

المحاضرة السابعة: الثقافة في المفاوضات الدولية

أهداف المحاضرة: نسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تعريف الطالب بالعنصر الثاني لعناصر البيئة الخارجية الكلية للمفاوضات والمتمثل في الثقافة وذلك من خلال ما يلي:

- مفهوم السلوك والثقافة؛
- كيفية التعامل مع اختلاف الثقافات في المفاوضات؛



تمهيد:

تعتبر الثقافة عقبة خاصة في المفاوضات التجارية الدولية، وعنصر هام وجوهري في إتمام الصفقات التجارية الدولية إذا تمكن الطرفين من معرفة ثقافة كل منهم، فالثقافة تحدد طريقة تفكير الفرد وتحدد سلوكه في الحياة العملية والشخصية والتي هي جزء منها التفاوض.

أولاً- مفهوم السلوك والشخصية:

يعد السلوك كمفهوم مجموعة التصرفات التي يتميز بها الفرد والتي تحدد سماته وشخصيته، وهنا يجب التمييز بين مصطلحي السمة والنمط، فالسمة تعبر عن مفاهيم إستعدادية لدى الفرد وتنبئ هذه المفاهيم عن اتجاهه أو نزعة للفعل وطريقته في الاستجابة لمؤثر معين، فهي صفة الشخص ذاته، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي، ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات (أو الأفعال) والتعبيرات اللفظية والتغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي.

ويعبر النمط عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر، وبناء على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشريته يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً، في حين تعزى السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.

وعموماً هناك عدة تعريفات للشخصية ولكن يمكن تعريفها على أنها مجموعة الصفات التي تميز الفرد والتي تحدد اتجاهاته ومفاهيمه ومعتقداته وعاداته. وبالرغم من اختلاف المفكرين في تعريف الشخصية فإنهم يجمعون على أنها كل من العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمه، حيث إن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته. وتساعد الثقافة على تحديد الاتجاه والمفاهيم والمعتقدات والقيم السلوكية التي تؤثر على الفرد وعلى العملية التفاوضية، لذلك نجد أن الثقافة عامل مهم في تحديد شخصية الفرد المفاوضات.

ثانيا- 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 مجموعة بشتى جوانبه المادية واللامادية ، أو أنماط السلوك المشتركة التي يتبعها أفراد المجتمع الواحد والتي يتوقع أن يلتزم بها الأفراد، والتي تميز مجتمعا عن غيره من المجتمعات ولكل ثقافة مميزاتها تحددتها نظم من الأفكار والقيم التي تعطي للثقافة جوهرها، وفي نفس الوقت نوعيتها العامة الشاملة، وتتناقض القيم في المجتمعات فحين يجعل المجتمع الإسلامي القيم الدينية هي الأساس لكل مساعي حياته، نجد القيم المادية وراء مساعي الإنسان في المجتمع الغربي، وقد تتفاوت الثقافة من بيئة إلى أخرى، كما أنها قابلة للتعديل والتحويل والتغيير بمرور الزمن نتيجة لظهور الاختراعات أو الاستفادة من ثقافات المجتمعات الأخرى.

والاختلافات الثقافية لا توجد بين الشعوب القومية المختلفة فحسب وإنما يمكن أن توجد داخل الشعب الواحد فالاختلافات في الثقافة تفصل بين المديرين داخل الدولة وخارجها، فبداخل كل ثقافة معينة نجد ثقافات فرعية (جزئية) فمثلا سكان المدن يختلفون عن سكان القرى والمداشر، حيث أن الثقافة الجزئية تحددتها عدة عوامل مثل المنطقة والجنس والتعليم وغير ذلك من العوامل.

إن الثقافة تحدد كيفية الاتصال بين الفريقين وحتى يكون الاتصال فعالا ومحققا لأهدافه يجب أن يحدد المفاوضون ثلاثة أشياء بصورة مستمرة ومتزامنة وهي:

- ✓ التركيز باستمرار على أعماله وأفعاله وإيماءته المقصودة؛
- ✓ التركيز باستمرار على كيفية رد فعل الجانب الآخر؛
- ✓ فحص البيانات وأعمال الأشخاص الجالسين على مائدة المفاوضات.

