

المحور 10: الإدارة عبر الثقافات (الثقافة الدولية)

المحاضرة 13:

1 - مفهوم الثقافة الدولية

1-1 - مفهوم الثقافة

الثقافة هي: " مجموعة المعارف، والمعتقدات، والفنون، والقوانين، والعادات، والقيم، والقدرات التي تتميز مجموعة بشرية من أخرى "

يمكن تعريف الثقافة أيضا بأنها: "مجل التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع، وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى إن به أنماطاً معنية من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته والتفكير والمعاملات التي اطلعت عليها الجماعة في حياتها والتي تناقلتها الأجيال المتعاقبة، عن طريق الاتصال والتفاعل الاجتماعي وعن طريق الاتصال اللغوي والخبرة بشؤون الحياة والممارسة لها".
وتتميز الثقافة بالخصائص التالية:

- تنشأ الثقافة عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.
- تعتبر الثقافة سلوكاً مكتسباً غير موروث، وإنما يتعلمه الأفراد عن طريق العيش في مجتمع معين، فالثقافة تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق المجتمع.
- تجمع بين العناصر المادية وغير المادية، فالعناصر المادية الخارجية تمثل الأشياء المحسوسة المحيطة بالفرد والمنظمة كاللباس والطعام والتي يمكن مشاهدتها واستخدامها في حياتنا. أما العناصر الذهنية الداخلية تتعلق بالفكر ووجهات النظر التي يشترك فيها أفراد المجتمع (كنمط التفكير، الأعراف، القوانين...).
- تتطور من جيل إلى آخر، تنعكس بهيئة أنماط سلوكية.
- الثقافة قابلة للتعديل والتغيير، حيث يلجأ كل مجتمع و كل جيل الى تغيير نماذجها وفق ما يحيط به من ظروف خاصة تميزه.
- تعد الميزات السابقة مدخل لمنظومة الإدارة الدولية وعلى أساسها مع متغيرات أخرى يتحدد القرار الدولي بالدخول الى السوق الدولي من خلال إدراكها لمكونات ثقافة المجتمعات و آلية التفاعل و التكامل معها، أو عدم الدخول من خلال إدراكها لعدم قدرتها على التكيف مع مكونات ثقافة مجتمعات معينة.

1-2 - وسائل نقل الثقافة:

أ- العائلة : لا يستطيع أحد أن ينكر دور العائلة في تنشئة أطفالها، فهي التي تقوم بتعليمهم القيم والمعتقدات والعادات. كما يمكن اعتبار العائلة وحدة استهلاكية ولذلك يجب على رجل التسويق

أن يقوم بالتمييز بين الأدوار المختلفة لأفراد العائلة الواحدة، وخاصة تلك المتعلقة بكيفية اتخاذ قرار الشراء.

ب- **المؤسسات التعليمية** : تعتبر المؤسسات التعليمية في مختلف مراحل التعليم المسؤولة عن التعليم الفني للفرد. وقد ينعكس مستوى التعليم على النمط الشرائي والاستهلاكي للفرد مثل شراء السلع الخاصة. من هنا يتضح ضرورة اهتمام رجل التسويق بالمستوى التعليمي لأفراد المجتمع، حتى يتسنى تقسيمه وفقا لذلك المستوى، وبالتالي إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل قطاع على حدى.

ت- **المؤسسات الدينية** : وهي المسؤولة عن التعليم الديني والإرشاد الروحي الموجه للفرد.

ث- **وسائل الإعلام** : تقدم يوميا وسائل الإعلام المختلفة كمية كبيرة من المعلومات المستهلك النهائي والمستهلك الصناعي، وتتعلق هذه المعلومات بالسلع والخدمات والأفكار التي تعرضها مختلف المؤسسات في السوق، وبالتالي تعتبر وسائل الإعلام مصدرا أساسيا لنقل المعتقدات الثقافية في مجتمع معين.

1-3- الثقافة الفرعية:

الثقافة الفرعية هي مجموعات ثقافية صغيرة أو فرعية تعطي هوية أو خاصية اجتماعية محددة لأعضائها، وتشمل هذه الثقافات الجنس، الدين، المجموعات العرقية، والأقاليم الجغرافية. فداخل الدولة الواحدة فهناك ثقافات فرعية يتميز بها سكان كل إقليم أو منطقة معينة في المأكل والملبس ونمط الحياة. تتمثل عناصر الثقافة الفرعية فيما يلي:

أ- **الجنسية** : يوجد في كل بلد أشخاص كثيرون من جنسيات مختلفة، وبالرغم من انتمائهم إلى هذا البلد، فهم يفضلون دائما الرجوع إلى عاداتهم الاستهلاكية الأصلية.

