



مبادرات محمد بن راشد آل مكتوم العالمية  
Mohammed Bin Rashid  
Al Maktoum Global Initiatives

كلية محمد بن راشد  
للإدارة الحكومية  
MOHAMMED BIN RASHID  
SCHOOL OF GOVERNMENT



## دراسة حالة

# الإدارة عبر الثقافات في الشرق الأوسط



## مقدمة

تواجه الشركات التي تعمل على توسيع عملياتها عبر مناطق مختلفة في جميع أنحاء العالم تحديًا كبيرًا، فلكي تكون ناجحة في تلك المناطق، يجب أن تتواءم طرق أعمالها مع الممارسات الثقافية لتلك المناطق، وهو مجال يعرف باسم الإدارة عبر الثقافات. إحدى هذه الحالات هي حالة Impression et Enregistrement des Résultats (IER) والتي اضطرت إلى تبني سياسة الإدارة عبر الثقافات عند توسيع أعمالها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

## عرض الحالة

تأسست IRE في فرنسا في عام 1962، وهي مملوكة بالكامل من قبل مجموعة بولوري Bolloré Group، حيث تقوم بتوفير أجهزة الطباعة الطرفية وحلول تكنولوجيا المعلومات لمختلف القطاعات الصناعية والخدمية، بما في ذلك صناعات النقل الجوي والنقل العام والمنصات اللوجستية، والصناعات البريدية. ويعمل لديها حاليًا ما يقرب من 850 موظفًا ولها مكاتب فرعية في الصين وألمانيا وسنغافورة وإسبانيا والمملكة المتحدة والإمارات العربية المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. وبالنظر إلى أن 1482 مطارًا و121 من الخطوط الجوية تعمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وحدها، فإن توسع شركة IRE في مجال خطوط الطيران العاملة بهذه المنطقة أتاح لها فرصة كبيرة للنمو. ولذلك فقد قامت بإنشاء مكتب خاص بالشرق الأوسط في دبي بالإمارات العربية المتحدة عام 2002. ولأن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعد منطقة غنية ومتنوعة ثقافيًا كان من الضروري أن تقوم IRE بالتكيف مع الأعراف الثقافية لممارسة الأعمال التجارية. وقد اضطرت IRE لمعرفة المزيد تحديدًا بخصوص عاملين مهمين لتتجح في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: أولاً، العناصر الثقافية في عملية ممارسة الأعمال التجارية. وثانياً، الوسائل المناسبة من الناحية الثقافية لبناء علاقات إنسانية مع الشركاء التجاريين (مونيسار وثيباود 2015).

## الإدارة والنتائج

فيما يتعلق بالعناصر الثقافية المرتبطة بالعملية التجارية، وجدت IRE أن الثقافة المحلية في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا قد أثرت بشكل كبير على طرق إلقاء التحية على الشركاء التجاريين والأساليب المناسبة للتواصل مع الشركاء التجاريين، وكذلك الالتزام بالمواعيد وقيمة الوقت وطول المفاوضات وعدد الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. وقد لاحظت IRE السمات التالية عند التعامل مع شركاء الأعمال في الشرق الأوسط (مونيسار وثيباود 2015):

- تفضيل التواصل وجهًا لوجه أو عبر الهاتف على التواصل الكتابي
- يفضل شركاء الأعمال عقد اجتماعات متعددة
- عادة ما تستغرق عملية التفاوض على الأسعار وقتًا أطول
- متوسط الجدول الزمني لتنفيذ مشروع ما في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يستغرق وقتًا أطول من غيره في أنحاء العالم الأخرى.

وعلى الرغم من أن العناصر الثقافية في العملية التجارية كانت مهمة، لعبت الثقافة دورًا أكبر في قدرة IRE على بناء علاقات مع الشركاء التجاريين. وقد وجدت IRE أن العناصر الثقافية التالية تؤثر على العلاقات مع الشركاء (مونيسار وثيباود 2015):

- الدقة في المواعيد في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ليست بنفس أهميتها في أوروبا، لكن من المتوقع أن يستجيب مقدمو الخدمة ويتأقلمون سريعًا مع المتطلبات المتغيرة
- اللغة العربية هي اللغة الرئيسية للتواصل بين الشركاء التجاريين
- يتوقع من الشخص أن يكون على معرفة ودراية بالسياق الاجتماعي والاقتصادي للبلاد والأهداف الاقتصادية والثقافية والقيم الدينية
- من المهم أن يكون لديك معرفة بالاشتراطات القانونية في البلاد
- يخطط العديد من الشركاء أنشطتهم اليومية بناءً على أوقات الصلاة
- تعمل المشاريع على أساس اللحظة الأخيرة
- تختلف معايير الجودة وحساسية الأسعار للمنتجات بين بلدان المنطقة
- يتوقع العملاء كفاءة الخدمة، على سبيل المثال التسليم السريع والاستجابة الفورية للاتصال
- في العديد من المشاريع، يكون الالتزام بالموعد النهائي أكثر أهمية من تكلفة المشروع
- يتم إنجاز العديد من الأعمال على أساس الثقة المتبادلة دون توقيع عقد ملزم

