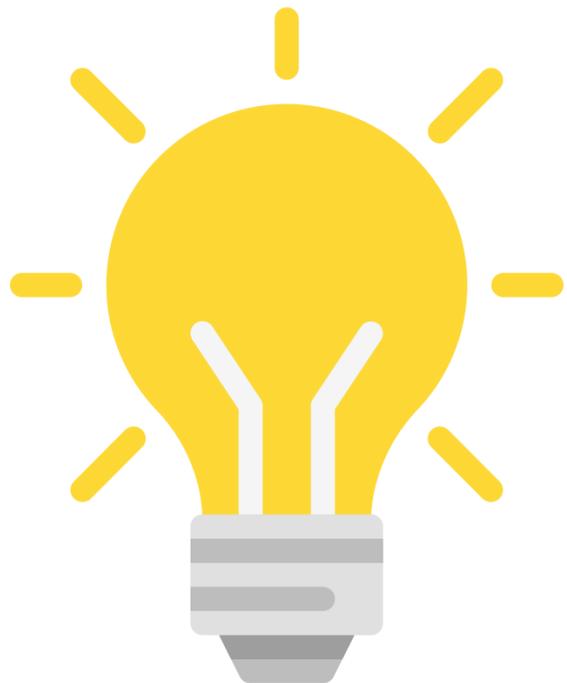
عصف ذهني

"التغلب على حواجز التواصل"



كيف يمكننا التغلب على حواجز الاتصال؟

- بدلاً من البحث عن حل محدد لكل حاجز تواصل، من الأكثر فعالية تطوير استراتيجية عامة للتعامل مع أي عقبات محتملة قد تظهر.



إستراتيجيات للتغلب على حواجز التواصل



- حافظ على هدوئك
- قم بإجراء بحثك
- اعثر على موقع جديد
- اكتسب الخبرة

حافظ على هدوءك

- من المهم البقاء هادئًا عند مواجهة صعوبات في التواصل. يمكن أن تؤدي زيادة القلق والإحباط فقط إلى تفاقم المحادثة المتوترة.



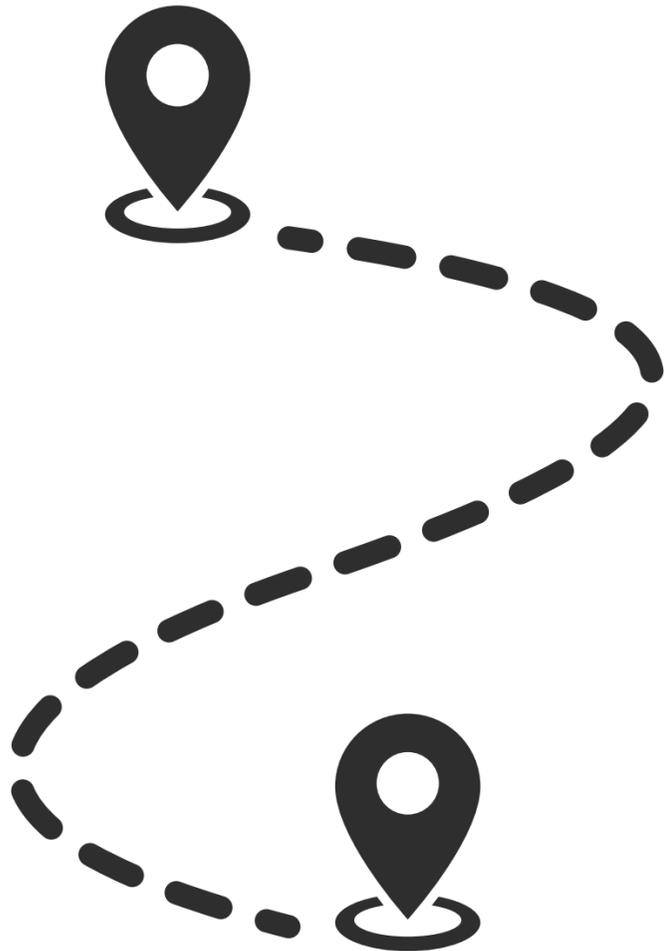
قم بإجراء بحثك

- من خلال إجراء البحوث والاستعداد للاختلافات الثقافية المحتملة، أو حواجز اللغة، أو التحديات الأخرى، يمكنك غالبًا منع مشكلات التواصل وتجنب الإحباط.



