

بسم الله الرحمن الرحيم

الحزب الوطنى الديمقراطى
الأمانة العامة
لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية

لقاء العمل السنوى الرابع
حول
القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى
التحديات الجديدة ومدخل المواجبة
٢٩ - ٣٠ يناير ١٩٩٥

إدارة التعددية الثقافية
كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى

ورقه مقدمة من
د. السيد عليوه

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس المحتويات

ص

- مقدمة

١

اولا : التعريف بادارة الثقافات المتعددة

٢

ثانيا : أهمية ادارة الثقافات المتعددة كمدخل للنفاذ الى الاسواق العالمية

٤

ثالثا : كيفية فهم القيم الثقافية للأمم والشعوب المختلفة

٩

أ- الانماط القيمية الشائعة في النمر الأسيوية

١٠

ب- قيم التعددية الثقافية لدى الشركات العالمية

١٢

رابعا : مصر واستراتيجية النفاذ للأسواق العالمية

١٦

مصادر البحث

" مقدمة "

لا تكفى جودة السلعة وتميز الخدمة ولا انخفاض السعر ولا مراعاة قواعد الأمن والسلامة للنفوذ الى الأسواق العالمية بل لابد من تحسين استراتيجيات الاقتراب من الأسواق عن طريق المدخل الثقافى الذى يعنى سد فجوة التفاهم الحضارى والتبادل الفكرى عن طريق الاحاطة بثقافات مختلف الأمم والشعوب بما تنطوى عليه من قيم و معتقدات وأساليب حياة ورموز التخاطب والاتصال وقيم الاستهلاك وغيرها ... فالمقارنة بين القيم الثقافية لليابانى والعربى والأمريكى والصينى والأوروبى تكفى للدلالة على أهمية البعد الثقافى فى اعداد استراتيجيات التسويق والدعاية التى هى أهم وسيلة للنفوذ الى الأسواق الخارجية وذلك فى عصر العالمية الذى اصبح يتميز بالتدخل الثقافى (ولا أقول بالغزو الثقافى) والتداخل الثقافى والتشابك الحضارى وغيره من صور التعدد الثقافى.

إن ادارة الثقافات المتعارضة والتحول الى ادارة الثقافات المتعددة ، سوف تمكن المنتج المصرى ورجل الأعمال والعامل والمدير المصرى - ان استطاع الإلمام بها - من أن يزيد من كفاءة المنتج والسلعة المصرية ومن ثم قدرتها التنافسية وقدرتها على النفاذ للأسواق العالمية ومن ثم التكيف الناجح مع المتغيرات العالمية الجارية فى الأسواق والتجارة والنقل والاتصال بما يسمح بتطبيق استراتيجيات علمية وواقعية أكثر احساسا بحاجات العملاء والفرص والتسويق، ونحن نعيش الآن فى مرحلة تعدد الثقافات فى الشرق الأوسط ومن ثم التحول من استخدام آليات قديمة لادارة الصراعات الدولية والتنافس العالمى الى آليات السوق وهى آليات اقتصادية بالأساس يلعب فيها البعد الثقافى دوراً هاماً وخطيراً.

ومن ثم فإن الموضوع سوف يدور حول :

١- التعريف بادارة الثقافات المتعددة.

٢- أهمية ادارة الثقافات المتعددة فى تحسين القدرة التنافسية للإقتصاد المصرى.

٣- كيفية فهم القيم الثقافية للأمم والشعوب المختلفة.

أ - تجربة النمر الآسيوية.

ب- قيم التعددية الثقافية لدى الشركات العالمية.

٤- مصر واستراتيجيات الاقتراب من الأسواق العالمية والنفاذ داخلها.

أولاً : التعريف بادارة الثقافات المتعددة :-

بداية فإن هذا المصطلح يوجد في الأدبيات المختلفة تحت عدة مسميات منها " الامام بثقافات الشعوب المتعددة " ، " ادارة التنوع الثقافى " أو التعامل مع الثقافات الأجنبية وغيرها ولا تعنى الادارة هنا المعنى الضيق لكلمة ادارة ولكنها تعنى المعنى الواسع لها فليست الثقافات المتعددة هيكل مؤسسى ولكنها توجد فى هياكل متعددة متغيرة ومن ثم فإن ادارة الثقافات المتعددة والتي تحمل داخلها مستويات الالتقاء والتشابه ، الاختلاف والتناقض تعنى ضرورة الامام والاحاطة برموز الثقافات الانسانية الأخرى بغرض التفاهم معها وقبولها تمثيا مع العالم الجديد الذى نعيش فيه (عالم بلا حدود).

ثانيا : أهمية ادارة الثقافات المتعددة كمدخل للنفاذ الى الأسواق العالمية :-

- ١- هناك متغيرات شاملة فى العالم اليوم وخاصة فى العالم النامى فى بدايات القرن الحادى والعشرين، وهنا يشير الأساتذة Lipkir، Lasscori بأن العالم الثالث " يندفع نحو المستقبل اندفاعا ولكن بخطى حثيثة وهذه التغيرات لها دلالات هامة من حيث كيفية التعامل معها ومن أهمها :
 - أ- التطورات الأخيرة التى حدثت فى هيكل وبنية النظام الدولى ذاته.
 - ب- الانفتاح الاقتصادى - الثقافى والتحول الى آليات السوق على المستوى العالمى وخاصة فى التجارة وهناك منظمة التجارة العالمية " WTO " بدأت تعمل منذ يناير ١٩٩٥ لادارة التجارة المتعددة الأطراف والثقافات.
 - ج- هناك عالم ينقسم الى عدة حضارات وثقافات مختلفة ومن ثم هناك عدة أسواق مختلفة ثقافيا ومن ناحية القيم الثقافية والقيم الاستهلاكية فالعربى ليس كاليابانى وليس كالأمرىكى الخ.
 - د- ثورة المعلومات والتكنولوجيا فيما يعرف بالثورة ما بعد الصناعية.
 - هـ- التحول من بيئة يسودها الشعور بالدوام المطلق للأحوال الى بيئة الايمان بالتغير المستمر والمرونة العالية فى مواجهة هذه التغيرات.

