

المحور الحادي عشر- أثر العامل الثقافي في عملية التفاوض

1 - مفهوم الثقافة:

الثقافة في جوهرها هي طريقة وأسلوب حياة الأفراد، وعادة ما يعبر مصطلح الثقافة إلى التنظيم العام للأفكار الكلية والأشياء التي من صنع الإنسان أو من نتاج براعته وطرق وأساليب عمل الأشياء التي يشارك فيها أعضاء مجتمع معين. أو هي نمط حياة المجتمع في مجموعته بشتى جوانبه المادية واللامادية، أو أنماط السلوك المشتركة التي يتبعها أبناء المجتمع الواحد والتي يتوقع أن يلتزم بها الأفراد، والتي تميز مجتمعا عن غيره من المجتمعات. والاختلافات الثقافية لا توجد بين الشعوب القومية المختلفة فحسب، وغنما يمكن أن توجد داخل الشعب الواحد، لأن بداخل كل ثقافة نجد ثقافات فرعية مثل ثقافة الشمال وثقافة الجنوب، ثقافة البدو الرحل... إن طريقة كلام الفرد وأفعاله هي عادات تحددها الثقافة، فهي تعني المواقف الاجتماعية، والاتجاهات والقيم والأهداف، والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، وبالتالي فهي تحدد أنماط السلوك الإنساني، ومعنى ذلك فهي استجابة آلية يستخدمها في تعامله مع الآخرين، غير أنه سيكون من الخطر أن يأخذ هذه العادات دون تفكير إلى مائدة المفاوضات، فهناك بعض الثقافات تهتم بشكل كبير بالألقاب قبل الأسماء، وثقافات أخرى لا تبالي بذلك، وهذا لا بد من فهمه والتعامل به على مائدة المفاوضات، ومن ثم فإن المفاوضات بحاجة للتفكير بعناية في العواقب المحتملة للأقوال والأفعال قبل أن يستخدمها في الاتصال التفاوضي.

قد تخلق الاختلافات الثقافية صعوبات كبيرة ليس في فهم الكلمات واللغة فقط، بل وفي تفسير الأفعال أيضا، فبينما يجد الأمريكيون والكنديين مثلا أنه من المناسب مناقشة الأعمال على مائدة الغداء، فعلى النقيض نجد المكسيكيين والبرازيليين يرون أنه ليس مكان ملائم تماما للقيام بذلك، ومن ثم فإن هناك فروقا ثقافية حادة فيما يتعلق بمتى؟ وأين؟. يتأثر سلوك المديرين بالعوامل الثقافية ويبرز ذلك على مائدة المفاوضات، حيث يتوقع أغلب الفرنسيين إجابة فورية عندما يدلون بتصريح أو يوجهون سؤالا، بينما يميل اليابانيون إلى أخذ وقت طويل للرد قد يتحول غلى صمت طويل، وقد يفسر الأمريكيون صمت الياباني بأنه عدم فهم، أو أنه تكتيك خبيث لجعل الأمريكيين يكشفون أنفسهم. وقد تؤثر الأنماط الثقافية أيضا على مكان عقد الصفقة الدولية، ففي الغرب يتوقعون أن تجري المفاوضات في جو من السرية وأن يهتم الجانب الآخر بأعمال الجلسات فقط بدون وجود مقاطعات، عكس الدول العربية التي تتم المفاوضات فيها في أماكن العمل مما يؤدي لمقاطعات كثيرة للمفاوضات.

2 - البعد الثقافي في عملية التفاوض الدولي:

الثقافات تختلف سماتها من ثقافة لأخرى تماما كالبشر فمنها ما يتسم بالسماحة والإنسانية ومنها ما يتسم بالعدوانية والشراسة ومنها ما لا مبدأ له إلا الانتهازية إلى آخره من هذه السمات، ومسألة اختلاف المنطلقات الثقافية التفاوضية تنتضح من الزاوية التي تنظر بها كل ثقافة إلى خاصية التفاوض وهي خواص عشرة تتمثل فيما يلي:

- **هدف التفاوض: عقد أم علاقة؟** الثقافة الأمريكية ترى أن الهدف هو العقد بمعنى بمجرد توقيع العقد تكون الصفقة قد انتهت، بينما المفاوضات الياباني والعربي يرى أن العلاقة هي أهم هدف للتفاوض بمعنى أنك قد لا تقنع الطرف العربي بقبول العقد لأنه قليل التكاليف إذا أحس أن العلاقة ستنتهي بمجرد العقد فالعقد عنده بدء علاقة عكس الأمريكيين.