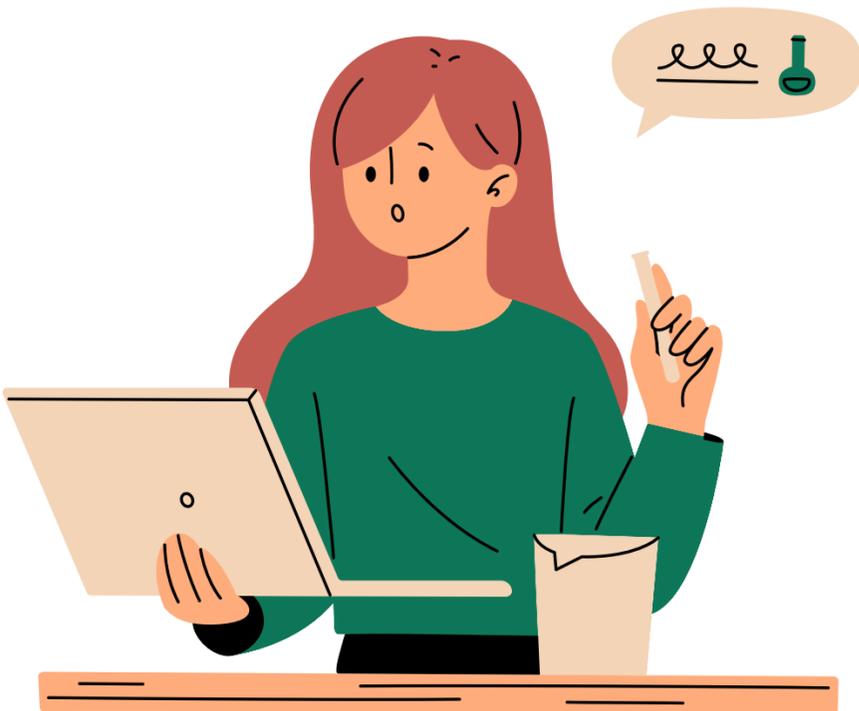
أعثر على موقع جديد

- في بعض الأحيان، قد يؤدي تغيير الموقع إلى تنشيط محادثة راکدة. تؤثر بيئتنا بشكل كبير على التواصل، لذا إذا لم يكن الوضع الحالي مناسبًا، ففكر في الانتقال إلى مكان مختلف. ينطبق هذا على التفاعلات الشخصية وعبر الإنترنت على حد سواء.



إكتساب الخبرة

- السر في أن تصبح متحدثًا أفضل هو أن تكون مستعدًا لأي موقف. أفضل طريقة لاكتساب هذه الخبرة هي الممارسة بانتظام من خلال الانخراط في محادثات مع أشخاص جدد. حاول التحدث إلى شخص تراه في الحافلة، أو الباريسستا، أو زميل جديد في العمل.



التكنولوجيا والتواصل بين الثقافات

لقد غيرت التكنولوجيا طريقة تواصلنا من خلال جعلها أسرع وأسهل. بينما تساعدنا على الاتصال بشكل أسرع، فإنها تؤثر أيضًا على كيفية تفاعلنا مع الآخرين على المستوى الشخصي. في هذا القسم، سنستعرض كيف تؤثر التكنولوجيا على التواصل، سواء من الجوانب الإيجابية أو السلبية، وكيفية تحقيق التوازن بين استخدام التكنولوجيا والتحدث وجهًا لوجه.



ما هي التأثيرات السلبية والإيجابية للتكنولوجيا على
مهارات التواصل؟

التأثيرات السلبية

الاعتماد على التكنولوجيا وأثرها على التفاعلات الاجتماعية:

- مع تزايد دمج التكنولوجيا في حياتنا، زادت اعتمادنا عليها في التواصل.
- ساهم هذا الاعتماد في انخفاض التفاعلات وجهًا لوجه وجودة علاقاتنا الاجتماعية بشكل عام.
- يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على التكنولوجيا إلى تحديات، خاصة عندما تفشل أو تكون غير متاحة، مما يؤثر على قدرتنا على التواصل بشكل فعال.

التأثيرات السلبية

الافتقار إلى العمق العاطفي وسوء التواصل:

- بينما جعلت التكنولوجيا التواصل أسرع وأكثر كفاءة، فإنها غالبًا ما تفتقر إلى العمق العاطفي.
- يمكن أن تجعل التفاعلات الرقمية من الصعب التعبير عن المشاعر والفروق الدقيقة بشكل فعال.
- وهذا قد يؤدي إلى سوء الفهم وسوء التواصل.

التأثيرات السلبية

انخفاض التواصل وجهاً لوجه وعواقبه:

- أدى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا إلى انخفاض التفاعلات وجهاً لوجه.
- يمكن أن يؤدي هذا الانخفاض إلى ضعف المهارات الاجتماعية وصعوبات في تكوين علاقات أعمق مع الآخرين.
- قد يؤدي أيضاً إلى انخفاض التعاطف وانخفاض القدرة على تفسير الإشارات غير اللفظية.

التأثيرات الإيجابية

الاتصال العالمي من خلال التكنولوجيا

- تتيح لنا التكنولوجيا التواصل مع الناس في جميع أنحاء العالم بطرق كانت مستحيلة سابقًا.
- وقد ساعد ذلك في تعزيز الفهم الثقافي الأعمق وزيادة الشعور بالتعاطف العالمي.

التأثيرات الإيجابية

سهولة التواصل من خلال التكنولوجيا

- جعلت التكنولوجيا التواصل أسرع وأكثر سهولة من أي وقت مضى.
- يمكننا الاتصال بالآخرين على الفور، بغض النظر عن المسافة.
- تساعد هذه السهولة في التواصل على الحفاظ على العلاقات البعيدة وتبقيانا على اتصال وثيق مع الأصدقاء والعائلة، بغض النظر عن بُعدهم.

