

الفصل الثامن

البيئة الثقافية والاجتماعية

١ - عناصر البيئة الثقافية

أ. العناصر الطبيعية.

ب. العناصر السكانية.

ج. العناصر السلوكية.

٢ - الثقافة وأثرها على إدارة الأعمال الدولية.

٢ - ثقافة المجتمع وتقنيات التفاوض.

obeykahn.com

البيئة الثقافية والاجتماعية

أن دراسات علم الأنثروبولوجيا (علم الأجناس) وعلم الاجتماع في العديد من دول العالم أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك ضرورة اهتمام شركات الأعمال الدولية بالخصائص الثقافية والاجتماعية التي تتميز بها شعوب ومجتمعات البلدان المستهدفة للدخول إلى أسواقها عبر بوابات التصدير أو الاستثمار المباشر وغير المباشر، أو من خلال عقود الترخيص والإدارة وغير ذلك، على اعتبار أن الحاجات الاستهلاكية تختلف من مجتمع لآخر ومن شعب لآخر ومن عرق لآخر وضمن إطار البلد الواحد (المجتمع الواحد)، وذلك وفقاً لمنظومة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسلوك وغير ذلك.

كما أن التجارب العالمية تشير إلى أن الشركات الدولية التي دخلت أسواق دول خارجية وقبل أن تجري دراسات مستفيضة عن أوضاعها الثقافية والاجتماعية قد باءت نشاطاتها بالفشل واضطرت للانسحاب من هذه الأسواق أو وجدت نفسها ملزمة بإعداد دراسات جديدة للمواءمة بين سياساتها الإنتاجية والتسويقية من جهة والخصائص الاجتماعية والثقافية لمجتمعات البلدان المستهدفة من جهة ثانية. والثقافة بشكل عام كما هو متعارف عليه هي مجموعة المعتقدات والمعارف والفنون والقيم والعادات والتقاليد والقوانين السائدة في مجتمع ما تميزه عن غيره من المجتمعات. كما ويعرف البعض الثقافة على أنها عبارة عن الإلمام بمنظومة أساليب الحياة المعاصرة المتحضرة واستيعاب العلوم والآداب والفنون الراقية.

كما هو واضح من التعريفين السابقين للثقافة فإن الأول يركز على مفاهيم العادات والتقاليد والسلوك السائد التي تتصل بمجموعة بشرية دون سواها حتى في إطار المجتمع الواحد. والمثال على ذلك مجموعة دول الاتحاد السوفيتي السابق، إذ كانت تشكل الإطار العام للمجتمع السوفيتي بقوانينه وأنظمتها العامة التي تحكم الاتجاهات العامة للسلوك الذي ساد في ذلك المجتمع، في الوقت الذي تتميز فيه مجتمعاته الفرعية المتعددة من النواحي الجغرافية والعرقية والدينية، حيث لكل من المجتمعات الفرعية كالأزريين والأزوبيك والكازاخ والأرمن والشيشان والشركس والفجر خصوصياته وعاداته وتقاليد

التي يجب أن تراعى من قبل شركات الأعمال الدولية، وكذلك الأمر الآن بالنسبة للأقليات العرقية المهاجرة إلى أوروبا وأمريكا وأستراليا كالعرب والأترراك والزنج والهنود والباكستانيين وغيرهم الذين يمثلون في بعض البلدان نسبة قد تصل إلى ١٠-٢٠٪ من إجمالي عدد السكان الأصليين. وهؤلاء الوافدون لهم عاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم الاستهلاكية التي يجب أن تشكل محور اهتمام شركات العديد من الدول الأم لهؤلاء المغتربين وتسعى لتأمين احتياجاتهم من السلع والخدمات التي تتماشى مع خصوصياتهم الثقافية والاجتماعية.

أن هذا التباين الكبير في ثقافات وعادات الشعوب المختلفة تعقد المسائل أمام شركات الأعمال الدولية، حيث أن هذه الأخيرة تجد نفسها بحاجة إلى إجراء دراسات ومسوحات مختلفة في بيئات اجتماعية وثقافية متنوعة ومتعددة بالنسبة لأسواق الدول المستهدفة، بحيث تكون قادرة على تقديم السلع المطلوبة لهذه الجماعات دون أن تسيء إلى الذوق العام السائد أو إلى العادات والتقاليد المتجذرة في تلك المجتمعات، آخذين بالحسبان التشابه الكبير في العادات والتقاليد وأنماط الاستهلاك السائدة في العديد من المجتمعات، كما هو الحال بالنسبة لأغلبية البلدان العربية والإفريقية والآسيوية.

