

Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Facultatea de Studii Europene

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Perspectiva transculturală asupra forței de muncă globale multiculturale
contemporane**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Professor univ. dr. Gabriela Ciot

Student-doctorand

Ronen Shay

2020

CUPRINS

Introducere	3
Obiectivele cercetării și întrebările de cercetare	4
Trecere în revistă a literaturii de specialitate	4
Planul cercetării	
Rezultate	8
Concluzii	9
Concluzii de natură conceptuală	11
Implicații de ordin practice și recomandări	15
Contribuția la domeniul cunoașterii	16
Limitele cercetării	16
Referințe bibliografice	17

Introducere

Ziua de 26 octombrie marchează cea de-a 26-a aniversare a acordului de pace Israeliano-Iordanian. Pactul a reprezentat mai mult decât o formalizare a unui armistițiu. În esență, acesta a produs modificări profunde în ceea ce privește relația între Israel și Iordania, ducând la o creștere a siguranței, stabilității și a intereselor Statelor Unite într-o regiune dominată de haos. Însă procesul de instaurare a păcii nu s-a manifestat în maniera în care a fost prevăzut. Așteptările legate de faptul că acordul de pace va duce la relații bune de vecinătate bazate pe principiile conviețuirii pașnice, pe eforturi de cooperare reciprocă și pe acceptare nu s-au materializat întocmai. Israelul nu a reușit să stimuleze sistemul guvernamental astfel încât să asigure colaborare, propuneri și proiecte în domeniul economic. Pe de altă parte, internalizarea procesului de pace în cadrul societății iordaniene nu s-a concretizat, iar sistemul birocratic a manifestat suspiciuni față de Israel. Astfel, în practică, în pofida speranțelor și aspirațiilor, procesul de pace între cele două națiuni a rămas unul „rece.”¹

Motivat de caracterul sporadic al cooperării dintre cele două state, prezentul studiu se axează pe un efort recent, „proiectul Eilat”, care semnifică o nouă eră în relațiile dintre Israel și Iordania. Proiectul Eilat permite iordanienilor să treacă granița pentru a lucra în industria hotelieră din Eilat. Permite unui număr de 700 de iordanieni să lucreze în stațiunea de pe malul Mării Roșii și se previzionează ca, în cele din urmă, numărul lucrătorilor să ajungă la 2000. Proiectul este strict reglementat. Muncitorii iordanieni sunt obligați să se întoarcă în Iordania până la ora 23:00 în fiecare seară, nu au voie să părăsească perimetrul orașului Eilat, iar locurile de muncă sunt limitate la servicii de curățenie. Incorporarea lucrătorilor iordanieni în industria hotelieră din Eilat reprezintă o fereastră de oportunitate pentru a demara un nou capitol în relațiile dintre Israel și Iordania. Studiul de caz a fost ales pentru a demonstra că interacțiunea dintre Iordania și Israel se poate îmbunătăți și extinde progresiv prin interacțiuni directe și zilnice între civilii ambelor țări. În principiu, un efort comercial poate aduce cu sine perspective pentru relații mai calde și poate adăuga o dimensiune civilă coordonării guvernamentale.

Eilat, cel mai sudic oraș al Israelului, găzduiește 12.000 de camere de hotel, cu o rată de ocupare medie de 65% -75% (2005-2015), incluzând hoteluri de o stea până la hoteluri de lux de

¹ Zeynep Sütalan, “Explicații cu privire la pacea rece din Orientul Mijlociu: Cazul proceselor de pace între Egipt și Israel și între Iordan și Israel” Teză de doctorat (Ankara: Școala Doctorală de Științe Sociale a Universității Tehnice a Orientului Mijlociu, 2015), 227; Moomen Sallam și Ofir Winter, “Egiptul și Israelul: Patruzeci de ani în deșertul păcii reci,” *Evaluare Strategică* 20, nr. 3 (2017): 21-34.

cinci stele. Până la inițierea proiectului, sectorul hotelier s-a bazat pe lucrătorii imigranți ilegali africani. Lipsa constantă de angajați, în special în departamentele cheie precum servicii de menaj și administrare, a creat haos continuu. Prin urmare, Israelul a decis să exploreze o nouă frontieră și a acceptat să încorporeze angajați iordanieni în industria ospitalității israeliene.

Obiectivele cercetării și întrebările de cercetare

Prezenta cercetare are scopul de a identifica noi modalități practice care să susțină și să îmbunătățească acest proces de pace rece. Studiul nostru examinează oportunitățile și aspectele vulnerabile ce țin de implementarea modelului de proiect și investighează posibilitățile de aplicarea a acestuia în alte regiuni ale țării. Obiectivul principal este susținut de trei obiective derivate: (a) de a stabili problemele legate de dimensiunea interculturală a managementului afacerilor între angajații iordanieni și managerii israelieni. (b) de a investiga modul în care angajații iordanieni și managerii israelieni fac față provocărilor interculturale ce țin de religie, mentalitate și perspective asupra controlului calității. (c) de a observa aspectele antreprenoriale implicate în angajarea lucrătorilor iordanieni în industria ospitalității din Israel.