التأثيرات الإيجابية

تحسين التواصل من خلال التكنولوجيا

- لقد حسّنت التكنولوجيا بشكل كبير الطريقة التي نتواصل بها، مُقَدِّمةً إمكانيات جديدة للاتصال.
- تتيح مؤتمرات الفيديو إجراء محادثات وجهًا لوجه مع الأشخاص عبر مسافات شاسعة.
- كما تمكّن خدمات الرسائل الفورية من التواصل في الوقت الفعلي مع أي شخص، في أي مكان في العالم، مما يجعل التفاعل العالمي أكثر كفاءة وشخصية.

مناقشة جماعية

ما هي تحديات وفوائد التكنولوجيا في التواصل بين الثقافات؟



3- حل النزاعات في التواصل بين الثقافات

إدارة سوء التواصل
إستراتيجيات التفاوض
بناء الثقة

إدارة سوء التواصل



- غالبًا ما يعتقد الناس أن التحديات في التواصل بين الثقافات تنشأ في المقام الأول من اختلافات في أساليب التواصل.
- ولكن هناك أربعة مجالات رئيسية يمكن أن تسبب هذه المشكلة.

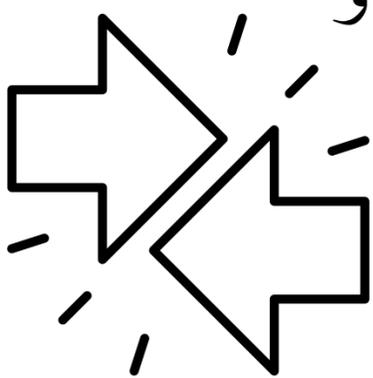
التواصل المباشر مقابل التواصل غير المباشر

• التواصل المباشر:

تميل الثقافات ذات أنماط التواصل المباشر، مثل الثقافات الغربية، إلى أن تكون أكثر وضوحًا وجرأة. قد يعبرون عن آرائهم ومشاعرهم بصراحة وبشكل مباشر، حتى لو كان ذلك يعني أن يكونوا نقديين أو تصادميين.

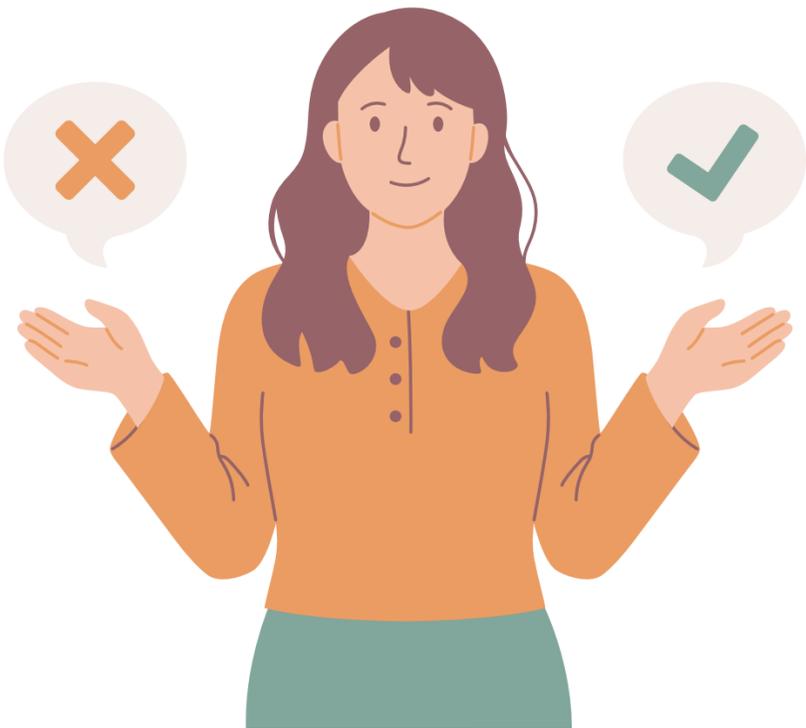
• التواصل غير المباشر:

أما الثقافات ذات أنماط التواصل غير المباشر، مثل العديد من الثقافات الآسيوية، فتكون أكثر دقة وتميل إلى تجنب المواجهة. قد يعبرون عن آرائهم أو مشاعرهم بشكل غير مباشر، مستخدمين التلميحات أو الاقتراحات أو الاستعارات لنقل رسالتهم.



الصراع

يحدث الصراع عندما يتفاعل أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، مما قد يؤدي إلى حدوث سوء فهم. على سبيل المثال، قد يرى شخص من ثقافة التواصل المباشر شخصًا من ثقافة التواصل غير المباشر على أنه متجنب أو عدواني بشكل غير مباشر، بينما قد يشعر الشخص من الثقافة غير المباشرة بالإرهاق أو الإهانة من صراحة الشخص الآخر.



التواصل عالي السياق مقابل التواصل منخفض السياق

- التواصل عالي السياق:

تميل الثقافات ذات أنماط التواصل عالي السياق، مثل الثقافة اليابانية، إلى الاعتماد بشكل كبير على الإشارات غير اللفظية. قد لا يصرحون بكل ما يقصدونه بوضوح، ويتوقعون من الآخرين أن يفهموا استنادًا إلى علاقتهم، والتجارب المشتركة، أو المعرفة الثقافية.

- التواصل منخفض السياق:

أما الثقافات ذات أنماط التواصل منخفض السياق، مثل الثقافة الأمريكية، فتستند أكثر إلى اللغة الصريحة. يميلون إلى التعبير عن معانيهم بوضوح وبشكل مباشر، مما يترك مجالًا ضئيلاً للتفسير.