- **موقف التفاوض: فوز/فوز أم فوز/خسارة؟** حيث يرى أصحاب فوز/فوز أن التفاوض عملية تعاونية بينما أصحاب فوز/خسارة أن التفاوض عملية يخسر فيها الطرف الأضعف، والدول النامية ترى أن مفاوضاتهم مع الشركات الكبرى مسابقات فوز/خسارة لأنهم يرون أن أية أرباح يحصل عليها المستثمر هي خسائر للدول المضيفة بشكل آلي، فيركزون في مفاوضاتهم على تحديد أرباح المستثمر بدلا من التركيز على أكبر فائدة من المفاوضات.

- **الأسلوب الشخصي: غير رسمي أم رسمي؟** يرى البعض تفعيل الأسلوب الرسمي في التفاوض (استخدام الألقاب- الملابس-أسلوب الحديث) بينما يرى الآخرون العكس وكل حسب ثقافته، والأمريكي والاسترالي يرى مناداة شخص

باسمه الأول عمل ودي بينما يرى العرب والفرنسيون واليابانيون عكس ذلك ومن ثم يجب مراعاة احترام الشكليات المناسبة بكل ثقافة.

- **الاتصال مباشر أم غير مباشر؟** يؤكد البعض على طرق الاتصال البسيطة والمباشرة بينما يرى البعض غير ذلك، حيث يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء تلك العملية، بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.

- **الحساسية للوقت مرتفعة أم منخفضة؟** يرى الأمريكيون السرعة في عقد الصفقات بينما يرى أصحاب الثقافات أن العقد بدء علاقة فهم يرون استثمار الوقت في التعرف على بعضهم البعض لذا فإنهم يعتبرون أن العمل على تقليل وقت التفاوض عملية عدوانية لإخفاء شيء ما.

- **النزعة العاطفية: مرتفعة أم منخفضة؟** هناك ثقافات تشير دائما إلى ميل مجموعة معينة أو افتقارها إلى المشاعر العاطفية، ولثقافات عموما قواعد مختلفة فيما يتعلق بإظهار العواطف. فالأمريكي مثلا لا يحب أن يتحدث عن عواطفه لأي شخص بسهولة لأنهم يعتبرون ذلك نوعا من العدوان عليه، بينما يرى الياباني أنه لا يجب أن يظهر من العواطف ما فيه حب لنفسه، في حين نرى الإيطالي يظهر عواطفه كلها.

- **شكل الاتفاق: عام أم محدد؟** للأمريكيين عقودا مفصلة للغاية لأن الصفقة لديه هي العقد ذاته، والصينيون يفضلون العقد مبادئ عامة لكن جوهر الصفقة علاقة الثقة، ويرى البعض أن الاختلاف على شكل الاتفاق يرجع إلى قوة مساومة غير متكافئة بين الأطراف وليس بسبب الثقافة فالأقوى يريد التحديد لقدرته على الوفاء، والأضعف يريد العموم ليتخلص من الظروف المعاكسة.

- **الاتفاق من أسفل إلى أعلى أم من أعلى إلى أسفل؟** هل نبدأ بالاتفاق على مبادئ عامة ثم نمضي إلى بنود محدودة أم العكس؟ الأمريكيون يفضلون العكس بينما يرى الفرنسيون ذلك وكذلك اليابانيون، حيث يرون أن جوهر الاتفاق وجود مبادئ عامة تحدد عملية المفاوضات.

- **تنظيم الطريقة: رئيس أم إجماع على رأي المجموعة؟** هناك ثقافات تفضل وجود رئيس للمفاوضات له كل السلطات، بينما تفضل ثقافات أخرى وجود فريق ذو قرار جماعي، وعلى سبيل المثال تفضل الولايات المتحدة الأولى، بينما تفضل الصين الثانية، وفي الحالة الأولى يكون الفريق صغيرا، وفي الحالة الثانية كبيرا والقرار مع الأول أسرع ومع الثاني أبطأ.

- **تحمل المخاطر: مرتفع أم منخفض؟** هناك ثقافات تتفادى المخاطر أكثر من غيرها، وثقافات تفضل العكس وهذا يتوقف على الثقافة وطبيعة المفاوضات.

3 - أساليب التفاوض حسب الثقافات:

هناك عدة أساليب للتفاوض حسب ثقافات الشعوب، ونذكر بعضها فيما يلي:

أ - **الأسلوب الأمريكي:** يكاد يكون الأسلوب الأمريكي في التفاوض من أكثر الأساليب انتشارا وتأثيرا في العالم، فالشخصية الأميركية شخصية منفتحة تعبر عن الإخلاص، واثقة وإيجابية، تندمج بسرعة في المفاوضات، تبدأ التفاوض بحماس وتسعى على تحقيق مكاسب اقتصادية، ويحترم المفاوضات الأمريكي من هو أكثر مهارة منه في التفاوض، كما أنه ماهر في استخدام التكتيكات بهدف تحقيق المكاسب، وينصب إهتمامه على المرحلة الأخيرة في المفاوضات باعتبارها مرحلة حاسمة لعملية التفاوض.

