

الفصل السابع البيئة الثقافية والاجتماعية

عناصر البيئة الثقافية :

الثقافة: مجموعة المعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والقيم والعادات والقدرات التي تميز مجموعة بشرية عن أخرى

البيئة الثقافية: هي المتغيرات الثقافية المتعددة (معارف، معتقدات، قيم، الخ) والتي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتفرز امام المنظمة فرص يمكن استثمارها وتهديدات يجب مواجهتها

البيئة الثقافية في مجال الأعمال الدولية: هي المتغيرات الثقافية التي تسود الأسواق الدولية التي تستهدفها الشركات الدولية

وتشتمل البيئة الثقافية على العناصر التالية:

١. العناصر الفيزيكية: Physical Factors

٢. العناصر الديمغرافية: Demographic Factors

٣. العناصر السلوكية: Behavioral Factors

العناصر الفيزيكية: Physical Factors

وهذه بدورها تتعلق بمجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) **عناصر الطقس والمناخ:** من حر وبرد وأمطار وجفاف، وهذه لها أثر واضح في تحديد الحاجات الإنسانية، ونوع السلع المطلوبة، وهي تشمل أشياء ظاهرة مثل عدم جدوى الترويج للملابس الصوفية الثقيلة في المناطق الحارة، إلى ضرورة تصميم السيارات والمكيفات لتلائم الطقس السائد في منطقة السوق الذي تستهدفه

(ب) **الخصائص الجسدية والمظهر الخارجي:** يدرس علماء الأجناس المقاييس الجسدية في كل مجموعة بشرية، حيث تختلف الجماعات البشرية في أشياء مثل الطول والوزن واللون وأشكال الجسم وفصيلة الدم ودرجة مقاومة الأمراض، وقد تكون أسباب الاختلاف وراثية أو غير وراثية، ولا تستطيع منشأة أن تتجاهل هذه الفروق والتي تنعكس في تصميم السلع مثل الملابس والأثاث والأحذية والماكينات والسيارات، من حيث بعد المقود من المقعد، ووضع الأزرار والمقابض والمكايح بالنسبة لطول الفرد ومتوسط عرض الصدر وذلك في حالة السيارة

(ج) **الثقافة المادية:** وتشتمل على كل شيء من صنع الإنسان من السكن إلى الأهرام، ما هي الأدوات والعدد والآليات التي يستخدمونها وما مدى تنوعها، كيف يصنعونها (أي تقنية يستخدمون)؟ ولماذا يصنعونها؟ مثال: السكن واستعمالاتها في الأكل وتحضير الطعام، وصناعاتها ونوعها (كهربائي، عادي) تعكس معاني كثيرة عن ثقافة أهل البلد ومستوى التقنية فيه، ومدى تحكمهم في بيئتهم كما تعكس قيمهم، والاهتمام بالمعمار والفنون التشكيلية وأشكال المباني وحجمها وطولها، كلها لها مدلولات مختلفة، كما أن البنى الهيكلية (المباني) الموجودة تحدد نوعية السلع التي تستخدم في القطر، وبالتالي تحد أسلوب الحياة فيه.

العناصر الديمغرافية: Demographic Factors

تتصف العناصر الديمغرافية (السكانية) في كل بلد بخصائص معينة لها أثر واضح على الأسواق والممارسات في كل بلد، أهم هذه الخصائص هي:

(أ) **معدل النمو السكاني:** يؤثر معدل النمو ليس فقط على حجم السكان مستقبلاً، ولكنه يؤثر أيضاً على تركيبة السكان الحالية، معدل النمو العالي يعني وجود نسبة كبيرة من السكان في الأعمار الدنيا، أي وجود نسبة كبيرة من الأطفال والمراهقين، مما يقود إلى ازدياد الطلب على السلع التي تستخدمها تلك الفئات، والبلدان النامية عادة ذات معدلات نمو مرتفعة، أما البلدان الصناعية ففيها معدلات نمو منخفضة، مما قاد إلى تقلص أسواق السلع التي تستخدمها فئات الأطفال والمراهقين

(ب) **حجم الأسرة:** يختلف حجم الأسرة بين البلدان، وبينما تعني الأسرة في البلدان الغربية الأسرة "النواة" أو الأسرة المباشرة (الأب والأم والأطفال)، نجد الأسرة الممتدة في الدول النامية تشمل الجد والجدة والأعمام والخالات وأبناء العمومة. يؤثر حجم الأسرة على حجم البيوت والأثاث المطلوب، كما يؤثر على حجم العبوة المرغوب في تصميم السلع