الصراع

يحدث الصراع عندما يتفاعل أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، حيث يمكن أن تنشأ سوء الفهم بسبب الاختلافات في كيفية تفسيرهم للمعلومات.

على سبيل المثال، قد يفترض شخص من ثقافة عالية السياق أن الشخص الآخر يفهم معناه دون أن يصرح به بوضوح، بينما قد يشعر الشخص من ثقافة منخفضة السياق بالارتباك أو بأنه مُستبعد.



التواصل الرسمي مقابل التواصل غير الرسمي

• التواصل الرسمي:

تميل بعض الثقافات إلى أنماط التواصل الرسمية أكثر، مع تركيز أكبر على الأدب والاحترام والتسلسل الهرمي. قد يستخدم الأفراد لغة أكثر رسمية، وينادون بعضهم البعض بالألقاب، ويتجنبون التعبير عن المشاعر السلبية بشكل علني.

• التواصل غير الرسمي:

بينما تميل ثقافات أخرى إلى أنماط التواصل غير الرسمية، مع تركيز أكبر على الصداقة والمساواة والصرامة. قد يستخدم الأفراد لغة أكثر عفوية، وينادون بعضهم البعض بأسمائهم الأولى، ويعبرون عن آرائهم بحرية.

الصراع

عندما يتفاعل أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، يمكن أن تنشأ سوء الفهم بسبب الاختلافات في كيفية إدراكهم وتفسيرهم للتواصل.

على سبيل المثال، قد يشعر شخص من ثقافة التواصل الرسمي بالإهانة من عدم الرسمية لدى شخص من ثقافة التواصل غير الرسمي، بينما قد يرى الشخص من الثقافة غير الرسمية الآخر على أنه متصلب أو بعيد.

الوقت أحادي التوجه مقابل الوقت متعدد التوجهات

• الوقت أحادي التوجه:

تميل الثقافات ذات توجهات الوقت الأحادي، مثل الثقافات الغربية، إلى تقدير الدقة والجدول الزمنية والكفاءة. قد يرون الوقت كمورد خطية يجب استخدامها بكفاءة.

• الوقت متعدد التوجهات:

بينما تميل الثقافات ذات توجهات الوقت متعدد التوجهات، مثل الثقافات الأمريكية اللاتينية، إلى أن تكون أكثر مرونة مع الوقت وتفضل العلاقات على الجداول الزمنية. قد يرون الوقت كمفهوم أكثر دورانية وسلاسة.



الصراع

عندما يتفاعل أفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، يمكن أن تنشأ سوء الفهم بسبب الاختلافات في كيفية إدراكهم وإدارة الوقت.

على سبيل المثال، قد يشعر شخص من ثقافة أحادية الوقت بالإحباط من شخص من ثقافة متعددة الوقت يتأخر أو لا يلتزم بجدول زمني، بينما قد يشعر الشخص من الثقافة متعددة الوقت بالضغط أو الاستعجال بسبب تركيز الشخص الآخر على الوقت.



إستراتيجيات التفاوض

تلعب الاختلافات الثقافية دورًا حاسمًا في نجاح المفاوضات.
فهم هذه الاختلافات أمر أساسي، خاصة في عالم اليوم المترابط حيث تتجاوز المعاملات التجارية والتعاون الحدود الدولية.