ثالثا- القواعد المعرفية للثقافة:

هناك قواعد يجب الاسترشاد بها عند معرفة ثقافة بلد ما لإجراء عملية التفاوض، ومن بين أهم تلك القواعد:

- ✓ عند إجراء المفاوضات الدولية يجب معرفة ثقافة الطرف الآخر؛
- ✓ تجنب الاعتماد على هذه المعرفة بصورة زائدة؛

فإذا تحدثنا عن أساليب التفاوض عند اليونانيين والأمريكان والعرب والمكسيكيون وغيرهم، فهناك استثناءات واردة على هذه الأساليب، فليس كل اليابانيين يتجنبون إعطاء رد سلمي مباشر أو الصمت، وليس كل العرب يسمحون بتوقف التفاوض وليس كل المكسيكيين يعترضون على مناقشة الأعمال عند الوجبات وليس كل الفرنسيون يتعجلون الرد أو الإجابة عن التساؤلات، ومعنى هذا أن هناك استثناءات للميزات الخاصة بثقافة ما عند بعض الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر فعلى ثقافة المفاوض يجب معرفتها وتمثل هذه العوامل في شخصية المفاوض والمؤسسة التي يمثلها وبيئة المفاوضات وستناول كل منها .

1- الشخصية: إن الفرد في تكيفه مع الثقافة الأخرى لا يتم بصورة آلية وإنما هناك تدرج في معرفته، وتدخل في هذه المعرفة مشاعره وإدراكه واتجاهاته وعلمه وخبرته ومع أن الثقافة تؤثر في سلوك بشكل كبير على شخصية الفرد، فهناك عوامل أخرى عديدة أيضا مثل البيولوجيا والتعليم والخبرة والعلاقات مع الأسرة والأصدقاء. فعلى سبيل المثال قد يستطيع أحد الأشخاص أن يتعامل مثل ثقافة الطرف الآخر نظرا لأنه شخصيته منفتحة على الثقافات الأخرى كما أن له تعليم عالي للغات المختلفة.

2- المؤسسة أو التنظيم الذي يمثله: من الممكن أن يتأثر سلوك المفاوض أيضا بالمؤسسة أو التنظيم الذي يمثله، فمدير المؤسسة السليبي في العادة قد يكون عدوانيا في المفاوضات، لأن رؤساءه أوضحوا له أن ترقيته ترتبط بإتمام صفقات معينة، وبالمثل فالمدير البيروقراطي المكسيكي الودود عادة قد يصبح صارما ومتشددا خلال المناقشات مع المديرين الأمريكيين بناء على تعليمات من الوزير الخاص به.

3- البيئة: إن بيئة أية مفاوضات يشترك فيها المديرون يمكن أن تؤثر على السلوك التفاوضي لأحد الجانبين أو كليهما، كما أن بيئة المفاوض المتمثلة في زمان ومكان المفاوضات والفريق التفاوضي واللغة المستخدمة كلها عوامل تؤثر في المفاوضات.

رابعاً- اختلاف الثقافات وكيفية التعامل معها:

إن المفاوض الناجح هو المفاوض الذي يحاول معرفة أكبر قدر من المعلومات عن الجانب الآخر وأولها العوامل الثقافية وذلك لتقريب وجهات النظر وتحديد أوجه الاختلاف بين الثقافتين بدقة حتى يسهل التعامل معها، وهنا يمكن للمفاوض التعامل مع ذلك عن طريق عدة أساليب وطرف وفقا للظروف ورؤيته الشخصية لذلك، وهنا يمكن تلخيص التعامل مع الاختلاف في الثقافات من خلال:

1- إنكار الاختلافات: عندما يميل المفاوضون إلى إنكار الاختلافات، فإنهم يرددون تعليقات وشعارات أثناء المفاوضات مثل (الإحساس المشترك)، (الذوق المشترك)، (الاحترام المتبادل)، (أهداف مشتركة)، وكل ما يمكن اعتباره مشترك سواء كان إحساسا أو ذوقا أو مجاملة أو أهداف تفاوضية، وهي أمور مشتركة فقط في إطار الثقافة المحددة الواحدة، بينما قد تظهر العديد من الثقافات قيم وأنماطا سلوكية متشابهة لكن دوافعها مختلفة كل الاختلاف وتؤدي إلى اختلاف الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه القيم، كذلك هناك كثير من المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعتبر مقبولة في إطار ثقافة ما ولكنها ليست كذلك بالنسبة لثقافات أخرى، ومثال ذلك توجيه الحديث لأكبر المستمعين في المفاوضات قد يكون مقبولا لدى البعض وغير مقبول عند البعض الآخر.