(ج) **التعليم:** يؤثر مستوى التعليم في البلد على الذوق العام، وبالتالي على النمط الاستهلاكي، ونوعية السلع المرغوبة مثلما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية المختلفة والقنوات المستخدمة، ونوعية الرسالة الإعلانية، وذلك من النواحي التسويقية، أما من ناحية الإنتاج والتدريب فمستوى الأمية مهم جداً، كذلك مستوى التعليم العام، ووجود المعاهد التدريبية، إذ تتطلب الصناعة الحديثة القدرة على التعامل مع آليات معقدة نوعاً ما وقراءة الإرشادات الخاصة بها، كما تتطلب أن تكون العمالة سهلة التدريب، الشيء الذي يحققه حد أدنى من التعليم.

(د) **الحضر والريف:** وجود مجتمعين داخل البلد، أحدهما متأخر، والآخر متقدم، ومنفصلان، بحيث ينحصر التقدم في واحد، ويبقى الآخر غير متأثر ولا تصله الأساليب الحديثة، أمر نجده في كثير من البلاد، وقد لاحظ الكثيرون ومن بينهم معد هذه المذكرات في دراسة سابقة (Root & Ahmed, 1979)، أن الشركات الأجنبية تجذبها المراكز الحضرية في البلدان النامية كمواقع لمنشآتها الصناعية إذ تكون فيها العمالة المتدربة متوافرة نسبياً، ولأن الخدمات المساعدة تتركز في هذه المراكز، وتبتعد الشركات عن المناطق النائية الأكثر تخلفاً، الشيء الذي يساهم بدوره في تعميق الفوارق بين المناطق المختلفة في القطر

العناصر السلوكية: Behavioral Factors

(أ) **بنية المجتمع (فرد أم مجموعة):** الانتماء إلى جماعة يؤثر على أداء العمل في المنظمات، من حيث بث الجماعية في العمل، والتكاتف مع الإدارة، وأحياناً ضدها، فالياباني يشعر بأنه جزء من مجموعة قد تتخذ الشركة هوية لها، والجماعات داخل المنظمات لها دور في تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي قد يكون عاملاً مساعداً لإنجاز العمل أو محبطاً له، من الجانب الآخر، بعض المجتمعات تركز على الفردية ولا تنظر إلى الفرد من حيث أصله وجماعته، في المجتمعات الغربية الفرد هو أساس بنية المجتمع، وما أن يبلغ الفرد عمراً معيناً إلا ويستقل في سكنه وماله. هذه الاعتبارات مهمة جداً في إدارة الأعمال الدولية، خاصة في مجال التعيين والتخديم والترفيه والنقل

(ب) **الحراك الاجتماعي:** ينقسم المجتمع عادة إلى طبقات، ولكنها تختلف في حدة الفوارق بين الطبقات، وسهولة الانتقال من طبقة إلى أخرى، في المجتمع الأمريكي مثلاً الفوارق ليس حادة في الأكل والمظهر والانتقال إلى طبقة أعلى متاح، وعلى النقيض من ذلك، نجد المجتمع الهندي حيث الفوارق واضحة والفصل بين الطبقات حاد والانتقال من طبقة إلى أخرى أمر يكاد يكون مستحيل، وطبقاً للديانة الهندوسية الطبقات هي: الحكام، العلماء، التجار، الحرفيون ثم المنيذون، والكل يولد ويموت في طبقته، ولا يحدث اختلاط أو تزاوج، المجتمع الإنجليزي وسط بين الاثنين، وحينما يكون الحراك الاجتماعي صعباً، فإن ذلك لا يشجع روح الريادة والرأسمالية والتجارة.

(ج) **الدين:** دراسة منظومة العبادات والقيم الأخلاقية لكل دولة يعد من الضرورات الأساسية للشركات التي تسعى لدخول الأسواق الدولية حتى تتمكن من التواصل مع عملائها وفهمهم وتحليل سلوكياتهم (عادات المسلمين في شهر رمضان)

(د) **النظرة إلى العمل:** لماذا يعمل الناس؟ وما الذي يدفعهم لذلك؟ خاصة بعد إشباع الحاجات الأساسية؟ كيف يتم الربط بين العمل والنتائج؟ كيف ينظر لأهمية وقت الفراغ والراحة من العمل؟ ماهي المحفزات على العمل والانتاج (مادية أم معنوية أم الاثنين معاً؟)