Nu în ultimul rând, cercetarea noastră caută răspunsuri la două întrebări fundamentale:

1. Care sunt oportunitățile și neajunsurile legate de implementarea modelului de proiect și recrutarea de lucrători de peste graniță, proveniți din medii culturale diverse, pentru a activa în industria ospitalității?
2. Care este gradul de fezabilitate al replicării modelului propus în alte țări cu caracteristici similare Israelului și Iordaniei? Există posibilitatea de a identifica puncte comune între UE și proiectul Eilat Israel-Iordania?

Trecere în revistă a literaturii de specialitate

Perspectiva transculturală asupra forței de muncă multiculturale contemporane la nivel global a făcut obiectul a numeroase studii de la începutul globalizării. Cu toate acestea, cercetarea noastră subliniază trăsăturile distinctive care derivă din pacea rece (de exemplu, animozitatea națională, problemele de securitate și apartenența politică) care nu au fost încă investigate în

domeniul forței de muncă multiculturale globale. Cercetarea noastră se bazează pe patru fundamente teoretice: abordări ale relațiilor internaționale, chestiuni legate de dimensiunea interculturală, managementul afacerilor internaționale și managementul transfrontalier. Primul pilon teoretic, respectiv abordări ale relațiilor internaționale și aplicații ale acestora, constituie cadrul fundamental pe care este construită cercetarea noastră. Tema cercetării, efortul unit al Israelului și Iordaniei se axează pe valorile și noțiunile perspectivei liberale. Această colaborare nu ar fi existat fără ideile, valorile și noțiunile insuflate de perspectiva liberală și neoliberală. Astfel, acest fundament teoretic furnizează o trecere în revistă a ideilor centrale ale filosofiei liberale și neoliberale. Cel de-al doilea fundament teoretic, legat de chestiunile interculturale, constituie axa prezentului studiu. Chestiunile interculturale răspund întrebărilor legate de aspectul multicultural al unei forțe de muncă cu caracter divers și subliniază dificultățile și neînțelegerile care pot rezulta din comunicarea interculturală, diferențele culturale, barierele lingvistice, diversele obiceiuri și norme. Relațiile între muncitorii iordanieni și angajatorii israelieni sunt supuse efectelor diferențelor culturale. Problemele culturale și interculturale constituie așadar nucleul studiului nostru, iar diversitatea culturală se află în centrul interacțiunilor dintre părțile implicate.

Al treilea pilon, managementul afacerilor internaționale, aprofundează aspecte legate de resursele umane. Acesta cuprinde planificarea, clasificarea, organizarea, conducerea și supravegherea angajaților și a diverselor resurse pentru realizarea obiectivelor organizaționale peste granițele multiculturale și multinaționale. Aspectul resurselor umane a constituit în esență motivul principal pentru încorporarea lucrătorilor iordanieni în industria hotelieră din Eilat unde s-a urmărit angajarea persoanelor potrivite pentru un anumit tip de muncă. Studiul de caz descrie o situație în care capitalul uman a fost „cumpărat” și importat dintr-o altă țară din cauza reticenței israelienilor de a presta muncă manuală. Muncitorii iordanieni au oferit abilități care erau foarte necesare pe piața muncii israeliene; prin urmare, acest pilon explică rațiunile de bază care au generat strategia inteligentă care a presupus includerea lucrătorii iordanieni în forța de muncă.

Cel de-al patrulea pilon, managementul transfrontalier, subliniază faptul că modificările politicii de frontieră rezultă din negocierea între părțile interesate, care împărtășesc interese, puncte de vedere și valori reciproce. Frontierele reflectă cadrul istoric, politic și cultural al unui stat. Ele reflectă realitățile societăților și culturilor pe care le reprezintă și reflectă relații sociale specifice

în spațiu și timp.² Prin urmare, acest pilon arată faptul că un control de frontieră eficient este rezultatul managementului bazat pe colaborare, inclusiv la nivel intern (respectiv cooperarea intra-servicii și inter-agenții) și internațional (respectiv colaborarea transnațională).³

Planul cercetării

Cercetarea noastră subliniază semnificația perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane, concentrându-se pe un studiu de caz unic, descriptiv și instrumental - „proiectul Eilat”. Acesta este un studiu calitativ care se concentrează pe înțelegerea unui fenomen printr-o abordare de natură umanistă. Obiectivul nostru este de a surprinde realitatea socială delicată a israelienilor și iordanienilor și de a le înțelege percepțiile, credințele și sentimentele. Prin urmare, pentru a înțelege perspectivele israelienilor și iordanienilor referitoare la acest proiect și pentru a construi un model teoretic, am optat pentru metodologia calitativă bazată pe un cumul de metode. Instrumentele de cercetare selectate au fost: interviuri, focus grupuri, observații și analize de documente, care să ne permită o bună înțelegere a punctelor de vedere și perspectivele, precum și evaluarea diferitelor părți interesate implicate în proiect.