ب- **الديانة** : يختلف نمط الاستهلاك داخل المجتمع الواحد تبعا للديانة التي يعتنقها الأفراد، فهناك بعض السلع التي لا يمكن للفرد المسلم أن يستهلكها، وعلى رجل التسويق أن لا يتجاهل ذلك.

ت- **العادات والتقاليد والأساطير والمعتقدات** : وهي جزء أساسي من ثقافة أي مجتمع، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم.

ث- **اللغة** : تعتبر الاختلافات في اللغة من العوامل الثقافية التي تؤثر على سلوك المستهلك.

ج- **المناطق الجغرافية** : يهتم رجل التسويق بتوزيع السكان على المناطق الجغرافية البيعية، وقد يستفيد كثيرا من دراسة تحركات السكان لما لها من تطبيقات في مجال التسويق.

ح- **السن** : يختلف الشباب والبالغون والمسنون في عاداتهم الاستهلاكية عموما، فالشباب مثلا أكثر استجابة للسلع الحديثة أو وليدة آخر الاختراعات.

1-4- الشركات متعددة الثقافات:

أ- **مفهومها** : الشركات متعددة الثقافات هي الشركات التي تمتلك موارد بشرية من خلفيات، وخبرات، وثقافات متنوعة إذا ما أحسن إدارتها وتوظيف كامل قدراتها وإمكاناتها سيؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة وبما يعود بالخير والفائدة على المنظمة وهؤلاء العاملين.

ب- مفهوم الصدمة الثقافية: يشير مفهوم الصدمة الثقافية، إلى الغموض وعدم الارتياح الذي يتولد لدى بعض العاملين بسبب تعاملهم مع ثقافة جديدة غير مألوفة، نتيجة لإدراكهم أن الآخرين يختلفون عنهم بطريقة لا يمكن تخيلها.

ويمكن أن نعرفها على أنها الدهشة والتفاوت والاستغراب والارتياح والإحباط، الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم، والأعراف، والمعتقدات التي يحملها الفرد أو الأفراد، ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

ت- أنواع الصدمة الثقافية: هناك نوعان من الصدمات الثقافية هي:

- صدمة الهجرة: والناتجة عن هجرة الأفراد للعمل خارج أوطانهم أو مراكز الشركات ذات النشاط الدولي، واصطدامهم بثقافة مختلفة تتضمن قيما وأعرافا وتقاليد لم يعتادوا عليها.
- صدمة العودة: والناتجة عن عودة الأفراد لوطنهم الأصلي بعد غيبة طويلة في الخارج، واصطدامهم بقيم وأعراف وتقاليد لم يعرفونها سابقا، لذا يحتاجون إلى مدة زمنية لإعادة التكيف.

2- عناصر الثقافة الدولية

تقسم عناصر البيئة الثقافية الى ثلاثة مجالات هي:

2-1- المجال الجغرافي: ويشمل

✚ الطقس: ويخص هذا العنصر تنوع الطقس من بلد الى آخر. فاختلاف وتنوع الطقس (درجات الحرارة) يعد مؤشرا هاما تعتمد عليه الشركات الدولية في صياغة استراتيجياتها للدخول للأسواق و تلبية احتياجات زبائنها.

✚ الخصائص الجسدية: تختلف المجموعات البشرية في الصفات الجسدية مثل الطول والوزن واللون وشكل الجسم ودرجة مقاومة، لذا على الشركة الدولية دراسة تلك الخصائص وتضمينها في استراتيجياتها لكي لا تصنع منتجات لا تلائم الخصائص المطلوبة في السوق المعني.

2-2- المجال الديموغرافي (السكاني): يهتم هذا المجال بأربعة عناصر:

✚ النمو السكاني: فالنمو المنخفض مثلا يدل على وجود أعمار كبيرة وبالتالي يكون الاهتمام بتلبية احتياجات تلك الفئة. و العكس في حالة النمو الكبير فانه يدل على وجود نسبة كبيرة من الاطفال و المراهقين وهذا يعنى زيادة الطلب على السلع التي تهمهم.

✚ حجم الأسرة: حجم الأسرة مهم للشركة الدولية فيما يتعلق بدخولها الاسواق الدولية الأنسب.

✚ التعليم: يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام وبالتالي على النمط الاستهلاكي و

نوعية السلع المطلوبة. وهذا يؤثر على الوسائل الترويجية و الرسائل الإعلانية.

✚ نوعية المناطق: نوعية المناطق كونها حضرية أم ريفية يؤثر على قرار الدخول الى الأسواق

الدولية.

2-3- المجال الإجتماعي: يركز على ثلاثة عناصر هي:

✚ **الجماعات:** انتماء الفرد لجماعة قد يفرض عليه سلوكا معيناً لمصلحة الجماعة. وهذه الجماعات

لها تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار، هذا الاعتبار له أهمية كبيرة في الإدارة الدولية في مجال التعيين والترقية.