وباختصار يمكن القول بأنه ليس لكل دولة ثقافة خاصة موحدة بها تميزها عن سواها من الدول، لكن الدولة الواحدة قد يكون بها عدة ثقافات متشابهة مع بعضها البعض لكنها غير متطابقة تماماً، حيث توجد بعض السمات والخصائص العرقية التي تميز، ولو بشكل محدود، ثقافة عن أخرى.

تتغير ثقافات المجتمعات وتتبدل العادات والتقاليد وتستجيب الأنماط السلوكية للتطورات التي تحصل على صعيد الأسواق العالمية والإقليمية، وتتلاقح الثقافات من خلال الانتشار الواسع لتقانات المعلومات والاتصالات. وأصبحت بعض الثقافات تغزو ثقافات أخرى مما حرك ذوي النزعات الوطنية والقومية المحافظة لمنع الغزو الثقافي أو الحد من آثاره وخاصة في أوساط الشباب، كما عمدت بعض الدول لإعداد استراتيجيات وسياسات ومناهج تربوية وتعليمية هادفة إلى الحفاظ على هويتها الثقافية الخاصة بعد أن جعلت القنوات الفضائية والإنترنت العالم كله كقرية كونية واحدة.

يدرس المتخصصون والمهتمون بالشأن الثقافي ثقافات الأمم والشعوب والمجتمعات بشكل منهجي على أساس تصنيف الثقافة اعتماداً على مجموعة من المؤشرات، أو على

أساس مجموعة القيم ومنظومة العادات وأنماط السلوك السائدة، فيما يستخدم طرف آخر من الباحثين منهج النظم الذي يقوم على تقسيم المجتمع الواحد إلى مجموعة نظم جزئية فرعية تتفاعل مع بعضها وتكون فيما بينها النظام الاجتماعي أو الثقافي العام لهذا المجتمع أو ذلك. ويقدم الدكتور طاهر مرسى عطية في كتابه إدارة الأعمال الدولية عن عام ٢٠٠١ جدولاً يقسم بموجبه العالم إلى مجموعات ثقافية كما هو مبين في الشكل رقم ١١/.

الشكل رقم ١١/ المجموعات الثقافية على مستوى العالم

دول أوروبا اللاتينية	دول الانجلو	الدول العربية	
فرنسا	المملكة المتحدة	السعودية	مصر
بلجيكا	الولايات المتحدة	الإمارات	سوريا
إيطاليا	كندا	عمان	العراق
البرتغال	استراليا	الكويت	الأردن
أسبانيا	نيوزلاندا	البحرين	تونس
			الجزائر
			المغرب

دول الشرق الأقصى	الاسكندنافية	الجرمانية	امريكا اللاتينية
أندونيسيا	السويد	ألمانيا	الأرجنتين
ماليزيا	النرويج	النمسا	شيلي
هونج كونج	الدانمارك	سويسرا	كولومبيا
الفلبين	فنلندا		المكسيك
سنغافورة			بيرو
تايلاند			فنزويلا

الصين

اليابان

الهند

دول ذات ثقافة خاصة

أولاً - عناصر البيئة الثقافية: (١)

يمكن تقسيم العناصر الثقافية الرئيسية إلى ثلاثة عناصر لها تأثيرها الكبير على السياسات والقرارات التي يجب أن تعتمد عليها شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق دول أخرى، وهذه العناصر هي العناصر الطبيعية والسكانية والسلوكية. وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لهذه العناصر الثلاثة:

Physical Factors :

أ- عناصر الطقس والمناخ : ويكون لهذه العناصر أهمية خاصة بالنسبة لدراسة شركات الأعمال الدولية الحاجات الحقيقية لمختلف شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وانطلاقاً من ظروف وشروط الحرارة والبرودة وتغيرات الطقس وتقلباته، سواء كان الأمر بالنسبة لأنواع المواد الغذائية أو للملابس أو طبيعة الحاجات المنزلية من سجاد ومكيفات وثلاجات، بالإضافة إلى نوعية وطبيعة السيارات المناسبة لكل من المناخات الباردة والحارة والمعتدلة.