Design-ul cercetării noastre se bazează pe interviuri cu persoane cheie (respectiv politicieni, legiuitori, oameni de afaceri și persoane din administrație) din Iordania și Israel. Participanții sunt persoane care pot oferi o perspectivă clară asupra efectului comunicării interculturale în ceea ce privește cultivarea încrederii și respectului între oameni care aparțin unor religii și naționalități diferite. Populația de cercetare este omogenă, dar diversă. Toți participanții au o legătură directă sau indirectă fie cu industria hotelieră, fie cu procesul decizional referitor la încorporarea iordanienilor în industria ospitalității din Eilat. Populația de cercetare cuprinde 38 de participanți din patru domenii și profesii diferite: politică (de exemplu, primari), legislație (de exemplu, membru al Knesset), afaceri (de exemplu, CEO, antreprenori și oameni de afaceri) și administrație (de exemplu, manageri de hoteluri, administratori, manageri de resurse umane, coordonatori și angajați de linie). Participanții diferă, de asemenea, în ceea ce privește vârsta,

² Todd Hataley și Christian Leuprecht, “Factori determinanți ai cooperării transfrontaliere,” *Journal of Borderlands Studies* 33, No. 3 (2018): 317-328.

³ Rusdiyant Rusdiyant, “Management transfrontalier bazat pe cooperare ca revitalizare strategică a managementului transfrontalier de stat în Indonezia,” *International Journal of Pure and Applied Mathematics* 116, No. 24 (2017): 415-426.

sexul, experiența profesională, educația și reședința (respectiv sunt incluși participanți din ambele părți ale frontierei).

Pentru efectuarea studiului am optat pentru interviurile semi-structurate. Au fost efectuate 20 de interviuri față-în față cu persoane din diverse domenii de activitate. Au fost, de asemenea, concepute patru chestionare referitoare la ocupațiile participanților și relevanța acestora în ceea ce privește integrarea lucrătorilor iordanieni în industria hotelieră din Eilat. Cele patru modele de interviuri de format diferit au fost adresate managerilor de resurse umane, managerilor de hotel, managerilor de servicii de curățenie și întreținere (respectiv administratorilor), oamenilor de afaceri și factorilor decizionali (respectiv politicieni, legiuitori). Interviurile au inclus un set de întrebări menite să descopere atitudinea și perspectiva participanților cu privire la integrarea lucrătorilor iordanieni, precum și elemente care să ajute la înțelegerea factorilor economici, culturali, politici și de securitate care pot determina succesul sau eșecul unui asemenea proiect.

Au fost constituite trei grupuri de lucru, dintre care două formate din cinci participanți și unul care a inclus opt participanți. Unul dintre grupuri a fost format din lucrători iordanieni, iar celelalte două au inclus oameni de afaceri din Eilat și Aqaba. Grupurile de lucru au beneficiat de un ghid moderator în care au fost incluse angajamentul, întrebările propriu-zise și întrebările de ieșire. Iordanienilor li s-au adresat întrebări referitoare la eventualele motive de îngrijorare și problemele care îi preocupă, procesul de scanare, nivelul de satisfacție, sentimentele colegiale și impactul aspectelor financiare. Oamenii de afaceri au fost intervievați cu privire la chestiunile de securitate, efectul proiectului asupra pieței de muncă israeliene, diversitate culturală, provocări și implicații de natură politică.

Accentul a fost pus pe interacțiunea și relația dintre muncitorii israelieni și iordanieni, integrarea socială și profesională a muncitorilor iordanieni la locul de muncă și atitudinea turiștilor față de noii angajați. De asemenea, în cadrul studiului am cercetat și analizat diverse documente, precum comunicate de presă, propuneri de programe, date de sondaj, rapoarte organizaționale și instituționale, evidențe și registre publice, politici privind imigrația, decizii guvernamentale, legislația muncii și cea cu privire la ocuparea forței de muncă, ghiduri administrative, planuri municipale, declarații ale forumului regional și acorduri bilaterale. Aceste documente ne-au furnizat informațiile necesare despre contextul și condițiile care au permis includerea lucrătorilor iordanieni în industria hotelieră și au contribuit la consolidarea metodei științifice, a credibilității și a fiabilității cercetării.