(هـ) **نوع المهنة ومجال العمل:** تختلف المجتمعات في نظرتها للمهن ومجال العمل (حكومي، خاص) ويؤثر هذا في قدرة الشركات الدولية على اجتذاب الكفاءات للعمل بها. أشارت دراسات عديدة إلى أن الناس تختلف في كل بلد من حيث وضعها في هرم الحاجات، فقد وجدت دراسة معينة أن العاملين في شركة عالمية معينة في بلدان اسكندنافيا وهولندا يعطون أهمية أكبر للحاجة إلى الانتماء مما يعطون لتحقيق الذات ودلالة ذلك أن تطبيق أساليب التحفيز الجماعية ستكون له فاعلية أكبر من تطبيق الأساليب الفردية، عموماً أوضحت الدراسات أن البلدان تختلف من حيث أهداف واحتياجات العاملين، وأن توقعات العاملين تختلف، ففي اليابان مثلاً يتوقع الموظف أن العامل أنه سيقى مع الشركة التي ينضم إليها منذ دخوله سوق العمل إلى أن يتقاعد.

(و) **النظم الاجتماعية:** تختص هذه بالقواعد الموجهة لسلوك الأفراد داخل مجتمعهم، بدءاً من العرف والعادات، مروراً بالتقاليد، وصولاً إلى القوانين، فكل مجتمع يضع قواعد تحدد السلوك المقبول والمتوقع فيه من خلال نظم معينة تختلف في مدى إلزاميتها وهل يصير المجتمع على تقيد أفرادها بها أم لا، الأعراف مثلاً هي ما تعارف عليه الناس في مناسبات معينة وليس هنالك إلزام باتباعها ولذا لا يعاقب المجتمع من يخالفها إقامة حفل الزواج في "قصر أفراح"، أما العادات والتقاليد فكل ما يفعله المجتمع تجاه من يخالفها قد يكون النظر إليه شذراً أو الاستغراب فيمن يخالفها، أما القيم فالمجتمع يصير على التقيد بها، ومن ينتهكها يتعرض لعقوبة من مجتمعه قد تشمل المقاطعة أو تجنيبه ورفض مصاهرته والتعامل معه، أما القوانين فهي تمثل النظم التي يصير المجتمع على اتباعها، ويعاقب من يخالفها مادياً بحرمانه من وقته (الحبس) أو ماله (الغرامة) أو أكثر من ذلك، ولذا على الشركات الأجنبية والمحلية أن تراعى هذه القيم .

(ز) **اللغة والاتصالات:** لكل لغة خاصيتها و مرجعيتها، ولذا تكتسب معرفة لغة البلد التي تعمل فيها المنشأة الدولية أهمية خاصة، وتنتشر بعض اللغات في بلدان كثيرة، مما يسهل الأداء وتحقيق الأهداف، من الضروري معرفة لغة البلد الذي تعمل فيه الشركة أو على الأقل أن تعتمد على من يجيدون لغة البلد. إحدى الشركات العالمية نقلت إعلانها عن مسحوق غسل الملابس المستعملة في الغرب إلى إحدى الدول العربية بدون تعديل، في الإعلان صورة ملابس متسخة موضوعة على البسار ونفس الملابس وهي نظيفة على يمين الصورة، وبينهما في الوسط مسحوق الغسيل، وبما أن اللغتين العربية والعبرية تقرأن من اليمين، أتت نتيجة الإعلان عكسية، حيث يرى الناظر ملابس نظيفة لكنها اتسخت في نهاية الصورة .

١- قال اماراتي : حدث ان صديقي المغربي صادف مصريا في النرويج فدار بينهما كلام وتعارف جميل ، الى ان سال المغربي المصري انت خدام هنا ؟ فغضب المصري وتأفف وكاد يرفع يديه ليضربه ، فالمصري يعرف في لهجته ان الخدام هو الخادم ، بينما المغربي في لهجته ان خدام تعني موظف ! . بالإضافة إلى اللغة المسموعة، هنالك ما يسمى باللغة الصامتة، وهي لغة الإشارات، والإيماءات، والحركات الجسدية، وتعابير الوجه التي قد تعني شيئاً مختلفاً في كل ثقافة كhez الرأس يميناً ويساراً الذي قد يعني الموافقة في ثقافة ما، والرفض في أخرى، أو وضع الأرجل على المكتب في وجود الآخرين الشيء الذي لا يرى الأمريكي فيه شيئاً، بينما يعتبره الشرقي إساءة، معنى الألوان يختلف من بلد لبلد، فالأبيض لون الحداد للمرأة السودانية، بينما هو الأسود عند المرأة المصرية، في حين أن الأسود لون الاحتشام عند المرأة الخليجية، وفي مخاطبة الآخرين، يحتفظ الأمريكي بمسافة بينه وبين محدثه، بينما يرى اللاتينيون في ذلك تعالياً وصلفاً.