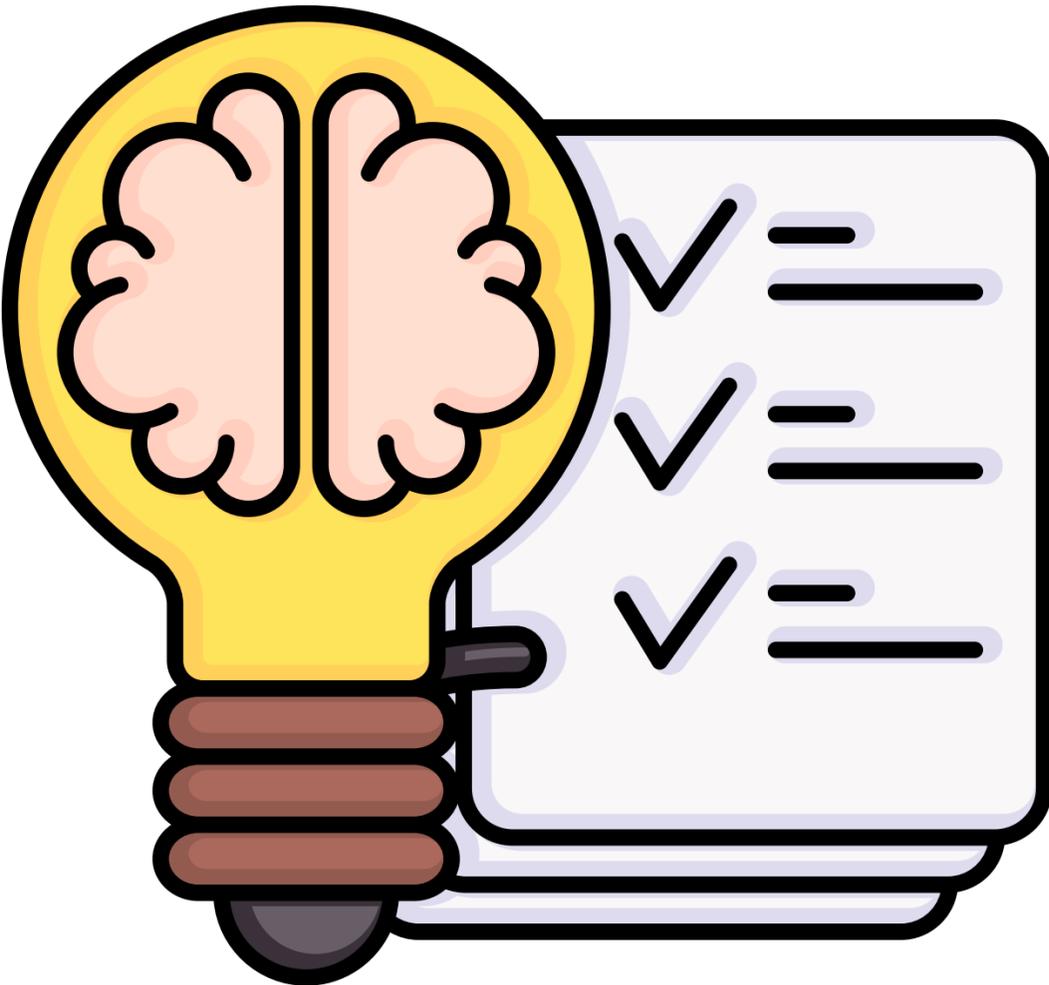


التواصل عبر الثقافات

تختلف أساليب التفاوض عبر الثقافات، من المباشرة والتصادمية إلى غير المباشرة والتعاونية.

تفضل بعض الثقافات التواصل غير المباشر، بينما تفضل أخرى الصراحة.

من خلال فهم هذه الأساليب المختلفة، يمكن للمفاوضين تحسين مهاراتهم في التواصل وتكييف استراتيجياتهم وفقًا لذلك.



أسلوب التفاوض الأمريكي السرعة، التكلفة، الكفاءة

يقترب الأمريكيون من المفاوضات مع تركيز على السرعة والتكلفة والكفاءة. يسعون إلى تحقيق نتيجة رابحة للطرفين، حيث لا يعني كسب أحد الجانبين خسارة الآخر بالضرورة. تُعتبر المعلومات أداة للتفاوض، ولكل جانب حدود يوافق على قبولها. الهدف هو العثور على أرضية مشتركة ضمن هذه الحدود. يفضل الأمريكيون التركيز على المعاملة بدلاً من العلاقة، ويقدرّون خطط العمل الواضحة والموجزة.

أسلوب التفاوض الكندي مشاركة المعلومات وحل المشكلات

يركز المفاوضون الكنديون على تحقيق نتائج مربحة للجانبين.

فهم يعطون الأولوية لتبادل المعلومات وحل المشاكل للوصول إلى هذا الهدف. وعادة ما يكون نهجهم مهذباً ومباشراً وفعالاً، مع التركيز على الحقائق بدلاً من بناء العلاقات.

أسلوب التفاوض في الصين البيع الناعم والشراء الصعب

يتسم المفاوضون الصينيون بالمهارة والاستراتيجية.

فهم يفضلون المفاوضات الجماعية مع متحدث رسمي ويستخدمون نهجاً تدريجياً مع عروض أولية سخية.

وقد يذكرون أيضاً العلاقات الشخصية.

أسلوب التفاوض في النرويج التعاون والتوافق في الآراء

النرويج على النقيض تماماً تقريباً.

فالمفاوضات تعاونية، ومباشرة، وفعالة

فهم لا يستخدمون التكتيكات المتلاعبة مثل المناورات العالية والمنخفضة.

ويعطي النرويجيون الأولوية للتوافق في الآراء ويسعون إلى تحقيق نتائج مربحة للجميع.

أسلوب التفاوض في زامبيا المرونة والالتزام

يُعطي أسلوب التفاوض الزامبي الأولوية للمنفعة المتبادلة ويتميز بالتبادل ذهاباً وإياباً، وغالباً ما ينطوي على المساومة.

قد يطلب منك المفاوضون الزامبيون اقتراح سعر بدلاً من عرض سعر مباشر.
والهدف العام هو التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين.

بناء الثقة

بناء العلاقات القوية والثقة أمران ضروريان للتواصل الفعّال بين الثقافات.



يساعد إظهار الاهتمام الحقيقي والاستماع بعناية واحترام وجهات النظر المختلفة على بناء الثقة والاحترام المتبادل. وهذا يخلق بيئة عمل إيجابية حيث تُقدّر آراء الجميع.

لماذا يجب أن تهتم ببناء الثقة ؟

- يؤدي تدهور الثقة إلى تغييرات ملحوظة في التفاعلات.
- تعاني المنظمات ذات الثقة العالية من ضغط أقل بنسبة 74%، بينما تزيد البيئات ذات الثقة المنخفضة من الضغط للجميع.
- المديرون الذين يفتقرون إلى الثقة في فرقهم: يحدّون من الاستقلالية والاعتماد على النفس. يميلون إلى الإدارة الدقيقة ومراقبة المهام عن كثب.