În cadrul studiului am utilizat analiza de conținut și tehnica de analiză comparativă. Aceste metode au fost utilizate pentru a analiza interviuri, observații, documente și propuneri guvernamentale și municipale. Procesul de cercetare a urmat toate etapele și pașii necesari. Corpusurile mari de text au fost organizate și clasificate în categorii de conținut relevante. Au fost identificate tipare și teme exprimate direct în text sau derivate din acesta și au fost detectate legături între categorii. În timpul procesului de codificare, a fost creată și dezvoltată o schemă de codare.

Fenomenul studiat analizează profunzimea și domeniul de aplicare al cazului din diverse unghiuri, cum ar fi cultural, politic, financiar și ocupațional. În acest scop, eșafodajul teoretic și abordările metodologice s-au concretizat în cinci teme (aspecte culturale, relații între Israel și Iordania, interacțiuni interpersonale, managementul resurselor umane și antreprenoriat) care sunt legate de întrebările de cercetare. Din fiecare dintre aceste teme au derivat categorii care descriu esența temelor generale. Trei aspecte sunt legate de prima întrebare de cercetare - *Care sunt oportunitățile și neajunsurile legate de implementarea modelului de proiect și recrutarea de lucrători de peste graniță, proveniți din medii culturale diverse, pentru a activa în industria ospitalității?*: (1) aspecte culturale: limbă, etnie și rasă, religie și apartenență politică, (2) relațiile între Israel și Iordania: probleme de securitate și teama de atacuri teroriste, birocrăție, naționalitate și cetățenie și (3) relații interpersonale: construirea încrederii și credibilității, respectul și recunoașterea caracteristicilor unice ale celuilalt. A patra și a cincea temă, respectiv managementul resurselor umane (screening, recrutare și formare, respectarea standardelor locale, execuția locului de muncă, interacțiunea cu ceilalți angajați) și antreprenoriat (oportunități de afaceri, impact regional), se referă la a doua cercetare întrebare - *Care este gradul de fezabilitate al replicării modelului propus în alte țări cu caracteristici similare Israelului și Iordaniei?*

Rezultate

Rezultatele derivate din prima întrebare de cercetare demonstrează că există anumite aspecte care împiedică progresul proiectului Eilat. Caracteristici precum barierele lingvistice, contextul istoric, problemele de securitate, birocrăția, religia, etnia și apartenența politică constituie piedici în calea inițiativei și complică întreg procesul. Cu toate acestea, în ciuda impedimentelor, proiectul reușește să înflorească. Meritele sale depășesc dificultățile și

obstacolele. În scurt timp, proiectul a reușit acolo unde pacea politică a eșuat. A legat prietenii și planuri de afaceri. Astfel, în termeni generali, avantajele proiectului depășesc eventualele neajunsuri. Rezultatele derivate din cea de-a doua întrebare de cercetare arată că proiectul a avut un impact financiar semnificativ asupra sistemelor economice ale Israelului și Iordaniei. Inițiativa a încurajat antreprenoriatul și a încurajat planul de a extinde proiectul în mai multe orașe. Nu avem însă un răspuns definitiv cu privire la fezabilitatea duplicării proiectului. Inițiativa ar putea fi implementată și în alte zone ale Israelului, ar putea fi replicată în zona de frontieră între Israel și Egipt sau chiar aplicată în SUA și Mexic. Cel mai probabil, implementarea acestei inițiative în diverse regiuni ar rezolva problemele legate de șomaj și sărăcie și ar contribui la consolidarea industriei hoteliere.

Concluzii

O serie de concluzii de natură factuală au derivat din Întrebarea de cercetare nr. 1. Prima temă, aspectele culturale, a generat trei deducții. În primul rând, barierele lingvistice reprezintă un obstacol în calea comunicării și inhibă interacțiunea socială. Cu toate acestea, disponibilitatea de a preda, de a învăța sau de a vorbi o limbă străină, punerea în aplicare a instrumentelor tehnologice sau gesturile simple ale omului pot compensa diferențele și lacunele lingvistice. Astfel, o înțelegere interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este asociată cu un flux constant de comunicare prin limbaj reciproc. În al doilea rând, în ceea ce privește etnia și rasa, s-a observat că o înțelegere interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este legată de înțelegerea diferențelor culturale specifice etniei și rasei celeilalte părți. În al treilea rând, în ceea ce privește religia și apartenența politică, se pare că o mai bună înțelegere interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este facilitată de sensibilitatea culturală și interculturală, care se bazează pe respectul reciproc față de obiceiurile religioase, opiniile, credințele, tendințele politice și legile sacre.

A doua temă, relațiile dintre Israel și Iordania, a dat naștere la numeroase concluzii. În primul rând, pentru viitorul apropiat, problemele de securitate și birocrăția vor afecta în continuare proiectul Eilat. Cu toate acestea, interesele reciproce și interacțiunea socială reprezintă un pas important în direcția corectă pentru a garanta o pace mai „caldă” și pentru a proteja progresul acestei inițiative axate pe abordarea globală a forței de muncă multiculturale. În ceea ce privește problemele de securitate și teama de atacuri teroriste, s-a constatat că perspectiva interculturală

asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este marcată de teama de atacuri teroriste și necesită o monitorizare continuă și controale de securitate la frontieră. În ceea ce privește birocrăția, s-a remarcat faptul că perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este puternic asociată cu procedurile birocratice inevitabile care asigură însă continuarea proiectului.