وهذه التغيرات ما تزال تشكل البيئة الخارجية وهذا يعنى أن موقف كل لاعب دولى قد تغير ويستمر فى التغير. أما داخل كل لاعب دولى فإن العملية النفسية للأفراد يجب أن تنقل الى نفس

الموقف الجديد بمعنى قبول هذه التغيرات والتكيف معها تكيفاً إيجابياً ومن ثم فإن إدارة هذه التغيرات النابعة من تعددية ثقافية حتى إدارة لتلك التعددية في العديد من المجالات سواء الاقتصادية (والخدمية أو السلعية) أو السياسية في العلاقات الدولية والقضايا السياسية أو الثقافية في الفنون وغيرها أو الاجتماعية ... الخ.

ونحن نعيش في عالم يتغير بشكل واتجاه نحو الاندماج والتكامل وخاصة في البعد الاقتصادي الذي على أساسه تقاس اليوم قوة الأمم ويحدد هيكل النظام الدولي وبنيته فهو معيار لتحديد ووصف قوة الدولة بأنها عظمى أو صغرى أو متوسطة. وقد حل محل المعيار العسكري بفضل التطورات الأخيرة على المستوى العالمي وبفضل ما يتمتع به العامل الاقتصادي من ميزة المرونة والتحول إلى أى مصدر آخر للقوة السياسية، العسكرية، الإعلامية، الدعائية .. الخ.

ومن ثم فإن إدارة الثقافات المتعددة هي وسيلة لإدارة التعامل والاتصال بين الشعوب المختلفة في أى مستوى من مستوياته بفهم عميق وإدراك قوى لطبيعة تلك الثقافات في عصر التعددية الثقافية حيث إن التجارة لا تعنى إنتقال " سلعة أو خدمة فقط " ولكنها انتقال لأسلوب إنتاج وأسلوب وقيم استهلاكية ومن ثم قيم ثقافية ومخاطبة قيم وعادات وتقاليد وأمسايب للحياه لدى مختلف الأمم والشعوب .

٢- ومن ثم فإن إدارة الثقافات المتعددة تهدف إلى :

أ- فهم أفضل لطبيعة تلك الثقافات التي يتم أو يراد الاتصال بها وهذا الفهم يكون للغتها ورموز تخطبها ومعاني مفاهيمها وكلماتها ودلالاتها مع التركيز على المجال الذي يتم الاتصال من خلاله كالسياحة مثلا بمعنى فهم وإدراك كل ما يتعلق بهذا الأمر من عادات وتقاليد وقيم ولغة ورموز تخاطب ... الخ. حتى يتسنى جذب هذا السائح وتحقيق النجاح لخطط التسويق السياحي مثلا ...

ب- يهدف ذلك إلى التعامل الأفضل مع من ينتمى إلى هذه الثقافى ومن ثم سهولة مفاوضاته واقناعه ومن ثم تعظيم المكاسب وتحقيق النجاح ومنع التصادم والفشل والرفض أو عدم القبول سواء في المفاوضات السياسية أو الاقتصادية أو التجارية أو فى أى مجال آخر للتفاوض ومن ثم يحقق ذلك سهولة النفاذ داخل هذه الثقافة ومجتمعها وسوقها.

٣- لكن السؤال كيف تكون إدارة الثقافات المتعددة كوسيلة للنفاذ إلى الأسواق.

وفى الإجابة سوف نركز على البعد لاقتصادي من خلال التفاصيل التالية .

يمكن القول أن أهم وسائل وبشكل عام هي :

أ- تعلم لغة و رموز ومفاهيم مصطلحات تلك الثقافات ودلالاتها ومعانيها.

ب- فهم عادات وقيم وتقاليد وأديان وسلوكيات الأمم والشعوب الأخرى والتي هي هدف الاتصال معها.

ج- فهم كيفية التعامل مع هذه الثقافات ومعرفة ماذا تعرفه عنا وتصحيح المفاهيم الخاطئة عنا مع معاملتهم بلغتهم ورموز تخاطبهم وسلوكياتهم لتحقيق الانسجام الثقافي ومن ثم الاختراق والنفوذ داخل ثقافتهم ومعرفة ما هي السلوكيات موضع رفضهم وكراهيتهم والسلوكيات المحببة لديهم ؟

د- تدريب القائمين على عمليات التسويق والدعاية والاعلان والاتصال بهذه الثقافات على كيفية التعامل معها ومع من ينتمى إليها بأساليب المحاكاة سواء لرجال الأعمال أو التجارة أو رجال الادارة أو المنتجين والعمال وتدريبهم على كيفية مخاطبة المستهلك من هذه الثقافة أو تلك لأنه الهدف المنشود.