## المناقشة

على الرغم من أن الممارسات الثقافية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مختلفة للغاية عن تلك الموجودة في أوروبا، كان من مصلحة IRE دمج هذه الممارسات في الخدمات التي يقومون بتقديمها في منطقة الشرق الأوسط، فعلي سبيل المثال، كانت IRE تحدد مواعيد الاجتماعات مع وضع مواقيت الصلاة في الاعتبار كما يتم التأكيد على تسليم المشاريع في الوقت المحدد لها مهما كانت التكاليف. بالإضافة إلى ذلك اقترحت IRE حلولاً تلبى بشكل أفضل احتياجات دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على وجه الخصوص، وليس اقتراح الحلول التي استخدمت سابقاً في أوروبا.

ومن خلال تكييف استراتيجياتها وممارساتها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مع المعايير والممارسات بالمنطقة، استطاعت IRE الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال توفير أجهزة الطباعة الطرفية وحلول تكنولوجيا المعلومات لخطوط الطيران في المنطقة، وفي ذلك إشارة إلى أن الإدارة عبر الثقافات يمكن أن تثبت أنها مربحة للشركة التي تتطلع لإجراء توسعات لعملياتها في مناطق أخرى، ومع الوقت يمكن أن تتبوأ الشركة مكانتها كطرف فاعل رئيسي في السوق الإقليمية.

## المراجع

- 1- إيمانويل أزاد مونيسار و إل. وثياود (2015). البحث والتطوير: IER. مجموعة دراسات حالة الأسواق الناشئة، 5 (3)، 1-13، مجموعة إمبرالد للنشر- المملكة المتحدة. <http://dx.doi.org/10.1108/EEMCS-03-2015-0039>  
كتب كل من مديحة ساياني (madihasayani1@gmail.com) وإيمانويل أزاد مونيسار (Immanuel.moonesar@mbrsg.ac.ae) مختصراً لخلاصة هذه الحالة استناداً إلى دراسة حالة تم نشرها في وقت سابق، وقد تم إعدادها باستخدام معلومات المؤسسة وكان الهدف منها توفير مادة علمية للمناقشة الأكاديمية من خلال النشر، ولم يكن لدى المؤلفون نية لتوضيح التناول الفعال أو غير الفعال للوضع الإداري، وربما أخفى المؤلفون بعض الأسماء والمعلومات التعريفية الأخرى من أجل الحفاظ على الخصوصية.

## الاسئلة المحتملة للحالة:

1- ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي/ الإدارة عبر الثقافات/ القيادة؟

2- قارن هذه الحالة مع مؤسستك الحالية من حيث العمليات والإدارة و/أو القيادة. ناقش ذلك.

## عن كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

انطلقت الكلية عام 2005 برعاية كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي (رعاه الله) لتكون أول مؤسسة أكاديمية بحثية متخصصة في الإدارة الحكومية والسياسات العامة على مستوى الوطن العربي، حيث تسعى الكلية لدعم مسيرة التميز الحكومي في دولة الإمارات والوطن العربي، وبناء قادة المستقبل، وذلك من خلال منظومة متكاملة من البرامج التعليمية والتدريبية والأبحاث والدراسات. تأسس نظام عمل الكلية وفقاً لأفضل المعايير العالمية، بالشراكة مع كلية كينيدي بجامعة هارفارد، وتعتبر نموذجاً فريداً للمؤسسات الأكاديمية، بتركيزها على الجانب التطبيقي لإدارة الحكومية، كما تتعاون مع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة على المستوى المحلي والعالمي.

تقوم الكلية بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية مدروسة ومستوحاة من واقع الإدارة العربية لتعالج مشكلاتها وتساعد قيادات المستقبل على مواجهة التحديات التي تواجهها في مختلف أنحاء العالم العربي. كما تنظم مؤتمرات دولية وإقليمية وورش عمل متخصصة وتقيم منتديات لتبادل الرأي والفكر والمعرفة بين الوطن لعربي والعالم.