ب- الخصائص الجسدية التي لا بد أيضاً أن تدخل في دائرة اهتمام شركات الأعمال الدولية نظراً لتباين الأطوال والأوزان والحجوم والألوان بالنسبة للمستهلكين في دول مختلفة، وخاصة بالنسبة لشركات صناعة الملابس والأحذية وأغطية الرأس وحجوم السيارات وغير ذلك. فحاجات المستهلك الخليجي تختلف عن حاجات المستهلك الصيني أو الياباني من الألبسة، ومقود السيارات يكون على اليمين مثلاً في بريطانيا واليابان وتايلاند بينما هو على اليسار في بقية دول العالم. وبالتالي على شركات الأعمال الدولية أن تكيف إنتاجها وأساليب تسويق وترويج سلعها وفقاً للخصائص الجسدية في الأسواق الاستهلاكية الهدافية.

ج- الثقافة الروحية السائدة في المجتمعات، حيث أن المجتمعات الإسلامية أو المسيحية أو البوذية أو الهندوسية أو غيرها لها احتياجاتها التي تستخدمها أثناء ممارسة طقوس العبادة والتقرب إلى الله، كالحاجات إلى الشموع والبخور والطيب والملابس

(١) للمزيد من التفصيل راجع الموضوع لدى:

أ- د. احمد عبد الرحمن احمد، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، ٢٠٠١.

ب- د. طاهر عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، ٢٠٠١.

الخاصة بالنسبة للقائمين على خدمة دور العبادة العائدة لمختلف الطوائف والديانات. وكذلك الأمر بالنسبة لمستلزمات بناء دور العبادة الخاصة وملاحقها من الأحجار والرخام والأخشاب والذهب والفضة والفسيفساء وغير ذلك مما يستدعى اهتمام بعض شركات الأعمال الدولية.

Demographic Factors

تؤثر العناصر السكانية على حجم وطبيعة استهلاك المجتمع لبعض السلع والخدمات ذات الطبيعة العامة والخاصة والتي لا بد من الوقوف عندها ودراستها ومعرفة آثارها بالنسبة لشركات الأعمال الدولية الراغبة في دخول أسواق بعض البلدان. ومن أهم هذه العناصر نذكر:

أ- معدلات النمو السكاني: بات من المسلم به حالياً تراجع معدلات النمو السكاني في الدول المتقدمة (في أحسن الحالات ثبات واستقرار معدل النمو السكاني) في الوقت الذي هو عال ومرتفع في دول العالم النامي حيث يتراوح ما بين ٢-٤٪ تقريباً، بينما هو ما بين الصفر والواحد في المائة في غالبية الدول المتطورة وقد يكون سالباً في بعض منها.

إن هذه اللوحة السكانية الجديدة فرضت على شركات الدول المتقدمة أن تتحول بتسويق منتجاتها مثلاً في مجالات صناعة أحذية وملابس وأغذية وأدوية وألعاب الأطفال والشباب إلى الدول النامية حيث تكون نسبة هؤلاء مرتفعة إلى إجمالي عدد السكان، بينما نسبة كبار السن في الدول المتقدمة هي العالية ولهؤلاء احتياجاتهم المختلفة. كما أن انخفاض معدل الولادات في الدول المتقدمة أدى إلى تراجع أعداد طلاب المدارس والجامعات مما دفع هذه الأخيرة لافتتاح فروع لها في العديد من الدول الخارجية إلى جانب قيامها باستقطاب الطلاب الأجانب للدراسة في الجامعات الأم.

في ذات الوقت فإن التزايد المتنامي في أعداد سكان الدول النامية يدفع الشركات الدولية للتفكير في تأمين الاحتياجات المتزايدة للشرائح الجديدة من المستهلكين من مواد غذائية وملابس ومسكن واحتياجات مدرسية وجامعية، بالإضافة إلى الاحتياجات الأخرى كمتطلبات التطوير الاقتصادي واستخدام تقانات جديدة في الإنتاج والخدمات. كل هذا كما هو معروف يساعد على زيادة الفرص السوقية أمام الشركات الأجنبية في حال عدم قدرة الشركات الوطنية على تأمين المتطلبات ذاتياً.