هـ- تقديم السلعة فى شكل أو تصميم يتناسب مع القيم الثقافية والعادات والتقاليد والرموز الثقافية للمستهلك وهذا يعنى أن السلعة او الخدمة الواحدة قد تقدم بأكثر من شكل وتصميم أو أسلوب وينعكس ذلك أيضا على عملية التسويق والاعلان والدعاية واقامة المعارض بشكل يتناسب مع القيم الاستهلاكية والعادات والتقاليد وادراك الزمان والمكان لدى المستهلك .

هذه الاستراتيجية يسبقها استراتيجية سياسية الاعلامية على نفس المستوى وفى ضوء نفس الهدف للإقتراب والنفوذ داخل هذه الأسواق العالمية.

ثالثا : كيفية فهم القيم الثقافية للأمم والشعوب المختلفة :

إن التعامل مع ثقافة أجنبية سواء كان هذا التعامل مع شخص يمثلها أو مع شعب أو دولة .. يحتم على المرء أن يبذل جهدا للتعرف على القيم الثقافية لهذه الثقافة والأولويات التي ستعبرها الدولة أو يعتبرها الشعب جزء من هويته الحضارية . وهذه المعرفة لا بد أن تقترن بمعرفة الاختلافات التي بين ثقافتنا وهذه الثقافة وتحديد آثارها على مجال النشاط محل الدراسة.

ويكون ذلك من خلال :

(١) تعريف هذه الثقافة :-

ولقد تعددت اجابات رجال ادارة وأعمال من ثقافات مختلفة عن سؤال ماهى الثقافة ؟
فالبعض قال انها طريق للحياه ، مجموعة من القيم / اللغة ، ... الخ.

ويلاحظ أن العربى يركز على الأحداث الماضية وقيم الماضى وكذلك الآسيوى أما الغربى
يركز على الأحداث المستجدة. وهذا يوضح الاطار الذى يعمل داخله كل شخص أو مجتمع فالساعة
عند الأمريكى ستين ثانية وعند العربى يوما كاملاً

والواقع أن الثقافة هى مجموعة من الاعراف السلوكية بين أشخاص ما فى مكان ما فى وقت
ما اتفقوا عليها للحياة والتعايش معا" وهى فى اللغة ورموز التفاهم ، وتوجهات المكان والزمان ، ..

٢- معرفة الصورة الذاتية :

ان الصورة الذاتية للفرد أو كيف نرى أنفسنا ؟ تعتبر طريقة للتعبير عن هويتنا الثقافية ؟ فهى
من نحن؟ وكيف نميز بين أنفسنا والآخرين؟ ومن الملاحظ أن سلوكياتنا فى العمل وفى الحياة الاجتماعية
.. تتأثر بنظامنا فى المعتقدات مثل الحياة ، الموت ، الدين ، الطبيعة ، ومن ثم فإن جانب القيم
والعادات والخاصة بالاستهلاك والطعام والملبس تتأثر بالقيم والمعتقدات وثقافة الفرد. ومن ثم من
الضرورى معرفة الصورة الذاتية لنا ومعرفة صورة الآخرين وكيف يرى اليابانى العربى ؟ وكيف يرى
الأمريكى العربى ؟ ...

٣- عملية التفاهم اللاشفهى :

عنصر هام فى أى بعد ثقافى لأن لكل ثقافة نظامها الفريد فى توصيل الرسائل اللاشفهية إما
باستخدام أعضاء من الجسد أو غيرها كالإيماء ، نغمة الصوت ، الاتصال الجسمانى ، التصافح
بالأيدى ومن ثم معرفة متى تستخدم وفى أى مناسبة ؟ هام جدا لتحقيق الانسجام مع العميل ، الزبون
،... ومعرفة كيف ومتى تستخدم مع الأمريكى ، ومع اليابانى ، مع الفرنسى ، مع الصينى ... الخ.

٤ - استخدام اللغة :

وهي من أهم العقبات والحواجز الثقافية التي تواجه الشعوب في اتصالاتها وتفاهمها ، فاللغة محدد لنمط واسلوب التفكير والادراك..ومن ثم معرفة الفرق بين كل لغة وأخرى هام جدا مثلا عندما يريد الأمريكي انهاء الحديث بشكل ودي يقول " نريد أن نتقابل " وهنا قد يفهم العربي أنه يطلب منه تحديد موعد للقاء آخر وأما الياباني فهو قد يفهم منها أن الأمريكي يود مشاركته على العشاء..

فمثلا الياباني عندما تتحدث اليه يقول " نعم نعم " لأنه يتابع الحديث وقد يفهم منها الأمريكي أنه يوافق على ما يقوله له وقد يفاجأ في النهاية برد الياباني عليه بالرفض. وفهم اللغة هام جدا في التفاوض والتحاور مع الزبون والعميل وفي تقديم الخدمة وعرض السلعة ،..

٥ - التوجه المكاني والزمني :-

إن كيفية استخدام المكان ومدلوله يختلف من ثقافة لأخرى فبعض الثقافات تتطلب مكان أوسع للعلاقات بين الأفراد ومعظم الناس لا يدركون كيف تحدد ثقافتهم العلاقات المكانية ، ونعني هنا قيمة المكان ومعظم الناس يتناسى هذا العامل الهام ، وقد يشير عدم وجود المكان المناسب عدم الراحة والقلق والعداوة، وقد يمتد أثره ليكون السبب في الصراع وعدم التفاوض أو رفض التعامل أو فشل التعاقد على صفقة سلعة أو عدم الاقبال الجماهيري على المعرض الذي في مكان غير مناسب ، بل أن طريقة عرض السلعة ووضعها نفسه يؤثر في الاقبال عليها من عدمه .