- زملاء العمل الذين لا يثقون ببعضهم البعض:
 - يتجنبون التعاون والمساعدة.
 - يفوتون فرص التواصل الاجتماعي.
- إن بناء الثقة منذ البداية أمر ضروري.
- إن تراجع الثقة يمكن أن يضر بسمعتك وموثوقيتك.
- غالبًا ما يتم استبعاد الأفراد غير الموثوق بهم من صداقات مكان العمل
- في بيئة العمل عن بُعد، تعد مستويات الثقة العالية أمرًا بالغ الأهمية للتعاون الفعّال بين الفرق الافتراضية.

كيف نبني الثقة في بيئات متعددة الثقافات؟



• كن صادقًا:

بناء سمعة عدم الصدق يدمر الثقة بسرعة. كن صادقًا دائمًا، حتى لو شعرت بعدم الارتياح، لتجنب الوقوع في الكذب.

• إحترم التزاماتك:

يبدل الشخص الجدير بالثقة كل جهد ممكن للوفاء بالتزاماته. إذا قطعت وعدًا، فاحرص على الوفاء به، وتجنب قطع الوعود التي قد لا تستطيع الوفاء بها.

كيف نبني الثقة في بيئات متعددة الثقافات؟

• التواصل بفعالية:

يمكن أن تتضرر الثقة بسبب سوء الفهم، لذا حاول أن تتواصل بوضوح لتجنب الالتباسات. إذا لم يكن هناك شيء واضح خلال المحادثة، فلا تتردد في طرح الأسئلة للتوضيح. الاستماع مهم بقدر أهمية التحدث لذا اسمح للآخرين بالتحدث وأظهر اهتمامًا حقيقيًا من خلال الاستماع الفعلي.



كيف نبني الثقة في بيئات متعددة الثقافات؟

• كن مساعدًا:

الشخص الموثوق يساعد الآخرين بدافع اللطف، وليس لمصلحة شخصية. عندما تنتهي من مهامك، اعرض المساعدة على زملائك، أو قدم الدعم للموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى إرشاد.



Q

U

I

Z

T

I

M

E

!



مراجعة - ملخص وسؤال وجواب

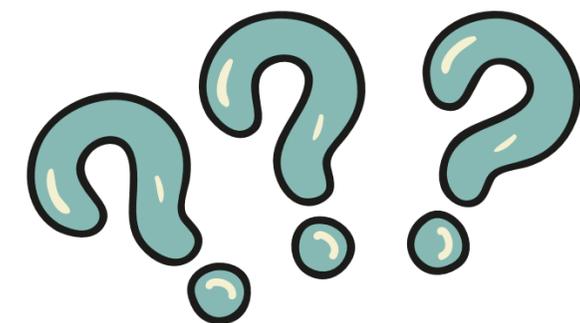
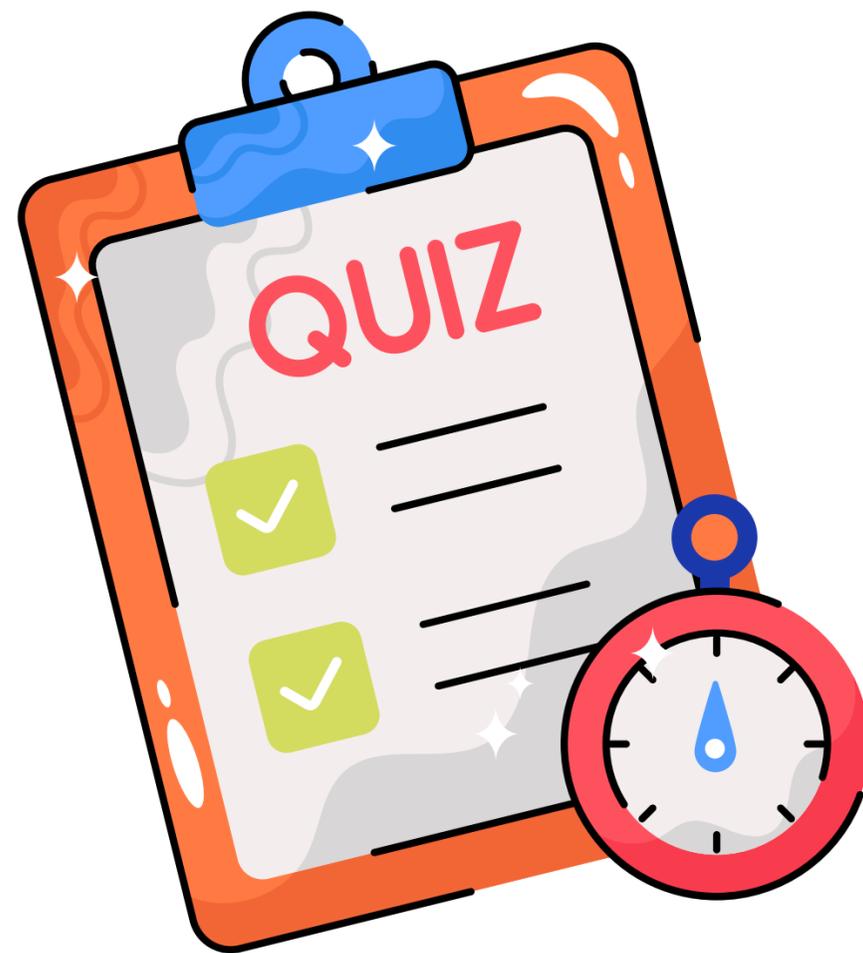
- التواصل بين الثقافات هو القدرة على التعامل مع الثقافات المتنوعة ويتطلب حساسية تجاه الاختلافات من أجل التفاعل الفعّال.
- هناك ثلاثة أمثلة على التواصل بين الثقافات: إدارة العلاقات التجارية، والأخطاء الإعلانية والعلاقات العامة والفعاليات الإعلامية.
- يصف مصطلح VUCA تعقيدات الحياة العصرية والشكوك التي تكتنفها التعقيدات والشكوك، وقد صاغه الجيش الأمريكي في الأصل ويستخدم الآن في مجال الأعمال التجارية للتنقل في بيئات لا يمكن التنبؤ بها.
- في عالم VUCA، يعد التواصل الفعال والتعاون والقدرة على التكيف من الأمور الأساسية لتعزيز فريق عمل مبتكر ومرن.
- نموذج هوفستيد هو إطار عمل طورته هوفستيد العظيم لفهم الثقافات الوطنية من خلال القيم الرئيسية، مما يساعد المؤسسات في تحسين التواصل والتعاون بين الثقافات.