ب- متوسط عدد أفراد الأسرة: الشائع عالمياً بأن متوسط عدد أفراد الأسرة في الدول النامية لا يقل عن ضعف عددهم في الدول المتقدمة ، وهذا بدوره أيضاً ينعكس على الطلب بالنسبة للمساكن والأثاث والأدوات المنزلية الكهربائية والعادية والتي يمكن أن تسترعى انتباه شركات الأعمال الدولية لتسارع إلى اكتشاف هذه الحاجات في الأسواق الخارجية والعمل على تلبيتها.

ج- مستوى التعليم يلعب دوراً محدداً بالنسبة لأنماط السلوك الاستهلاكي، حيث أن البلدان التي تكون مستويات التعليم فيها جيدة تحتاج إلى أنواع محددة من السلع والخدمات كالحاسوب والفيديو التعليمي والكتاب والوسائل التعليمية الأخرى ودور الثقافة مثل المكتبات والمراكز الثقافية وغير ذلك. كما تتباين الحاجة إلى وسائل الإعلان والدعاية في بلد تسود فيه نسبة التعليم بين كافة أفراد المجتمع الذين يقبلون على قراءة ومشاهدة البرامج الترويجية والترويجية للإفادة منها في اتخاذ قراراتهم الشرائية، نلاحظ مجتمعاً آخر تكون فيه نسبة الأمية عالية وبالتالي جدوى البرامج الترويجية تكون محدودة جداً. كما أن البلدان ذات المستوى العالي من التعليم تحتاج إلى مهارات ومعاهد ومراكز تدريبية وإلى مؤسسات تعليمية إضافية متقدمة ومتطورة تعتمد مناهج وأساليب تقانية معاصرة من أجل النهوض بالأطر البشرية.

د- توزيع السكان بين الريف والمدينة: مثلما تتباين الحاجات بين المتعلم وغير المتعلم فإن المتطلبات تختلف ما بين سكان الريف والمدينة. في ذات الوقت فإن الاهتمام وخاصة في الدول النامية يكون منصباً بالدرجة الأولى على المدن وتأمين احتياجاتها وتكوين بنية تحتية مناسبة وتوفير مؤسسات التعليم والتدريب لتأهيل العمالة الفنية والإدارية المطلوبة، بينما نلاحظ أن المناطق الريفية لا تنعم بنفس القدر من الاهتمام، لذا تحصل الهجرة من الريف إلى المدينة وتتركز النشاطات الرئيسية في الإنتاج والتجارة والتمويل في المدينة أيضاً على حساب الريف، مما يزيد من تعقيد المشكلة اجتماعياً واقتصادياً. كما أن الشركات الأجنبية الاستثمارية الوافدة ستركز اهتماماتها على العمل في أماكن توفر الخدمات المناسبة والعمالة المطلوبة وسوق الاستهلاك. لكن الحكومات تنبعت إلى هذه المسألة مؤخراً وشرعت في تقديم تسهيلات كبيرة للشركات الدولية الراغبة في الاستثمار في المناطق الريفية، وكذا الأمر بالنسبة للشركات المحلية. في ذات الوقت فإن شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق بعض البلدان الخارجية فإنها تدرس تركيبة السكان

الريفية والحضرية من أجل تحديد طبيعة احتياجات كل شريحة منها لتسعى إلى توفيرها في حدود إمكانياتها.

Behavioural Factors :

تعتبر منظومة القيم والعادات والتقاليد السائدة في أي مجتمع من المجتمعات القواعد الرئيسية التي تقوم عليها مجموعة الأنماط السلوكية المختلفة حتى في إطار المجتمع الواحد. وهذه الاختلافات وفق دراسات علماء الجنس الثقافي تعود إلى مجموعة من المتغيرات منها ذو طابع اقتصادي والآخر اجتماعي والثالث جغرافي والرابع سياسي وهكذا ، لكن من الصعوبة بمكان تحديد الأسباب الرئيسية المباشرة لهذه الاختلافات بشكل دقيق.