Cu privire la problemele legate de cetățenie și naționalitate, percepția este că o înțelegere interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este asociată cu interes reciproc și contacte interculturale strânse care facilitează bune relații de muncă între părțile implicate.

A treia temă, relațiile interumane, a condus la diverse alte noțiuni. Conceptul de consolidare a încrederii și credibilității implică faptul că o înțelegere interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane se caracterizează prin încurajarea încrederii și a credibilității prin natura comportamentului angajatorilor și al angajaților, adică, însuflând sentimente de egalitate, respect și angajament. În ceea ce privește respectul, cercetarea indică faptul că o perspectivă interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este alimentată prin furnizarea unei culturi a egalității între angajați în ceea ce privește salariile, onoarea și considerația. În ceea ce privește recunoașterea caracteristicilor unice ale celuilalt, a fost evident că înțelegerea interculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane poate avea succes numai dacă ambele părți utilizează beneficiul maxim din partea angajaților.

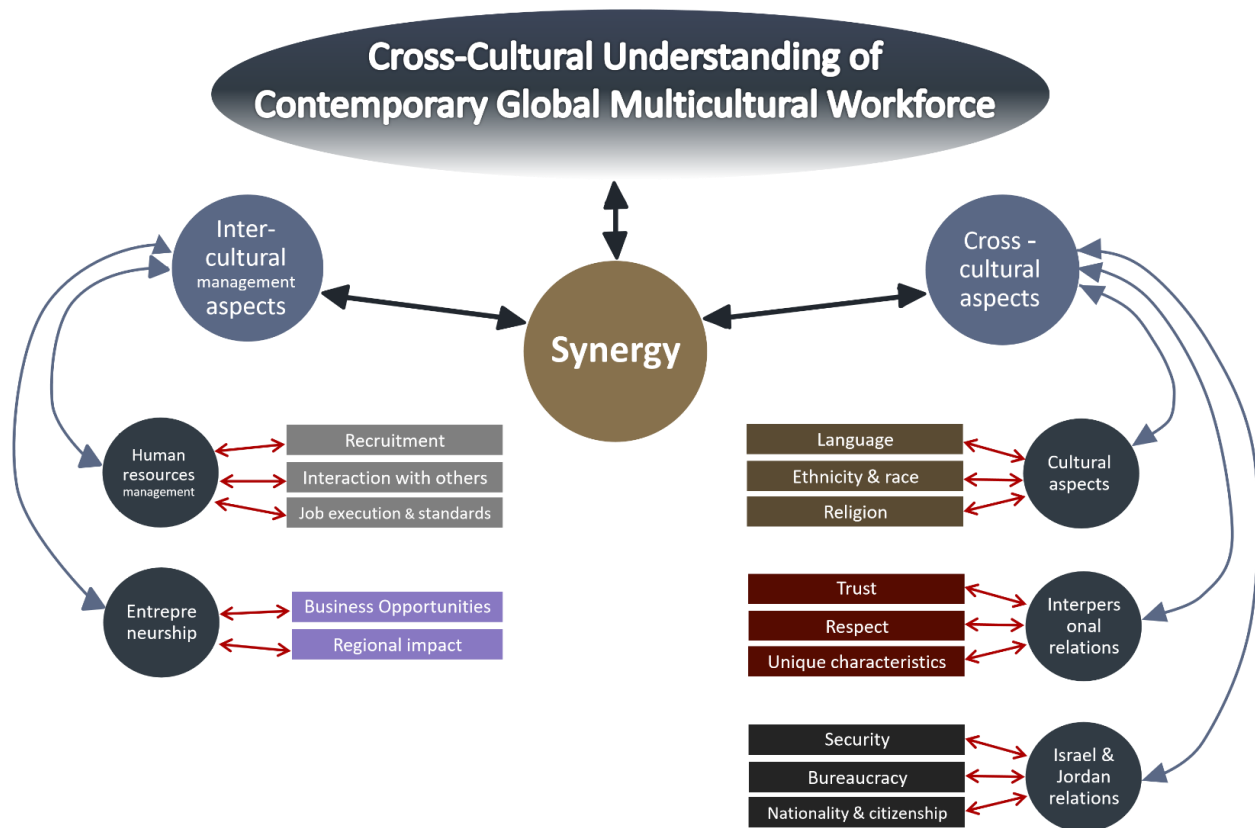
Alte concluzii de natură factuală derivă din întrebarea de cercetare nr. 2.. Ce-a de-a patra temă, managementul resurselor umane, a condus, la rândul său, la un set de idei. Cu privire la monitorizare, recrutare și instruire, studiul nostru a demonstrat că o perspectivă interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este asociată cu un proces de recrutare riguros, efectuat pe baza unor principii clare ce țin de managementul resurselor umane. În ceea ce privește respectarea standardelor de pe plan local, rezultatele au arătat că perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este legată de respectarea fermă de către angajați a standardelor de muncă și așteptărilor angajatorilor. În ceea ce privește execuția propriu-zisă a muncii, se poate concluziona că perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este legată de îndeplinirea sarcinilor de lucru la standarde înalte de către profesioniști potriviți pentru locurile de muncă respective. Cu privire la interacțiunea cu ceilalți angajați s-a constatat faptul că perspectiva interculturală asupra forței de