- يتألف نموذج هوفستيد من ستة أبعاد لتحليل الاختلافات الثقافية: بُعد قوة ، والفردية مقابل الجماعية، والذكورة مقابل الأنوثة، وتجنب عدم التيقين، والتوجه طويل الأجل مقابل التوجه قصير الأجل، والإشباع مقابل التقييد.
- تعيق حواجز التواصل تدفق المعلومات، مما يسبب سوء الفهم والنزاعات.
- إن فهم الحواجز هو المفتاح لتحسين التواصل وتعزيز علاقات أقوى.
- بدلاً من البحث عن حلول فردية لكل عائق من عوائق التواصل، من الأفضل صياغة إستراتيجية عامة لمعالجة التحديات المحتملة، والتي تشمل التزام الهدوء وإجراء الأبحاث وتغيير المواقع واكتساب الخبرة.
- تعزز التكنولوجيا من سرعة التواصل وسهولته ولكنها تؤثر على التفاعلات الشخصية، مما يتطلب تحقيق التوازن بين التواصل الرقمي والتواصل وجهاً لوجه.

- ويشمل تأثير التكنولوجيا على التواصل آثارًا سلبية مثل الاعتمادية والافتقار إلى العمق العاطفي وانخفاض التفاعلات وجهاً لوجه، بالإضافة إلى الجوانب الإيجابية مثل الإتصال العالمي والراحة وتعزيز التواصل.
- تنطوي إدارة سوء التواصل في السياقات بين الثقافات على فهم كيف يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية في التواصل المباشر مقابل التواصل غير المباشر، والتواصل عالي السياق مقابل التواصل منخفض السياق، والتواصل الرسمي مقابل التواصل غير الرسمي، والزمن الأحادي مقابل الزمن المتعدد إلى حدوث نزاع.
- تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على المفاوضات، حيث أن اختلاف الأساليب - من المباشر إلى غير المباشر - يتطلب من المفاوضين فهم وتكييف إستراتيجيات التواصل الخاصة بهم لتحقيق النجاح في سياق عالمي.
- تعتبر العلاقات القوية والثقة أمران حيويان للتواصل الفعال بين الثقافات، حيث أن انخفاض الثقة يزيد من التوتر ويعيق التعاون ويضر بالسمعة، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح العمل عن بُعد.



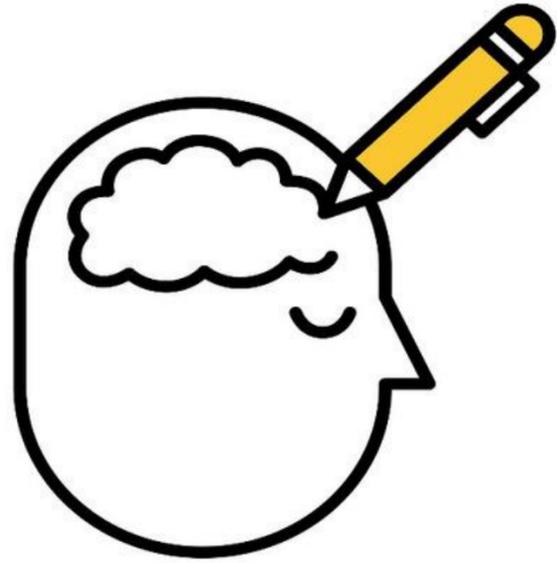
حان وقت التحقق من المعرفة!