والزمان هام جدا لأنه يختلف معناه من ثقافة لأخرى ، ويلاحظ أن الاطار الزمني العربي أوسع من نظيره الأمريكي أو الياباني ، و يمتد من الماضي للحاضر فالمستقبل ومن المهم ادراك ذلك فالأمريكي مثلا " الوقت عنده كالمال ولا يحب المقدمات وعند الحديث في غير جوهر الموضوع مضيعة للوقت .

٦ - أهمية فهم القيم الثقافية :

ان فهم القيم الثقافية للأمم والشعوب المختلفة وبالتركيز على قيم العامل وقيم رجل الأعمال ، رجل الإدارة ، هام جدا لمعرفة كيفية النفاذ والتعامل مع هذه الشعوب وتلك الأسواق لأن التعامل

مع هذه الأسواق لا يمر الا من خلال هؤلاء مستهدفا المستهلك ومن ثم لابد من دراسة القيم الثقافية المتعلقة بنمط الاستهلاك وعاداته وتقاليده.

وهذا يؤثر في :

- ١- عملية التفاوض وعقد الصفقات التجارية.
- ٢- طرق انتاج السلع وتقديم الخدمات.
- ٣- تصميم ومشكل عرض السلع وتعبئتها.
- ٤- التعامل مع العميل أو الزبون..

ومن ثم فلابد من وجود العامل متعدد الثقافات Multi Cultural Work Force والذي ينتج السلعة الواحدة في أشكال مختلفة لكل الأذواق ولكل الثقافات ورجل الادارة متعدد الثقافات Multi Cultural Manger الذي يستطيع التعامل مع أشخاص من ثقافات متعددة ورجل الأعمال متعدد الثقافات Multi Cultural Businessman لأننا نعيش الآن في ما يعرف Global Market أو السوق العالمي .

ونظرا لوجود التناقضات الثقافية فإن الأمريكي عندما يتعامل مع الياباني أو الماليزي وخاصة رجال الأعمال فسرعان ما يختلفون حول القيم الأساسية التي لها الأولوية عند كل منهم مثل الانسجام ، التعاون ، العلاقات الاجتماعية ، المساواة ، الحرية ، المصارحة ، وهذا الجدول يوضح ذلك وفي تبة لتقييم أولويات القيم الثقافية تم اختبار ٢٠ قيمة من هذه القيم التي عبر عنها الأفراد من مخزن منارات والثقافات في اطار برنامج للتدريب على ادارة الثقافات المتعددة تم سؤال أعضاء بات فكانت الاجابات كالتالي :

الياباني	الأمريكي	الماليزي
١- العلاقات الاجتماعية	١- المساواة	١- الأمان العائلي
٢- الانسجام الجماعي	٢- الحرية	٢- الانسجام الجماعي
٣- الأمان العائلي	٣- المصارحة	٣- التعاون
٤- الحرية	٤- الاعتماد على النفس	٤- العلاقات الاجتماعية
٥- التعاون	٥- التعاون	٥- الروحيات
٦- الموافقة الجماعية	٦- الأمان العائلي	٦- الحرية
٧- الانجاز الجماعي	٧- العلاقات الاجتماعية	٧- المصارحة
٨- احترام الخصوصيات	٨- احترام الخصوصيات	٨- الاعتماد على النفس
٩- المساواة	٩- الانسجام الجماعي	٩- الوقت
١٠- الرسميات	١٠- السمعة	١٠- السمعة
١١- الروحيات	١١- الوقت	١١- الانجاز الجماعي
١٢- المنافسة	١٢- المنافسة	١٢- المساواة
١٣- الأقدمية	١٣- الانجاز الجماعي	١٣- السلطة
١٤- الممتلكات المادية	١٤- الروحيات	١٤- الممتلكات المادية
١٥- الاعتماد على النفس	١٥- تقبل المخاطرة	١٥- المنافسة
١٦- السلطة	١٦- السلطة	١٦- الموافقة الجماعية
١٧- الوقت	١٧- الممتلكات المادية	١٧- الأقدمية
١٨- المصارحة	١٨- الرسميات	١٨- احترام الخصوصيات
١٩- تقبل المخاطره	١٩- الموافقة الجماعية	١٩- الرسميات
٢٠- السمعة	٢٠- الأقدمية	٢٠- تقبل المخاطر .

إن سلم الأولويات السابقة يجسد الأولويات التقليدية لكل مجتمع فعلى سبيل المثال قد يذكر العربي قيمة من القيم التي تعكس معتقداته الدينية وهذه لا تلقى ترحيباً من قبل الياباني أو الأمريكي. لكن لكل شخص أمتعه الثقافية التي يحملها معه أينما يذهب والتي تعكس مجتمعه وقيمه الشخصية.

وسوف نأخذ مثالين هنا هما :

أ - الأنماط القيمية الشائعة في النمرور الآسيوية:

ب- قيم التعددية الثقافية للشركات المعنية.