muncă multiculturală globală contemporană este strâns legată de comunicarea interculturală și de interacțiune.

A cincea temă, antreprenoriatul, a condus la concluzii clare. Cu privire la oportunitățile de afaceri, perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturală globală contemporană se asociază în mod evident cu oportunitățile de afaceri care aduc prosperitate tuturor părților implicate. Cu privire la impactul pe plan regional s-a observat că perspectiva interculturală asupra forței de muncă multiculturală globală contemporană este legată de ideea de neoliberalism, conform căreia indivizii sunt liberi să caute prosperitate prin implementarea intereselor economice comune, ducând astfel la o creștere a beneficiilor la nivel regional.

Concluzii de natură conceptuală

Astfel, concluziile derivate din prezentul studiu ne-au permis crearea unui model bazat pe probe aplicabil forței de muncă multiculturală globală contemporană. Modelul oferă un nou cadru conceptual pentru procedurile care facilitează cooperarea între țări care nu presupune în mod necesar menținerea relațiilor de pace și prietenie între acestea. Modelul combină doi factori importanți, respectiv **aspecte ce țin de managementul intercultural și aspecte transculturale**. Când se produce o sinergie între aceste aspecte, se poate realiza un proiect legat de forța de muncă multiculturală globală.



După cum se poate observa, managementul intercultural și forța de muncă transculturală cuprind cinci segmente principale:

1. **Aspecte culturale** – o perspectivă interculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este facilitată de sensibilitatea culturală și interculturală care se bazează pe respectul reciproc față de obiceiurile religioase, opiniile, credințele, înclinațiile politice și legile sacre. În cadrul studiului, hotelierii și angajații lor au înțeles că pentru reușita proiectului este nevoie să manifeste înțelegere și apreciere față de diversitatea culturală a tuturor celor implicați și să fie capabili să lucreze într-un cadru guvernat de reguli, valori, puncte de vedere și credințe diverse. Ambele părți au înțeles că cea mai bună modalitate de a integra diverse noțiuni și credințe este construirea de relații puternice, bazate pe înțelegere reciprocă.
 - Limba – barierele lingvistice împiedică procesul de comunicare și inhibă interacțiunea socială. Dorința de a preda, învăța sau vorbi o limbă străină, implementarea instrumentelor tehnologice sau gesturile simple dintre oameni pot compensa diferențele sau lacunele lingvistice.

- Etnia și rasa – aspectele culturale au un impact imens asupra percepțiilor, atitudinilor și credințelor oamenilor. A judeca o persoană în funcție de rasă sau etnie este parte a naturii umane. Însă chiar și trăsăturile primordiale pot fi modificate prin intermediul interacțiunii personale, gesturilor de recunoștință și experiențelor plăcute.
 - Religia – activitățile obișnuite, precum munca, pot fi separate de religie și afilierea politică. Oamenii nu trebuie neapărat să-și împărtășească opiniile și credințele personale. Astfel, pot decide dacă este cazul să inițieze discuții pe teme politice sau religioase.
2. **Relațiile interpersonale** – perspectiva transculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este definită de formarea încrederii și credibilității pe baza comportamentului angajaților și angajatorilor, respectiv prin conștientizarea noțiunilor de dreptate, respect și devotament. Relațiile interpersonale sunt încurajate prin promovarea unei culturi a egalității în rândul angajaților în ceea ce privește aspectul salarial, respectul și considerația de care se bucură aceștia.
- Încrederea – perspectiva transculturală descrie oamenii într-o lumină nouă. Datorită eforturilor coroborate, indivizii sunt priviți ca fiind demni de încredere, decenți, onorabili și corecți.
 - Respectul – relațiile și prietenii se cultivă pe baza unei politici a ușilor deschise, prin sentimentul de unitate și egalitate, prin condiții de muncă optime și respectarea sărbătorilor religioase.
 - Caracteristicile unice – caracteristicile unice pot sprijini creșterea productivității și nivelul de satisfacție al tuturor părților implicate.
3. **Relațiile între Israel și Iordania** – perspectiva transculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este asociată cu interesul reciproc și cu apropierea interculturală care facilitează bune relații de lucru între națiuni.
- Securitatea – chestiunile legate de securitate vor fi întotdeauna parte a aspectelor transculturale. În cele din urmă, monitorizarea, scanarea și inspecțiile sunt absolut necesare. Fără îndoială, o bună înțelegere reciprocă cu privire la

forța de muncă multiculturală contemporană și interesele comune facilitează continuarea proiectului și asigură cooperarea și colaborarea.