أما القواعد العامة للسلوك فإنها تتأثر بمجموعة عناصر أهمها:

أ- تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد: حيث أن الانطلاق من مفهوم نظرية النظم يؤكد على أن أي مجتمع يتشكل من مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة مع بعضها لتكون النسيج العام للمجتمع (النظام الاجتماعي). وهذا يعنى بأن النظم الفرعية التي ينتمي إليها الفرد تتشكل من الأسرة فالعائلة فالمجموعة العرقية وهكذا. كما يمكن للأفراد الانتماء إلى جماعات تتصل بالمهنة والمذهب والاتجاه السياسي. ومن خلال انتماء الفرد لمجموعة ما فإن دوره يتحدد في هذه المجموعة على صعيد العمل المهني والوظيفي والارتقاء نحو الأعلى أو الانكفاء والتقوقع. أما الانتماء إلى مجموعات أكبر في إطار المنظمات الضخمة فإنه يؤثر على سلوك الفرد ودرجة أدائه من حيث النظرة التعاونية في العمل وسيادة روح الفريق بدلاً من النظرة الفردية الأحادية التي تتميز بالأنا النامية عند بعض الأفراد والمجموعات البشرية. وهذا الأمر مفيد لشركات الأعمال الدولية عند اختيارها للعناصر البشرية في البلد المضيف.

ب- علاقة الفرد بالعمل: تختلف علاقة الأفراد بالعمل من مجتمع لآخر، وأحياناً تختلف في إطار المجتمع الواحد تبعاً لطبيعة الشخص ذاته. ففي الوقت الذي نشاهد أن شعوب جنوب شرق آسيا واليابان والصين وفيتنام تتصف بشكل عام بعلاقتها الحميمة مع العمل نجد شعوباً أخرى أكثر ميلاً إلى الكسل وحب الفراغ والاكتفاء بتأمين الاحتياجات الأساسية دون الطموح نحو تحقيق حاجات إثبات الذات والنجاح والارتقاء في سلم العمل الوظيفي. وفي نفس الوقت نجد داخل البلد في المجتمع الواحد بعض الأشخاص

يشعرون بالحاجة الماسة للإنجاز ويبذلون قصارى جهدهم في سبيل تحقيق ذلك، ونلاحظ نمطاً آخر من الأفراد الذين يقدمون ويفضلون مسألة الانتماء على تحقيق الإنجاز الذي يتجلى بتحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح. وهذه المسائل تختلف وفق تباين الثقافات السائدة في المجتمعات المختلفة، حيث تفضل بعض المجتمعات الأوروبية حاجات الانتماء على حاجات تحقيق الذات التي قدم لها أبراهام ماسلو، مما يدل على أن المجموعة الأولى قد تفيد معها أساليب التحفيز الجماعية لأنها ستكون أكثر فاعلية من أساليب التحفيز الفردية.

ج- نظرة الفرد والمجتمع إلى المهنة: تفضل بعض المجتمعات العمل في المهن ذات العائدية المادية العالية مهما كانت طبيعتها، بينما تحبذ مجتمعات أخرى المهن النادرة والتي تحتاج إلى مستويات علمية متقدمة وإلى كفاءات خاصة في ممارستها كالطب والهندسة وإدارة الأعمال والمحاماة وغيرها. وتختلف نظرة الأفراد في المجتمع الواحد إلى المهنة ذاتها، فمنهم من يفضل العمل في القطاع الخاص بينما يسعى الآخرون للعمل في القطاع الحكومي ساعين نحو إثبات الذات والارتقاء في السلم الوظيفي للحصول على مكانة اجتماعية مرموقة. ونظرة المجتمع بشكل عام إلى المهنة تلعب دوراً مهماً في اختيار الأفراد لوظائف محددة دون سواها.

د- اللغة والاتصالات: تركز شركات الأعمال الدولية اهتمامها بالغا على معرفة لغات شعوب الدول المستهدفة للاستثمار فيها أو لدخول أسواقها نظراً لأن ذلك يسهل عملية التواصل المباشر ويجعل الشركة الدولية أقرب إلى المتعاملين معها في السوق الهدف. كما وتختار الشركات الدولية حلقة من الوسطاء والمترجمين الملمين بأصول لغات التفاهم المشترك، لكن هذه المسألة أصبح التغلب عليها أكثر يسراً في وقتنا الحاضر نظراً للانتشار السريع للعديد من اللغات الحية وخاصة الانجليزية منها في غالبية دول العالم، حيث لغة المعلومات المعاصرة وشبكة تراسل المعطيات وغيرها. وهذا يدل على أن الفوارق اللغوية في التعاملات الدولية قد انخفضت بالقياس مع السابق رغم أهمية التعرف على لغة البلد المضيف.