أ - الأنماط القيمية الشائعة فى النمر الأسيوية:

إن دراسة الأنماط القيمية والثقافية للشعوب فى منطقة شرق آسيا تعتبر أفضل الوسائل لإستيعاب تجربتها الاقتصادية الناجحة ، حيث أنها من أهم العوامل فى نجاح عمليات التنمية والائتماء والقيم مفهوم تتعدد معانيه فى علم الاقتصاد فإنه يعنى ما يساويه متاع معين وفق معيار المبادلة أو صلاحية شىء لإشباع حاجة وهى بمعنى المنفعة وهى فى علم النفس بمعنى الاستعداد .. وهى لدى الشخص تعنى كل ذلك وغيره.

ومع اتجاه الدول الى الخصخصة والانفتاح وتحرير الأسواق يتزايد الاهتمام بتجربة النمو المعتمد على التصدير والتي تمثلها النمر الأسيوية ويرى البعض أن أحد هذه العوامل المفسرة لهذه المعيزة هى القيم الثقافية فى اليابان قيم التوافق مع التقاليد والاحترام الكامل لها ، تقديس العمل ، التواضع الأدبى ، التعاون ، الأمانة ، الولاء الكامل لمكان العمل ، والوحدة والانضباط ، أما الصين فإن القيم الشائعة فى مجتمعهم أو ما يلاحظ من سلوكياتهم أنها تتسم بالاعتزاز بتاريخهم الحضارى وطاعة السلطة ، وثبات العلاقات الاجتماعية والرغبة فى الحفاظ على تماسك الجماعة ، أما فى سنغافورة ، فهم يحبون العمل الجماعى متحفظون فى علاقاتهم مستمعين جيد للأوامر...

أما فى ماليزيا ، فهم يميلون الى حب العمل الجماعى ، ينشدون الفائده فى شكل متوافق مع الجماعة ، يسعون الى زيادة فى الانتاجية ، لديهم ولاء للسلطة والدولة ، ينشدون الانجاز ، ويتسمون بالثقة ، الكبرياء ، والقرار الجماعى ... وجدير بالذكر أن القيم الثقافية فى كوريا التى هى أشبه هذه التجارب بمصر من حيث المساحة وعدد السكان ، الموارد ، الظروف الدولية... تجدها متأثرة بالخلفية الثقافية اليابانية وهم يميلون الى التوافق مع التقاليد الاجتماعية ، الاحترام الكامل لها ، مع تقديس العمل الجماعى ، الأمانة والتواضع ، الانسجام ، الانضباط

ومقارنة مع النمط الأمريكى نجده يميل الى الفردية ويعظمها وينشد المكسب القريب ، وينشد المكافاه ، يعتمدون على ذواتهم ، ومحبى للحدائثه والابتكار والاختراع .ومن أهم الدروس المستفادة من التجربة الكورية أن يتوافر التنظيم السياسى والادارى وخاصة اصلاح رجال الادارة ورجال الأعمال بطريقة تجعلهم مدركين لأهداف وعملية الاصلاح الاقتصادى وكيفية التعامل مع المتغيرات الاقليمية والاجتماعية والوطنية ، بل والدولية وخاصة مع الشركاء التجاريين ومن ثم كيفية الاتصال والتعامل مع الشركاء من الثقافات الأخرى.

ب- قيم التعددية الثقافية لدى الشركات العالمية :

ماهى ثقافة الشركات العالمية ؟ وكيف تختلف قيم شركة أمريكية مثل شركة آبل للكمبيوتر عن قيم شركة ماتسوشينا اليابانية ؟ ماهى أوجه الاختلافات بين الثقافات الهندسية والتسويقية ؟ تماما : ما أن دراسة الثقافات الكلية للدول والشعوب والأمم هامة فأن دراسة ثقافات الشركات المختلفة من الداخل ودراسة الثقافات التنظيمية والتسويقية لها هامة أيضا .

مثال شركة آبل للكمبيوتر :-

١- ثقافة الشركة بوجه عام :

فى سبيل تطوير نظام عام للقيم بين العاملين فى الشركة وفى داخل فروع الشركة فى الخارج وزعت شركة آبل للكمبيوتر على عامليها كتيب " قيم شركة آبل " وهى كالآتى :-

١- التعاطف مع العميل / الزبون / المستخدم.

٢- روح الانجاز / الحماس / الكفاح.

٣- المشاركة الاجتماعية الايجابية.

٤- الابداع / البصيرة

٥- الأداء الشخصى

٦- تشجيع روح الجماعة

٧- الجودة والإمتياز

٨- المكافآت الشخصية

٩- حسن الادارة.

وكانت هذه القائمة بمثابة قانون عام لقيم العمل واعتبرت من جانب الادارة العليا ضرورة للحياه داخل الشركة وللتجاوب مع السوق :

٢- ثقافة العاملين :

وللتأكد من تنفيذ العاملين للقيم السابقة وفهمها جيدا تم سؤال العاملين بشركة آبل ماهى قيم شركة آبل الثقافية ؟ وكان الرد :- الانجاز الجماعى / روح المنافسة، قبول المخاطرة، التكنولوجيا، الابداع والابتكار ، اعطاء السلطة للذات، التنوع، الاهتمام، المصارحة، سياسة الباب المفتوح، الاعتراف المتبادل بالجهود، عدم التقييد بالرسميات دائما، المرونة، إضفاء الشعور بالانتماء داخل الشركة.

وتم سؤال العاملين أيضا ماهى القيم التى يعتقدون أنها لو سادت ستعزز وضع الشركة ونجاحها فى العالم فكانت الاجابة : التنوع ، ارضاء العميل ، منح السلطة للذات ، الجودة الشاملة ، البصيرة والتوقع .