- Birocrația – birocrația este parte integrantă a aspectelor ce țin de transculturalitate. Protocoalele stricte, controalele, regulile, procedurile și codurile de conduită sunt esențiale pentru bunul mers al proiectului.
- Naționalitatea și cetățenia – relațiile pașnice și bazate pe onestitate între societăți cu caracteristici culturale naționale contradictorii pot fi realizate doar prin intermediul legăturilor umane. Socializarea generează încredere, prietenie și apropiere și poate eradica prejudițiile și părerile preconcepute.

4. **Managementul resurselor umane** – un proces de recrutare organizat și structurat este esențial pentru succesul inițiativei.

- Recrutarea – un proces de recrutare riguros pe baza unor principii clare ce țin de managementul resurselor umane reprezintă cheia succesului. Procesul de recrutare trebuie să fie unul extins și profesionist.
- Interacțiunea cu ceilalți – pentru a se realiza interacțiunea pozitivă, comunicarea trebuie să fie caldă și prietenoasă.
- Îndeplinirea sarcinilor de lucru – un nivel înalt al execuției sarcinilor de lucru de către angajați profesioniști potriviți locului de muncă respectiv este un element cheie pentru menținerea standardelor ridicate.

5. **Antreprenoriatul** – perspectiva transculturală asupra forței de muncă multiculturale globale contemporane este legată de oportunitățile de afaceri care apar în condiții de prosperitate antreprenorială.

- Oportunitățile de afaceri – realizările și îndeplinirea unei inițiative oferă oportunități tuturor părților implicate; se permit astfel investițiile suplimentare, se încurajează eforturile similare iar familiile de o parte și de alta a graniței sunt încurajate să/și întemeieze afaceri și să prospere.
- Impactul regional – înțelegerea prin prismă transculturală a forței de muncă multiculturale globale contemporane este legată de noțiunea de neoliberalism.

Indivizii sunt liberi să aspire la prosperitate prin implementarea intereselor economice comune, crescînd astfel beneficiile la nivel regional.

Implicații de ordin practice și recomandări

Unicul și ambițios „proiect Eilat” a depășit problemele și dificultățile multiple cu care s-a confruntat. Unele dintre aceste obstacole sunt pacea rece care predomină între Israel și Iordania, diferențele culturale și disputele politice. Ambele părți au trecut peste temeri și reticențe și au convenit asupra proceselor și procedurilor care asigură securitatea și siguranța angajaților israelieni și iordanieni. Inițiativa are un efect financiar pozitiv asupra Iordaniei și Israelului. Iordania a reușit să-și reducă rata șomajului, în timp ce Israelul ar putea salva industria ospitalității din Eilat. Alte sectoare, cum ar fi transportul, resursele umane, schimbările inerente epocii și piața locuințelor, au profitat, de asemenea, din implementarea proiectului. Mai mult decît atît, proiectul a adus beneficii tuturor părților implicate; Iordanienii câștigă salarii mari, hotelierii sunt mulțumiți de nivelul de muncă, iar oaspeții se bucură de hoteluri curate și ordonate. Procesele de screening, recrutare și formare ale proiectului s-au dovedit a fi eficiente; Cifra de afaceri a scăzut, integrarea iordanienilor în forța de muncă a avut succes, iar hotelierii s-au putut concentra pe alte inițiative. Pe scurt, realizările proiectului s-au manifestat în inițierea mai multor proiecte bazate pe cooperare.

Temele și categoriile discutate creează un model teoretic care poate fi implementat în diferite alte regiuni și țări. De exemplu, Marea Moartă, Tiberiada, Eilat / Taba și El Paso – Juárez. Cu modificările, ajustările și modificările necesare, „Proiectul Eilat” poate fi duplicat și aplicat în aceste regiuni. Inițiativa deține potențialul de prevenire a imigrației ilegale, de ocuparea locurilor de muncă neatractive și posturi nedorite pe piața locală și de reducere a ratei șomajului. Trebuie însă remarcat faptul că situația din Europa este diferită. Spre deosebire de situația Israelului, țările europene se implică în rezolvarea problemelor generate de imigrație și se ocupă de refugiații care doresc să se asimileze în comunitate. Este posibil însă ca implementarea inițiativei pe teritoriul Europei să ofere soluții pentru problema șomajului, să contribuie la eradicarea sărăciei și să consolideze industria hotelieră.