إلى جانب اللغة المحلية (المنطوقة) هناك اللغة الصامتة كلفة الإشارة وحركات الجسم واليدين و ملامح الوجه التي لها دلالات مختلفة ما بين مجتمع وآخر، وكذا الحال بالنسبة للألوان ومعانيها، وتقدير أهمية الوقت والالتزام بالمواعيد والتقييد بها. كل ذلك له دلالاته

وعلى شركات الأعمال الدولية أن تأخذ بالحسبان عند ممارستها لنشاطاتها في الأسواق الخارجية.

ثانياً - الثقافة وأثرها على إدارة الأعمال الدولية:

يحاول بعض العلماء والباحثين التأكيد على تقارب وتشابه الثقافات بين الأمم والشعوب مما يؤدي إلى ذوبان الاختلافات والتباينات التي تراكمت عبر قرون طويلة من الإرث الثقافي، وذلك نتيجة لتقدم تقانات الاتصالات والمعلومات التي مكنت الإنسان من الإطلاع والتعرف على مختلف البيئات الثقافية العالمية من جهة والميل نحو ترسيخ قيم ومعتقدات بعض الثقافات الوافدة كالثقافة الأمريكية مثلاً التي أصبحت إلى حد كبير تغزو مختلف دول العالم نظراً لكم الهائل من المكونات الثقافية التي تصدرها وتشرها المؤسسات العلمية والثقافية والإعلامية الأمريكية. لدرجة أن العديد من دول العالم المتقدم بدأت تضع سياسات واستراتيجيات خاصة بها للحفاظ على تراثها الثقافي بعيداً عن الانحراف نحو ووراء الثقافات الدخيلة.

لا شك أن الثقافات تتلاقح وتتقارب ويمكن أن تتشابه في البيئات المتجانسة، لكنها وبكل تأكيد لا يمكن أن تتطابق لتصبح ثقافة نمطية واحدة موحدة تسرى على الجميع. والدارس بعمق لهذه المسألة يتأكد بأن الفوارق الثقافية قائمة وموجودة في البلد الواحد، وستبقى هذه المشكلة قائمة، ولا بد لإدارات الأعمال الدولية أن تأخذها بالحسبان وأن لا تقلل من أهميتها أبداً.

إذن الاتجاهات المطروحة الآن على المستوى العالمي بالنسبة لتشابه وتباين الثقافات

هي التالية:

- أ - تقارب المسافات الزمنية وانتشار الإنترنت والقنوات الفضائية يزيد من معارفنا بالثقافات الأخرى.
- ب - التشابه في الأذواق الاستهلاكية من حيث المأكل والملبس والمسكن والأثاث.
- ج - أساليب الترفيه السائدة عالمياً هي السياحة الخارجية والداخلية، زيارة المعارض والمتاحف والمراكز الثقافية ومشاهدة كرة القدم والمصارعة.
- د - تشابه الأشكال التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والمنظمات غير الحكومية.

٥ - التشابه بين المكونات الثقافية للشعوب قد يكون ظاهرياً لكن أفراد المجتمع في المضمون مختلفين من حيث العادات والقيم والمعتقدات والتقاليد وغيرها من الموروث الثقافي. والمؤشرات على ذلك كثيرة من خلال الهجرات إلى العديد من الدول المتقدمة من العرب والأفارقة والآسيويين الذين لا يزالون يتمسكون بقيمهم ومعتقداتهم وتقاليدهم رغم مرور عدة أجيال على وجودهم في بلاد المهجر.

لكن المهم في ظل هذا أن الاختلافات الثقافية في الجوهر باقية ومؤثرة والمطلوب معرفة درجات الاختلاف ومدى تأثيرها على برامج وسياسات شركات الأعمال الدولية عند دخولها لأسواق الدول المضيفة، حيث لا يمكن الوثوق بإمكانية الاعتماد على تقانات الاتصالات والمعلومات كوسيلة تقود إلى وضع كافة الأمم والشعوب الدول في قالب واحد. لا تزال هناك خصوصيات ثقافية صرفة للانجليز والألمان والإيطاليين رغم أنهم يعيشون في بيئة شبه موحدة من حيث التقدم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي.