الموائمة بين الثقافات المختلفة:

هناك ٣ رؤى ووجهات نظر لتوائم الشركات الدولية مع الثقافات المختلفة في الأسواق التي تستهدفها:

الأولى: هي وجهة النظر التعددية التي لا ترى إلا الفوارق، وتركز عليها، وتعامل كل وضع وكل شخص أجنبي وكأنه مختلف تماماً، يطفى الشعور بالاختلافات على هذه الرؤية وهي ترى أن كل موقف محلي في البلد المضيف هو موقف فريد لا تنطبق عليه الأساليب الإدارية والتعليمات الصادرة من الرئاسة في المقر، تطلب الإدارة المحلية في فرع الشركة في البلد المضيف أن تمنح سلطات وتفويضاً واسعاً لاتخاذ القرارات على حسب ما ترى، أو قد تقوم الرئاسة من تلقاء نفسها بترك قدر كبير من القرارات لإدارة الفرع، هذا التوجه يحد من ابداعات الشركات الدولية في الأسواق التي تستهدفها

الثانية: هي الرؤية الأحادية التي تركز على تطبيق نفس الأساليب المتبعة في البلد الأم على اعتبار أنها الأمثل، وأنها التي يجب أن تراعى في الإدارة، وفي تصميم المزيج التسويقي وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية، تجاهل هذه الفروقات قد يضر الشركة الدولية كثيراً، وقد يؤدي إلى القرار الخاطئ، يدرك بعض أصحاب هذه النظرة وجود الاختلافات، لكنه يصير على كون التغيير مهماً، أما البعض الآخر فمغمور برؤياه الضيقة ولا يرى سواها

الرؤية الثالثة: بين النقيضين ومزيج من الرؤية الأولى والثانية، يحمل ملامح الأصل في البلد الأم، ولامح من البلد المضيف، وهذا التوجه الأكثر ملائمة لتعامل الشركات الدولية مع المتغيرات الثقافية في الأسواق الدولية، على سبيل المثال وفي التعامل مع منظومة القيم من السهل قبول تغيير أو إبداع، إذا كان لا يتعارض مع القيم الأساسية في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة الدولية ، وحتى إذا كان يتعارض مع قيمة هامشية، فليس من الصعب تبنيه، أما إذا كان يتعارض مع قيمة أساسية فسيرفض، يمكننا ذكر أمثلة عديدة كمأكولات ومشروبات محرمة على الشركات الأجنبية تغادي تقديمها أو الترويج لها، وضرورة إعطاء العاملين وقتاً لأداء الشعائر الدينية.

التفاوض : هو الاتفاق على تضيق الخلافات والوصول الى نتيجة يرضاها الطرفان المتفاوضان من خلال الحوار والخذ والرد .

وفي الاعمال الدولية : نتعرض الى مثل هذه المواقف واكثر ، غير ان ما يميزها عن الاعمال المحلية هنا ، هو اننا كثيراً ما نجد انفسنا نتفاوض مع أناس من ثقافات مختلفة .

التفاوض والفوارق الثقافية .

- وفيما بالعملية التفاوضية نفسها ، فقد لاحظ بعض الدارسين ان الجنسيات تختلف في سلوكها خلال العملية ، أسلوب المفاوض الأمريكي مقارنة بالمفاوض العربي يتسم بالتركيز على النهج المنطقي ، بينما يميل المفاوض العربي الى استخدام الخطاب العاطفي ، وان الأخير ينظر الى المواعيد على انها مجرد مؤشرات عامه ، وانه يميل الى اتخاذ موقف متطرف ، لكنه يؤمن بالتنازل ، ويتوقع ذلك من الطرف الآخر .
- كذلك يسعى المفاوض العربي الى بناء علاقات طويلة الاجل مع الطرف الآخر ، ولهذه الأسباب ، يجد المفاوض الأمريكي ان التفاوض مع العربي مريح اكثر من التفاوض مع جنسيات أخرى عديده .
- كذلك تشير دراسات الى طريقه المفاوض الشرقي التي تعتمد على الاكراميات × (الرشاي)