✚ **الدين:** هو عامل هام في فهم الشركات الدولية لسلوك المجتمعات المرتبطة بالجوانب الدينية.

✚ **اللغة:** تمثل وسيلة الاتصال بين الناس، وهناك نوعان من اللغة: المسموعة أو المنطوقة واللغة غير المنطوقة.

اللغة المنطوقة: على الشركة الدولية حث موظفيها لتعلم لغة البلد الذي تعمل فيه كي يسهل الاتصال بالزبائن وسرعة تلبية احتياجاتهم.

اللغة غير المنطوقة: وهي لغة الاشارات والحركات الجسدية وتعابير الوجه التي تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة، وعلى الشركات الدولية دراستها والتعرف عليها لأنها مهمة جداً لعملها ومهمة لتسهيل الاتصال والتفاهم مع العملاء.

3- الثقافة والتفاوض الدولي (التفاوض عبر الثقافات):

التفاوض هو الاتفاق على تضييق الخلافات والوصول إلى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والأخذ والرد. ما يميز التفاوض في الأعمال الدولية عنه في الأعمال المحلية هو أن التفاوض يكون بين ثقافات مختلفة.

و هذا في حقيقته (التفاوض بين الثقافات المختلفة) احتكاك يستوجب فهم ماذا يعني الآخرون بسلوكهم أو قولهم حتى يتم التوصل لاتفاق مرض للطرفين، و أيضا ينبغي فهم رد فعلهم ليس فقط حول ما عرض عليهم بل حول الطريقة التي يعرض بها.

ويتفرد التفاوض بمجموعة من الخصائص، التي تتلخص في الآتي:

- يولد من وجود قضية عليها اختلاف ويراد تسويتها وإيجاد الحلول لها.
- يركز على مبدأ التبادلية، والمصالح المشتركة والتوازن النسبي بين أطرافه.
- ينطلق من الاختيارية والرغبة في التعاون مع أطراف معينة، ويرفض الدخول في حوار مع أطراف أخرى بالإكراه.
- يستخدم الإقناع، الحوارات والمساومة والتنازل لإذابة الحواجز وكسر القيود وتهدة النفوس.

مراحل التفاوض :

- الاعداد والتخطيط للتفاوض .
- العملية التفاوضية نفسها.
- الاتفاق.
- التنفيذ.

- الإعداد والتخطيط للتفاوض:

- يعنى دراسة المفاوض لوضعه وامكانياته، وأهمية موضوع التفاوض بالنسبة له و لشركته.
 - أيضاً دراسة وضع الطرف الآخر وأهمية الأمر له.
 - ثم، تحديد الحد الأدنى الذي يتقبله والحد الأقصى الذي يسعى كل طرف لتحقيقه.
 - بعد ذلك يتم تحديد الاستراتيجية التفاوضية هل هي: هجومية أم دفاعية أم تعاونية
 - و أخيرا يتم اختيار أعضاء الفريق.
- هذا بالنسبة للتفاوض المحلي أما التفاوض مع جنسيات مختلفة فيتطلب الإعداد جهدا إضافيا.
- العملية التفاوضية نفسها:

- تختلف الجنسيات في سلوكها أثناء العملية التفاوضية.

4- تأثير الثقافة على منظمات الأعمال:

يتم التأثير في أربعة مجالات أساسية:

أ- تحليل وتجزئة السوق: يختلف التوجه الثقافي للمستهلكين الذي يؤثر على سلوكهم، حسب عدد من المتغيرات كالجغرافيا، أو الجنسية، أو العمر، أو المهنة ... الخ ، ما يستلزم تطوير البرامج التسويقية وفق ما يتفق مع هذه الخصائص.

ب- تخطيط المنتج: إن التقييم الجيد للتوجهات الثقافية من شأنه المساهمة في تحديد فرص تقديم

المنتجات الجديدة، عن طريق تصميمها بشكل يلائم المستهلك وتوجهاته الثقافية.

ت- الاستراتيجية الترويجية: يجب أن ترتبط الرسالة الإعلامية بين المنافع الاستهلاكية، وبين خصائص المنتج وكذلك مراعاة القيم الثقافية.

ث- السياسة العامة: إن معرفة النواحي الثقافية العامة وارتباطها بالمنافع الاستهلاكية، يعتبر عامل مهم لمؤسسات الأعمال لما لها من تأثير على الخطط السياسية للمؤسسة وسمعتها.

5- التكيف مع الثقافة الدولية:

- اللقاءات مع مواطني الفروع والاستفسار المباشر منهم.
- التعايش الميداني المباشر لممثلي الشركة في السوق الدولي.
- التجارب السابقة للشركات الأخرى.
- الجولات الميدانية في أسواق الفروع .
- الاستئناس برأي النخب الثقافية والاجتماعية المحلية.