بما أن الثقافات مختلفة فهذا يعني بأن البدائل التي يمكن أن تعتمد عليها شركات الأعمال الدولية في مواجهة هذه الاختلافات لا بد أن تكون أيضاً متباينة. وهذه البدائل يمكن أن تتمثل بالآتي:

١ - المبالغة بوجود الفروق بين الثقافات، حيث تكون الشركة الدولية أسيرة لهذه الاختلافات مهما كانت طبيعتها بسيطة من خلال قيامها بمعالجة هذه المسائل وفق رؤية البلد المضيف. وهذا يتطلب منح السلطات الفرعية لإدارة الشركة في البلد المضيف صلاحية اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة مما قد يحمل الشركة الدولية تكاليف إضافية عالية لإدخال بعض التعديلات التي تراها مناسبة وفقاً للأذواق السائدة في البلد المضيف خلافاً لما هو عليه الحال في بلد الشركة الأم، وخاصة بالنسبة للأساليب الإدارية المتبعة، ولهذا يجب الإشارة إلى عدم الحاجة لإغراق الشركة الدولية بهذه الفروقات الأولية-التفصيلية التي قد تكون سبباً رئيسياً لإفشال عملها في الدولة المضيفة.

٢ - إهمال وإنكار الفروق بين الثقافات من خلال اعتبار الشركة الدولية بأن الفوارق الثقافية السائدة مع الدولة المضيفة هي هامشية وثنائية وتأثيرها معدوم، وبالتالي تقوم باعتماد نفس الأسلوب الإداري وإنتاج السلع بنفس المواصفات واستخدام نفس

المزيج التسويقي والترويجي السائد في البلد الأم. إن تجاهل هذه الفروق الثقافية من قبل إدارة الشركة الدولية قد يكون مضرًا بمصالحها الحالية والمستقبلية.

٣ - الاحتفاظ بالإطار العام للسلعة في البلد الأم مع إدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها من حيث الشكل والمضمون لتكون أكثر انسجاماً مع أذواق المستهلكين في البلد المضيف، لكن في بعض الحالات قد لا تكون المشكلة في المنتج نفسه وخصائصه الاستهلاكية بقدر ما يكون الاختلاف والتباين في طبيعة الأسواق وطريقة التكيف معها هو المشكلة بحد ذاتها.

إن دخول الأسواق العالمية بالنسبة لشركات الأعمال الدولية يتطلب منها إجراء دراسات ومسوحات ميدانية خاصة لمعرفة طبيعة ومتطلبات الأسواق المستهدفة وثقافتها السائدة مع مراعاة العديد من الاعتبارات التي تستطيع من خلالها الشركة الدولية أن تفرض بعض التغييرات التي لا تتعارض مع أهداف وثقافات الدولة المضيفة شريطة أن تكون تدريجية ومقبولة من الطرف المتلقي. وربما هذا الأسلوب يساعد على إدخال طرائق وأساليب متقدمة في الإنتاج والإدارة والتسويق إلى البلد المضيف تتحقق مصالحه من خلالها، وفي نفس الوقت تبقى الشركة محافظة على أساليبها في العمل شريطة رصد قوى مقاومة التغيير والعمل على إيجاد الحلول المناسبة معها. ومع كل هذا لا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الخاصة وهي:

أ- منظومة القيم السائدة في البلد المضيف: على شركات الأعمال الدولية أن تدخل تغييرات مفيدة في أثناء دخولها إلى أسواق البلد المضيف شريطة أن لا يتعارض ذلك مع منظومة القيم السائدة وأن لا يستفز مشاعر المواطنين والمستهلكين والمنظمات الوطنية. كأن تمنع شركة أجنبية مثلاً منح العاملين في الدول الإسلامية وقتاً محدداً لأداء فريضة العبادة كالصلاة مثلاً في أوقات محددة، أو أن تروج شركة أجنبية للمشروبات الكحولية المحرمة دينياً في الكثير من دول العالم الإسلامي.

ب- تحديد التكلفة والمنفعة المتوقعة من عملية التغيير: حيث أن إدخال بعض التعديلات على الأساليب الإدارية أو على خصائص السلع من قبل الشركة الدولية في أسواق البلد المضيف يرتب عليها أعباءً مالية إضافية، وبالتالي لا بد من احتساب هذه التكلفة ومقارنتها بالعائد المتوقع في الظروف الحالية والمستقبلية مع بيان أثر ذلك على زيادة حجم المبيعات والعوائد الإضافية التي يمكن تحقيقها مستقبلاً. وهذا الأمر قائم في

صناعة السيارات حيث تقوم شركات التصنيع بإنتاج نماذج مناسبة للمناطق الباردة وأخرى أكثر ملائمة لظروف البلدان الحارة أو المعتدلة.