ويلاحظ أن قيم العاملين هى نفسها القيم العامة للشركة وقد أضاف هؤلاء العاملين بعض القيم الأخرى مما يعكس حتى داخل الشركة قيم التعددية الثقافية .

٣ - قيم شركة آبل المتنوعة

ماهى القيم التى يعتنقها العاملون بشركة آبل ؟

فى سنغافورة	فى أمريكا
العمل الجماعى / التحفظ / مكاسب المدى الطويل / التحليل / مكافآت الفريق / مستمعون نادرا مايسألوا / التطبيق.	الذاتية / المصارحة / مكاسب المدى القصير / الحماس / المكافآت الفردية / متحدثون / كثيرون السؤال / يجوبون جلسات عصف الأفكار التى يتحدثون فيها فى اى شىء / الابداع والابتكار .

ويلاحظ من الجدول السابق أن القيم فى سنغافورة تختلف عنها فى أمريكا وفى نفس الشركة وفى فرعين مختلفين وهذه يعكس التأثير بالاطار الثقافى والمكان والزمان الذى يوجد فيه الفرع وطبيعة ثقافة العاملين به فالفرد فى سنغافورة ليس مثل الفرد الأمريكى ومع مقارنة هذه القيم مع قيم الشركة العامة نجد أن الفرع الأمريكى أقرب اليها من الذى فى سنغافورة اذ يعكس فلسفة وثقافة دولته حيث ان Apple هى شركة أمريكية أصلا. ومن ثم فقيم التعددية الثقافية توجد داخل الشركة وداخل الفرع نفسه وفيما بين الفروع المختلفة لنفس الشركة.

ويوضح الجدول التالى فلسفة القيم الأساسية بين ثلاث ثقافات مختلفة من خلال ثلاث شركات تمثلها فى ثلاث دول مختلفة:

الشركات الأمريكية	الشركات اليابانية	الشركات الماليزية
المنافسة / الابداع / الجودة / عدم التقييد بالرسميات / التكنولوجيا العالية/ المصارحة / الابتكار / الاهتمام بالعمل / اعطاء الذات حق اتخاذ القرار/ الأرباح	الانسجام الجماعي / العلاقات المستقرة / الجودة/ارضاء العميل / التحفظ / الاهتمام بالعاملين / الروح المعنوية المرتفعة / الاهتمام بالفرد / عدم المخاطرة / الاسهام فى تنمية المجتمع.	وعى كل فرد بمركزه /الادارة بالمقابلات / الاقليمية / العمل كفريق / الأقدمية فى العمل / الانسجام الجماعي / السلطة / البصيرة النافذة / الحرفية المهنية / المنافسة.

رابعاً: مصر واستراتيجية النفاذ للأسواق العالمية :

نحن نعيش فى مرحلة التحول الى تعدد الثقافات فى الشرق الأوسط وهذه المرحلة الوسيطة ما بين صراع الماضى الذى اختلفت آلياته وأهدافه وصراع المستقبل الذى اختلفت أيضاً آلياته وأهدافه ومن هنا فالنجاح فى هذا الصراع يتطلب تطبيق برنامج الجودة الشاملة على هذه الآليات ومن أخطرها الاقتصاد والثقافة وبالتالي التعرف على طريقة الأداء والخبرة العملية Know How ومن ثم تحسين القدرة التنافسية لهذه السلعة أو الخدمة من أجل تدعيم قدرتها على النفاذ الى الأسواق الخارجية وأن تلقى قبولا لدى المستهلك وفى هذه المرحلة من ادارة التنوع البشرى فى جميع المجالات فإنه يجب مواجهة هذه التحديات فى التعليم والثقافة والسياسة والاعلام والاقتصاد بهدف خلق العالم والعامل والمدير ورجل الأعمال الذى يجيد التعامل وفن التفاعل مع التعددية الثقافية Managing Through Multicultural Diversity ويكون ملم بالقيم Values والأهداف Goals والاتجاهات Attitudes من هذه الاداره وكذلك فهم القيم الثقافية المختلفة للمستهلك Consumer فى كل ثقافة قد يتعامل معها وعليه أن يدرك الأنماط السلوكية لها Behavior Patterns ومن ثم معرفة مدى تأثير العادات والتقاليد فى قيم الاستهلاك واختيار وانتقاء السلع أو الخدمة .

والتحدى هو أن يدرك هذه المتغيرات والعوامل وأن يدرك كيفية التعامل معها خاصة الانفتاح الثقافى وادراك ذلك لتحسين القدرة التنافسية للمنتج المصرى ومن ثم لا بد من ادراك الأبعاد الثقافية للأسواق التى يتعامل معها منطلق Multicultural Process والتى تشمل التعرف على القيم والفنون والموسيقى والعادات والتقاليد والغناء والرقص والتاريخ والتعرف على طبيعة النظام السياسى والنظام الاقتصادى والاجتماعى حتى تكون هناك خلفية ثقافية تخدم من يتعامل مع هذه السوق.

