

المحور التاسع: الإدارة عبر الثقافات (الثقافة الدولية)

1 - مفهوم الثقافة الدولية

1-1- مفهوم الثقافة

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

وتتميز الثقافة بالخصائص التالية:

- تنشأ الثقافة عن الحياة الاجتماعية البشرية وتعد من اختراع واكتشاف الإنسان.
- تعتبر الثقافة سلوكا مكتسبا غير موروث، تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق المجتمع.
- تجمع بين العناصر المادية وغير المادية.
- تتطور من جيل إلى آخر، تنعكس بهيئة أنماط سلوكية.
- الثقافة قابلة للتعديل والتغيير.

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 وآلية التفاعل والتكامل معها، أو عدم الدخول من خلال إدراكها لعدم قدرتها على التكيف مع مكونات ثقافة مجتمعات معينة.

1-2- وسائل نقل الثقافة:

✚ العائلة

✚ المؤسسات التعليمية

✚ المؤسسات الدينية

✚ وسائل الإعلام

1-3- الثقافة الفرعية:

الثقافة الفرعية هي مجموعات ثقافية صغيرة أو فرعية تعطي هوية أو خاصية اجتماعية محددة لأعضائها، فداخل الدولة الواحدة فهناك ثقافات فرعية يتميز بها سكان كل إقليم أو منطقة معينة في المأكل والملبس ونمط الحياة. وتتمثل عناصر الثقافة الفرعية فيما يلي: الجنسية، الديانة، العادات والتقاليد والمعتقدات، اللغة، المناطق الجغرافية والسن.

1-4- تأثير الثقافة على منظمات الأعمال:

يتم التأثير في أربعة مجالات أساسية:

✚ تحليل وتجزئة السوق

✚ تخطيط المنتج

✚ الاستراتيجية الترويجية

✚ السياسة العامة للشركة

1-5- 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 وإمكانياتها 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 والتفاؤل والاستغراب واللاارتياح والإحباط، الناتجة من الفجوة الحاصلة بين مجموعة القيم، والأعراف، والمعتقدات التي يحملها الفرد أو الأفراد، ومجموعة القيم والأعراف والمعتقدات الخاصة بثقافة جديدة يتعامل معها.

هناك نوعان من الصدمات الثقافية هي: صدمة الهجرة وصدمة العودة.

2- عناصر الثقافة الدولية

تقسم عناصر البيئة الثقافية الى ثلاثة مجالات هي:

2-1- المجال الجغرافي: ويشمل

✚ الطقس: اختلاف وتنوع الطقس يعد مؤشرا هاما تعتمد عليه الشركات الدولية في صياغة استراتيجياتها للدخول للأسواق وتلبية احتياجات زبائنها.

✚ الخصائص الجسدية: على الشركة الدولية دراسة الخصائص الجسدية 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 والعكس في حالة النمو الكبير.

✚ 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

ونوعية السلع المطلوبة. وهذا يؤثر على الوسائل الترويجية والرسائل الإعلانية.

✚ 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 وعلى الشركات الدولية دراستها والتعرف عليها لأنها مهمة جداً لعملها ومهمة لتسهيل الاتصال والتفاهم مع العملاء.

3-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، وأيضاً 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 وتهذئة النفوس.

4- 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.