ج- إدخال التغيير بصورة تدريجية: إن عملية إدخال التغيير أو التعديل في حال كونه جوهرياً كبيراً يتطلب وقتاً مواتياً عن طريق إدخاله على شكل جرعات دورية لضمان استبعاد ومقاومة التغيير من طرف البلد المضيف. وقد يكون من المناسب إشراك بعض عناصر الدولة المضيضة في اقتراح وتنفيذ بعض التغييرات التي تقوم بها الشركة الدولية وخاصة إذا كان هناك مساهمون وطنيون محليون أو بعض العاملين في الجهاز الإداري من المحليين في هذه الشركة. كما وأن بعض الشركات تقوم بمناقشة التغييرات المقترحة بشكل مسبق مع الشركاء والعاملين المحليين لرصد احتمال حدوث بعض المقاومة للتغييرات المقترحة. كما أثبتت بعض البحوث والتجارب التي أجريت في العديد من الدول المضيضة الأهمية الخاصة المسألة إشراك الأطر المحلية بإدخال التعديلات والتغييرات على أساليب الإنتاج والإدارة وخصائص السلع والخدمات في هذه الدول.

د- اختيار التعديل المناسب في الوقت المناسب: أي يتوجب على الشركة الدولية أن تختار تلك التعديلات التي لن تقابل من السوق المستهدفة أو الدولة المضيضة بالرفض نظراً لمخالفاتها لتقاليد متوارثة في المجتمع. وكذلك الأمر بالنسبة لاختيار توقيت إدخال التعديلات كما هو الحال عند ما تقوم الشركات الدولية بتطبيق نظام الإنتاج الآلي الذي يعتمد على الإنسان الآلي (الروبوت) في الوقت الذي تسود نسبة عالية من البطالة في أوساط القوى العاملة في البلد المضيف، مما سيزيد من أعداد العاطلين عن العمل ويقود إلى مقاومة هذا الإجراء من قبل الحكومة المضيضة أو النقابات العمالية.

ثالثاً - ثقافة المجتمع وتقنيات التفاوض:

لكل مجتمع ثقافته الخاصة في طريقة وأسلوب تفاوضه مع الأطراف الأخرى، لأن العديد من المفاوضين أو فرق التفاوض يعملون على إخفاء أوراقهم أو نواياهم الحقيقية حتى يتعرفوا على طبيعة الطرف الآخر وقدراته التفاوضية ومعرفة أهم النقاط التي يتحصن خلفها والأهداف التي يرغب في تحقيقها.

❖ والتفاوض عادة يمر بعدة مراحل وهي:

أ - مرحلة الإعداد للتفاوض والتي تتطلب معرفة الوضع الفعلي والإمكانات الحقيقية وأهمية الموضوع بالنسبة للشركة التي يمثلها فريق التفاوض، كما يهتم هذا

الفريق بالطرف الآخر وإمكاناته وأهدافه ومعرفة الحد الأدنى والأعلى الذي يجري التفاوض بشأنه.

ب - مرحلة إجراء التفاوض الفعلي وتحديد استراتيجية التفاوض (هجومية ، دفاعية ، توفيقية) واختيار الفريق المناسب للتفاوض الذي يجيد معرفة أساليب الطرف الآخر وأبعاده المنهجية والعملية.

ج - مرحلة الاتفاق والتنفيذ حول شروط ارتضاها الطرفين متوجبة التنفيذ من قبل كل منهما كما هو وارد في الشروط المقررة والمعتمدة من الجانبين.

ومن المعروف أن بعض الدول تعطى مفاوضاتها صلاحية اتخاذ القرار، بينما دول أخرى تطلب من مفاوضاتها العودة إليها لأخذ موافقتها قبل الاتفاق النهائي. كما أن مفاوضي بعض الدول يعتمدون المنهجية العملية في التفاوض فيما بعض الدول يعتمد مفاوضاتها على الخطاب العاطفي.

بشكل عام إن فريق المفاوضات الناجح يحقق مكاسب عملية طيبة للشركة التي يمثلها، لذا لا بد للدول والشركات الوقوف بشكل دقيق عند اختيار فرق التفاوض الخبيرة بفضون هذا النشاط والقادرة على فهم الطرف الآخر وكسب ورده.