حيث لا تكفى معرفة وتعيين جودة السلع فقط بل لابد من تحسين استراتيجيات الاقتراب من الأسواق عن طريق المدخل الثقافى الذى يعنى سد فجوة التفاهم الحضارى والتبادل الفكرى عن طريق الاحاطة بثقافات مختلف الشعوب وبما تنطوى عليه من قيم ومعتقدات وآساليب حياة ورموز تخاطب واتصال وقيم الاستهلاك وغيرها. وتوجه الأنظار بشغف كبير الى تجربة النمر الآسيوية من حيث أنها تجربة جد فريدة فى التحول من مجرد دول صغيرة على الخريطة الى دول عملاقة فى التصدير تتنافس مع كل من اليابان والصين. ولا يخفى على الباحثين والاقتصاديين أن التجربة جديرة بالبحث من منطلق أو اتجاه جديد هو السمات الشخصية الثقافية لهذه الشعوب والقيم الثقافية الخاصة بالبناء الاجتماعى والذى يتلور ويتداخل كى يفرز نمط التصنيع والادارة فمعدلات عالية من التصدير والنمو ويضع الاطار لكيفية تعاملها مع الأسواق الخارجية.

لقد أحس المجتمع العلمى فى مصر بأهمية توجيه الجهود البحثية الى آسيا وخاصة النمر الآسيوية التى استطاعت أن تعبر حاجز التخلف وتنطلق فى مجال التنمية من خلال التركيز على استراتيجية اقتصادية عمادها الأساسى التصدير وغزو الأسواق العالمية بمنتجات بالغة الجودة بالمقاييس الدولية والمعتدلة السعر فى نفس الوقت . لكن التجربة تثبت أن هذه الاستراتيجية لم تكن بعيدة عن استراتيجيات النفاذ الى هذا الأسواق العالمية من منظور المدخل الثقافى بفهم كيفية التعامل مع ومحاطة المستهلك أو العميل أو الزبون فى كل ثقافة على حده لأنه الهدف المنشود وهو الذى يستهلك السلعة وهو المحور الأساسى لعملية التصدير من عدمه ولهذا درست هذه الدول القيم الثقافية لكل من هذه الشعوب المختلفة بالتركيز على قيم رجال الأعمال ، قيم رجال الاداره ، ورجال السياسة والمستولين والاقتصاديين وقيم المستهلك والعادات والتقاليد فى الثقافات المتعددة ومنها العربية ، الأمريكية ، اليابانية ، الصينية ، الأفريقية وفى أوروبا فى فرنسا ، ألمانيا وبريطانيا ... الخ.

وعلى أساس هذه الدراسات تم تحديد الأتى :-

(١) استراتيجيات لتدريب العمالة ورجال الادارة على انتاج السلع أو تقديم الخدمات لكل ثقافة وفق اطارها الثقافى ومن ثم لكل مستهلك من ثقافة معينة سلعته التى تخاطب قيمة الاستهلاكية وبما يتناسب ومواصفات الذوق العام لديه وقيم الاستهلاك وبما يتناسب مع مستويات دخله ومعيشته فليس العربى مثل الانجليزى أو اليابانى أو الأفريقى فكل مستهلك له قيمه.

(٢) استراتيجيات لتعريف رجال الادارة بما يسمى بثقافة التفاوض وخاصة لكل ثقافة أمة أو شعب على حده فثقافة التفاوض العربية ، تختلف عن اليابانية عن الأفريقية ومن ثم فإن المام رجال الأعمال بما يسهل مهنتهم ويؤدى الى نجاح أعمالهم.

(٣) استراتيجيات التسويق والدعاية والاعلان والتعامل مع موزعين ووكلاء من نفس الثقافة أو الدولة وتعد مخاطبة المستهلك أهم أداة للنفاذ الى السوق الخارجى.معنى ذلك أن هذه الدراسات لا بد وأن تنطبق على الواقع فى كل شركة أو مصنع يرغب فى النفاذ الى الأسواق الخارجية ومن ثم المنافسة ولهذا فإنه من الضرورى أن :

- يتدرب العامل المنتج على نماذج محاكاة وأن يفهم ويدرك نتائج تلك الدراسات الخاصة بما يعرف بالمواصفات الثقافية الاستهلاكية لكل منطقة على حده مثلا توجد أفرع فى بعض الشركات متعددة الجنسيات تنتج منتجاتها وفق نمط ثقافى محدد مثل المنطقة العربية.ومن ثم خلق عامل Multicultural Force Work .

- تدريب رجال الادارة وتعليمهم نتائج هذه الدراسات حتى يمكنهم ادارة الشركة أو المصنع بطريقة أو بأسلوب يدرك من خلاله أنه يوجه سلعته الى مستهلك آخر يختلف عنه فى الثقافة والقيم العادات ومن ثم فلا بد أن يقترب منه كمدير متعدد الثقافات Multicultural Manager وكذلك كرجل أعمال متعدد الثقافات Multicultural Businessman وتجار ووسطاء متعددى الثقافات وكذلك القائمين على عملية التسويق والدعاية والاعلان والتوزيع . ويذكر ان شركة كورية قد أنتجت كوتشى وحذاء مصمم ومرسوم عليه لفظ الجلالة وقت شحن صفقة منه الى السعودية فتم رفضها ومقاطعة الشركة التى أنتجتها وذلك يؤكد أهمية ادراك البعد الثقافى حتى فى تصميم وشكل بل وتعبئة السلعة وليس فى جودتها فحسب ولهذا نجد أن الكوريين يستفيدون من مثل هذه المحاولات اذ جعلتهم يدركون أن نجاح عملية النفاذ الى أى سوق خارجى تتطلب مراعاتهم للقيم الثقافية والتقاليد والعادات وقيم الاستهلاك السائدة فيه لأن المنتج أو السلعة فى النهاية يخاطب مستهلك له قيمه وثقافته وعاداته .