Contribuția la domeniul cunoașterii

Cercetarea noastră aduce atât contribuții teoretice, cât și practice. Din punct de vedere teoretic, lucrarea încorporează diferite abordări și linii de gândire regăsite într-un singur studiu de caz (respectiv integrarea lucrătorilor iordanieni în industria hotelieră din Eilat) și produce un model inovator. Modelul are rădăcini adânci în conceptele teoretice enunțate. Acesta ia în considerare și încorporează premisa teoriei liberale, importanța culturii la locul de muncă, semnificația gestionării capitalului uman și influența gestionării transfrontaliere asupra transportului oamenilor. Prin urmare, modelul propus, care include diverse aspecte (de exemplu, cultural, economic, managerial), își menține potențialul de a avea impact asupra domeniului relațiilor internaționale și al studiilor europene.

Din punct de vedere practic, rezultatele și concluziile studiului pot fi implementate și puse în aplicare și în alte regiuni din Israel sau din întreaga lume. Modelul ajută la consolidarea eforturilor viitoare în procesul de planificare, aducând contribuții pe diverse planuri precum eficiența, domeniul financiar, consolidarea încrederii recrutarea și formarea personalului. În plus, modelul oferă un instrument de management fiabil, deoarece ia în considerare diverse aspecte și nevoi, cum ar fi cultura, securitatea, economia, gestionarea resurselor umane și relațiile interculturale.

Limitele cercetării

În pofida contribuției studiului nostru la înțelegerea puterii comunicării interculturale, acesta are mai multe limitări. Limitarea primară derivă din natura paradigmei de cercetare și decizia noastră de a ne concentra pe un singur studiu de caz. În al doilea rând, interviurile semi-structurate și grupurile de lucru ar putea genera dezirabilitate socială. Prin urmare, pentru a depăși acest neajuns, nu s-au format judecăți în timpul ședințelor care să permită colectarea unor perspective sincere și oneste. În al treilea rând, cercetarea calitativă are o valabilitate ridicată, dar menține un nivel scăzut de fiabilitate. Prin urmare, pentru a spori validitatea concluziilor, au fost utilizate numeroase abordări și metode pentru validarea datelor și afișarea unui corpus solid de concluzii. Astfel, generalizarea este restricționată, dar continuă să se aplice cu condiția să existe setări comparabile. În al patrulea rând, cercetătorul ar putea fi definit ca factor subiectiv implicat datorită experienței sale vaste în industria ospitalității. Cu toate acestea, competența și cunoștințele

i-au permis să găsească surse de date convingătoare, să localizeze respondenții relevanți și să evidențieze rezultate semnificative ale „proiectului Eilat”.

În concluzie, cercetarea noastră examinează efortul a două state între care colaborarea este în mod obișnuit întreruptă. Acesta pune în lumină forța pe care comunicarea interculturală o are în cultivarea sentimentelor de încredere și respect între oamenii din diferite religii și naționalități. Semnificația studiului reflectă înțelegerea că recunoașterea validității și legitimității modelelor culturale ale unui individ generează onoare și loialitate. Rezultă de aici că aspectul cultural are un impact semnificativ asupra percepțiilor, atitudinilor și credințelor oamenilor. Astfel, realizarea bazei culturale prin întâlniri strânse și personale, gesturi și experiențe plăcute poate depăși o serie întreagă de prejudecăți, îngrijorări, prejudecăți și temeri. Studiul demonstrează că, pentru efortul de a prospera, trebuie realizată înțelegerea și aprecierea unei forțe de muncă diverse din punct de vedere cultural. Altfel spus, lucrul în condiții guvernate de norme, valori, puncte de vedere și credințe variate necesită construirea unei relații puternice prin înțelegere reciprocă, sensibilitate culturală, cunoaștere și integrarea noțiunilor și credințelor diverse.

Referințe bibliografice

- Hataley, Todd and Leuprecht, Christian. “Determinants of Cross-Border Cooperation.” *Journal of Borderlands Studies* 33, No. 3 (2018): 317-328.
- Rusdiyant Rusdiyant, “Collaborative Border Management as the Strategic Revitalization of State Border Management in Indonesia,” *International Journal of Pure and Applied Mathematics* 116, No. 24 (2017): 415-426.
- Sallam, Moomen and Winter, Ofir. “Egypt and Israel: Forty years in the desert of cold peace.” *Strategic Assessment* 20, no. 3 (2017): 21-34.
- Sütalan, Zeynep. *Explaining Cold Peace in The Middle East: The Cases of Egyptian-Israeli and Jordanian-Israeli Peace Processes*, Doctoral dissertation. Ankara: The graduate school of social sciences of Middle East technical university, 2015.