- ما هو التواصل بين الثقافات، وهل يمكنكم تقديم أمثلة على مهارات التواصل الفعّال في سياقات التواصل بين الثقافات؟
- كيف يصف نموذج VUCA تعقيدات الحياة المعاصرة، ولماذا هو وثيق الصلة بالسياقات العسكرية والتجارية على حد سواء؟
- في نموذج VUCA، ما الذي ترمز إليه الأحرف V و U و C و A، وماذا يعني كل مصطلح؟
- كيف يساعد نموذج هوفستيد المؤسسات على فهم وتحسين التواصل بين الثقافات المختلفة؟
- ما هي الأبعاد الستة لنموذج هوفستيد، وكيف تؤثر على الاختلافات الثقافية؟
- ما هي أكثر عوائق التواصل شيوعاً، وكيف يمكننا التغلب عليها؟
- ما هو تأثير التكنولوجيا على التواصل، سواء الإيجابي أو السلبي، وكيف تؤثر على التفاعلات الشخصية؟
- كيف يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية في أساليب التواصل إلى سوء الفهم في التفاعلات بين الثقافات؟
- ما هي الطرق التي تشكل بها الاختلافات الثقافية أساليب التفاوض، وكيف تختلف الأساليب بين دول مثل الولايات المتحدة وكندا والصين والنرويج وزامبيا؟
- ما أهمية الثقة في السياقات متعددة الثقافات، وما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبناء الثقة في بيئات متنوعة؟



هل لديك أي سؤال؟



ماذا الذي ستحتفظ به من
تدريب اليوم؟

تمرین و تقییم



قائمة المراجع

1. Management Consulted. (n.d.). What is the VUCA model? Retrieved October 22, 2024, from <https://managementconsulted.com/vuca-model/>
2. The Culture Factor. (n.d.). Intercultural management: What is the Hofstede model of national culture? Retrieved October 22, 2024, from <https://www.theculturefactor.com/intercultural-management#whatisthehofstedemodelofnationalculture>
3. Cherry, K. (2023, October 5). Hofstede's cultural dimensions theory. Verywell Mind. Retrieved from <https://www.verywellmind.com/hofstedes-cultural-dimensions-8583990>
4. Frost, R. (2023, September 22). The impact of technology on communication skills. Medium. Retrieved from <https://medium.com/@frostrombert2022/the-impact-of-technology-on-communication-skill-294f2a8f0078>
5. HiHello. (2023, August 22). Strategies to overcome communication barriers and communicate effectively. HiHello Blog. Retrieved from <https://www.hihello.com/blog/strategies-to-overcome-communication-barriers-and-communicate-effectively>
6. Barriers to Communication. (n.d.). Barriers to intercultural communication. Retrieved October 22, 2024, from <https://barrierstocommunication.com/barriers-to-intercultural-communication/#:~:text=Challenges%20in%20intercultural%20communication%20include,misinterpretations%20in%20diverse%20cultural%20interactions>
7. Indeed Career Guide. (n.d.). Communication barriers: Definition and examples. Retrieved October 22, 2024, from <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/communication-barriers>
8. Country Navigator. (n.d.). Negotiating across cultures. Retrieved October 22, 2024, from <https://www.countrynavigator.com/blog/negotiating-across-cultures>
9. BetterUp. (2023, June 14). How to build trust: An actionable guide to building trust in the workplace. BetterUp Blog. Retrieved from <https://www.betterup.com/blog/how-to-build-trust>

قائمة الموارد المقترحة للتعلم الموجه ذاتيًا

1. Kademy Group. (n.d.). The role of communications in a VUCA world. Retrieved October 22, 2024, from <https://kademygroup.com/blog/the-role-of-communications-in-a-vuca-world/>
2. RimaD2106. (2020, May 30). Communication in a VUCA world. Medium. Retrieved from <https://rimad2106.medium.com/communication-in-vuca-world-55d1957f9ce7>
3. Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006, November). Managing multicultural teams. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>
4. Schönfelder, H. (2020, March 17). Are you experiencing miscommunication in multicultural teams? Medium, Idealo Tech Blog. Retrieved from <https://medium.com/idealo-tech-blog/are-you-experiencing-miscommunication-in-multicultural-teams-4d278f13c07e>
5. Indeed Career Guide. (n.d.). Types of communication: Definitions and examples. Retrieved October 22, 2024, from <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-communication>
6. Scotwork. (n.d.). How do cultural differences impact negotiation strategies? Retrieved October 22, 2024, from <https://www.scotwork.com/negotiation-insights/how-do-cultural-differences-impact-negotiation-strategies/#:~:text=Negotiation%20tactics%20can%20be%20influenced,talks%20to%20proceed%20more%20slowly>
7. Program on Negotiation, Harvard Law School. (2023, May 19). How to negotiate in cross-cultural situations. PON – Harvard University. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/how-to-negotiate-in-cross-cultural-situations/>
8. ASME. (2020, August). Communicating across cultures. American Society of Mechanical Engineers. Retrieved from <https://www.asme.org/topics-resources/content/communicating-across-cultures>
9. Program on Negotiation, Harvard Law School. (2023, August 7). 10 hardball tactics in negotiation. PON – Harvard University. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/10-hardball-tactics-in-negotiation/>
10. Program on Negotiation, Harvard Law School. (2023, August 17). Unlocking cross-cultural differences in negotiation. PON – Harvard University. Retrieved from <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/unlocking-cross-cultural-differences-in-negotiation-nb/>
11. MIC. (n.d.). Culture shock in the professional environment. Master of Advanced Studies in Intercultural Communication, Università della Svizzera italiana. Retrieved October 22, 2024, from <https://www.mic.usi.ch/culture-shock-professional-environment-cs-en>

ENMMSA

Entrepreneurial Mindset and Key Skills for All

شكراً!



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.