وإذا تسلح رجل الأعمال ورجل الادارة وكذلك العامل بثقافة التفاوض وبالامام والدراية بثقافة من يتفاوض معهم فإن النجاح يكون حليفه وهذه الأمر هام جدا فى ضوء الاعتماد على القطاع الخاص ودوره فى العملية الانتاجية حيث ان رجال الأعمال هم الأداة الأساسية للنفاذ الى الأسواق الخارجية ومن ثم لا بد من اعدادهم وتدريبهم على برامج المفاوضات متعددة الثقافات Multicultural Negotiations Programs وتزويدهم بفهم الثقافات المختلفة وخاصة التى يتعاملون معها بمعرفة أذواق وقيم وميول الأفراد الذين يمثلونها وكيفية تأسيس الروابط معهم ووسائل اقناعهم وغير ذلك.

والقيم الثقافية تؤثر في تشكيل وفد التفاوض وترتيبات وطرق الجلوس على مائدة التفاوض ووقت الوصول ونمط المحادثة الذي يختلف من ثقافة لأخرى ومن ثم تؤثر في نتيجة التفاوض فمثلا عملية تأسيس الروابط والعلاقات الشخصية تكون لدى الأمريكان في أسفل الأولويات في حين أنها لدى العرب واليابانيين مطلب سابق لمعظم تفاعلاتهم أثناء عملية التفاوض، و الرسميات وطرق تبادل المعلومات تتأثر بالقيم الثقافية المختلفة فهي لدى الياباني ليست كالأمرىكى فلدى الأول هي خطوة أكثر أهمية وتهدف الى البحث عن مزيد من المعلومات أما الثاني فهي لديه موجزة ومباشرة وبأسلوب خطوة خطوة أما لدى العربى فهي خطوة أقل أهمية عن الثقة الشخصية وهي اجراء يسبق القرارات النهائية.

وعملية الاقناع ووسائله تختلف من ثقافة الى أخرى فهي عند العربى أهم مرحلة اذ تتم فيها المساومة ويستخدم فيها اللغة والدين والبديهيات والأمر الواقع والوساطة والمنفعة على المدى البعيد ... أما الياباني فهو يستخدم المشاهدة على الواقع والمصلحة على المدى البعيد وغير ذلك وهي لا تمثل أهمية لديه كما هي لدى الأمريكى. أما الأمريكى فهي تعد أهم مرحلة لديه اذ تتغير فيها القرارات وبشكل مباشر ومفتوح ويستخدم فيها ضغوط الوقت وابرار الفرص والربح أو المكسب أو المنفعة على المدى القصير .

خلاصة القول ان الاحاطة بالمفاتيح الثقافية لعملية التفاوض والتسويق والدعاية والاتصال ضرورية لنجاح الترويج وتنمية الصادرات واقتناص الفرص التجارية فى الاقتصاد الدولى والنفاذ الى الأسواق الخارجية.

- مصادر البحث -

أولاً : المصادر العربية :-

- (١) توماس س. كينز ، جيمس آر. تايلور. بحوث التسويق . مدخل تطبيقي ، الجزء الأول والثاني . تعريب د. عبد الرحمن دعالة بيله ، محاضر عبد الفتاح السيد النعماني ، مراجعة د. محمد مصطفى عبد الرازق، الرياض ، دار المريخ ، سنة ١٩٩٣ .
- (٢) د. السيد عليوه ، مهارات التفاوض ، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الادارية ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، سنة ١٩٨٧ .
- (٣) د. عبد الحميد عبد اللطيف محبوب ، عوامل النجاح الكورى : من احلال الواردات الى التصنيع للتصدير ، كراسات استراتيحية ، القاهرة ، سنة ١٩٩٢ .
- (٤) د. عبد اللطيف خليفة ، ارتقاء القيم - دراسات نفسية ، عالم المعرفة ، الكويت ، وزارة الثقافة ، ١٩٩٢ .
- (٥) د. فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ، " عالم المعرفة " الكويت ، وزارة الثقافة ، ١٩٩٢ .
- (٦) السيد يس ، الشخصية العربية بين المفهوم الاسرائيلى والعربى ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، القاهرة ، سنة ١٩٩٢ .
- (٧) د. فرج عبد القادر طه ، علم النفس وقضايا العصر ، الشخصية العربية ، القاهرة ، دار المعارف ، سنة ١٩٨٨ .
- (٨) د. السيد عليوه ، ادارة الثقافات المتعارضة فى الشرق الأوسط ، الأهرام ١٨/١٢/١٩٩٤ .
- (٩) موسوعة العلوم السياسية ، جامعة الكويت ، الجزء الأول .
- (١٠) د. سعد الدين ابراهيم ، ادارة الثقافات المتعارضة - دليل المدير العربى الى صنع القرار ، مركز القرار للاستشارات ، القاهرة ١٩٩٤ .

ثانياً : المصادر الأجنبية :-

- (1) Farid Elashmawi, Philip R., Harris, Multicultural Management, New Skills for Global Success" Gulf Publishing Company, Houston, 1992
- (2) Dennis. A Hawver, ph.d. How to Improve Your Negotiation Skills, Alexander Hamilton Institute Incorporated, New York, 1982.
- (3) Uddesh-Kohli, Dhari Sinha, Human Resource Development, Global Changes And Strategies in 2000 Allied Publishers Limited Newdelhi, India 1994
- (4) Hans Binnendijk, National Negotiating Styles, Center for the Study of Foregin Affairs, U.S 1987.