ب - **الأسلوب الصيني:** يولي المفاوضات الصيني اهتماما بالجانب الشكلي للشخصية، فهو يحب أن يتفاوض مع أفراد ذوي مركز مرموق وصلاحيات كبيرة، وبالمقابل يكره إجباره على التخلي عن موقفه الحازم خلال المفاوضات، وتجنب المناقشات السياسية ما أمكن. كما تتميز المفاوضات وفق الأسلوب الصيني بالتخصص

نظرا لاحتوائها على عدد كبير من الخبراء منهم: الخبير التقني، الخبير المالي وخبير الشحن، إلى جانب خبراء آخرين مما يؤدي إلى إطالة وقت المفاوضات. كما أن المفاوضات الصيني يرحب باهتمام الطرف الآخر في المفاوضات بأسرهم، من خلال تقبل الهدايا الصغيرة لعائلاتهم وتفضيلها على العلاقات الاجتماعية.

ثا - الأسلوب الألماني: يهتم المفاوض الألماني كثيرا بمرحلة الإعداد للمفاوضات، ويقدم خلالها عروض واضحة ومعقولة، ويكره الحلول الوسطى ولا يتمتع بالمرونة الكافية في التنازل، لذا من أجل التفاوض معه يجب أن لا يكون المفاوض جافا، يحرص على الحضور في الوقت ويظهر معرفة بالموسيقى، والمسرح والأدب الألماني.

ثب - الأسلوب الفرنسي: يتميز المفاوض الفرنسي الجدية التامة في التعامل، والإصرار على استخدام اللغة الفرنسية كلغة رسمية في التفاوض، يفضل تحديد الإطار العام للمفاوضات بدقة والاتفاق على هذا الإطار العام والأسس العامة للاتفاق بدون تفاصيل، وليده قدرة عالية على الرفض وتأكيد النقط غير المقبولة من جانبهم.

ج - الأسلوب الانجليزي: المفاوض الانجليزي لطيف ودود واجتماعي، لديه استعداد للتوصل إلى اتفاق، يعطي وزنا للتخطيط للمفاوضات، ولا يحب الحديث عن السياسة، كما أنه أكثر مرونة واستجابة لطلبات الطرف الآخر، كما تعتبر الجنسيات الأخرى المفاوض الانجليزي هاوي وليس محترف في عملية التفاوض مثل المفاوض الأمريكي.

ح - أسلوب التفاوض في دول أوروبا الشمالية: يتميز المفاوض الأوروبي الشمالي بالهدوء، لذا من السهل إرباكه خلال المراحل الأولى للمفاوضات، كما يتميز بصراحته وانفتاحه بعد تجاوز هذه المراحل، ويتميز أيضا بمساعدة الطرف الآخر في الحصول على معلومات عن موقفه، والقدرة الخلاقة على ابتكار أفكار جديدة، لكنه لا يصل إلى مصاف الأمريكيين أو الأمان في تقديم العروض إذ يمكن أن يكون صلبا عنيدا، ولا على مصاف الأمريكيين في استخدام تكتيكات المساومة.

خ - الأسلوب الروسي: عادة ما يشترك عدة مفاوضين في المفاوضات وفق الأسلوب الروسي، اللذين يلتزمون بالإجراءات والحرفيات والمدخل البيروقراطي، إجراءات وأهداف المفاوضات التي غالبا ما تكون مجهولة لدى المفاوض من ثقافة أخرى وأيضا يركزون على التفاصيل، والسرية والأمن لها أهمية خاصة، وفي بعض الأحيان يضم فريق التفاوض ممثلا سياسيا يراقب مدى التزام الأعضاء في المفاوضات وذلك بهدف حماية مصالح الدولة.

دا - أسلوب التفاوض في الشرق الأوسط: يتبع المفاوض الشرق أوسطي تقليد الصحراء الذي يقوم على أن الكرم قوة والوقت لا قيمة له، يعطي وزنا كبيرا للاعتبارات الاجتماعية والعلاقات الشخصية، كما يتوقف نجاح المفاوضات في هذه الدول على المراحل الأولى منها فإذا تمت المرحلة الأولى بنجاح فإن احتمال نجاح التفاوض للنهائية يكون شبه مؤكد، وعادة ما تستغرق المفاوضات وقتا طويلا وتكثر حالات التأجيل والمقاطعات، وحتى عندما تصل المفاوضات إلى مرحلة حاسمة ودرجة، فإنها يمكن أن تتعطل بقدم طرف ثالث لبحث موضوع مختلف كليا عن موضوع التفاوض بمعنى تحدث تعطيلات وتأخيرات في المواعيد والحديث في موضوعات مخالفة لموضوع النقاش الأصلي، مما يؤدي لفقدان توازن التفاوض الذي يقدر قيمة الوقت نتيجة لفقدان حماسه في متابعة مجرى سير المفاوضات.