2- قبول الاختلافات: لقبول الاختلافات والتكيف معها يجب وضع إستراتيجية عملية سهلة التنفيذ تحقق ذلك، ومعرفة الاختلافات مع الطرف الأخر خاصة في التفاوض الدولي هي التي تقود إلى معرفة أساليب العمل التي يتبعها هذا الطرف، وتمكن من وضع إطارات عامة للمسؤوليات الجماعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى وبناء هياكل تتخطى الحدود القومية تساعد على دمج الاختلافات المقبولة إقليمياً وعالمياً داخل وجود جماعي أكبر وأشمل، ورغم اهتمام المفاوضين بحدود المسؤولية والسلطة والسيادة المحلية أو الإقليمية أو العالمية، فإنه يجب الاعتراف بوجود اختلافات بينهم قد تؤدي إلى ظهور بعض المشاكل، لذلك يجب التحكم في الاختلافات والسيطرة عليها حتى لا تتسبب في إفساد المحاولات التفاوضية.

3- تقدير الاختلافات: معرفة المفاوض بأساليب وممارسات الطرف الأخر بشكل مختلف في المفاوضات الدولية تمنحه الفرصة في تحسين أدائه لأي شيء يقوم به انتهاء المفاوضات وعودته إلى بلاده.

وإذا أنكر المفاوض وجود اختلافات مع الطرف الأخر فإنه لن يتعلم شيئاً، ولكن عندما يتمكن من رؤية و تقدير الأسلوب الذي يتناول به الطرف الأخر مشكلة معينة وكيف ينتهز الفرص المتاحة له ويتعامل مع الموقف بشكل فعال، هنا يمكن أن يتعلم بشكل مفيد ويطبقه على نفسه لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه، ويكون بذلك قد ضاعف من فرصته في الاختيار، مع الإشارة إلى أن ما يصلح مع طرف ما قد لا يصلح مع آخر لأن ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر.

4- تشابك الاختلافات: يترتب على الاختلافات الثقافية بعض المشاكل التي تظهر على مائدة المفاوضات، لكن عن طريق تحديد بعض العقبات التي تواجه المفاوض يمكن أن يستعد للمواقف الواقعية التي يجد فيها نفسه عند تعامله مع الطرف الأخر، فقد يسيء أحد الأطراف فهم تصرفات الطرف الأخر نظراً لأنه يفسرها وفقاً لثقافته بما يعرف بالإسقاط.

5- مجال الاختلافات: عند الدخول في عملية التفاوض يتم تقسيمها إلى مكوناتها الهامة، فبعض المكونات قد يؤدي إلى اختلافات واضحة، وبعضها يشير إلى اختلافات أكثر عمقا، مثال ذلك الاختلاف في أنماط التفكير، فهذه الاختلافات وإن لم تظهر بوضوح في السلوك الخارجي، فإنها تؤثر تأثيراً ملحوظاً في العلاقات بين المفاوضين على المدى الطويل، وهناك مجالات تختلف فيها المجتمعات من حيث اتجاهاتها بشأن العمل، وتصنف الثقافات طبقاً لاتجاهاتها نحو هذه المجالات، فمثلاً يظهر تأثير الثقافات من خلال الآداب التي يجب إتباعها حول مائدة المفاوضات وكيف تختلف هذه الآداب بين المفاوضين، والمجالات التي تظهر فيها الاختلافات هي:

أ- حدود السلطة: المقصود من ذلك علاقة الأفراد بالجهة المفوضة في مجال العمل في الثقافات المختلفة، ففي بعض الثقافات تكون المسافة الفاصلة بين أصحاب السلطة والذين يتأثرون بالعمل هي مسافة شاسعة نظراً لكون أصحاب السلطة هم الأكبر سناً ولهم الأقدمية، وفي حالة ثنائية يقترب أصحاب السلطة من المتأثرين بالعمل وهنا تحظى الكفاءة بقدر كبير من التقدير أكثر من الأقدمية.

ب- الفردية مقابل الجماعية: وهما يشيران إلى اتجاهات الأفراد في شتى الثقافات فيما يتعلق بالعمل، وذلك من أجل تحقيق منفعة فردية أم جماعية فالثقافات التي تتميز بالفردية تؤيد النظريات الموجهة نحو المصالح الذاتية في العمل والاقتصاد من خلال محاولة تحقيق الطموحات الفردية على العمل الجماعي، أما الثقافات ذات الاتجاهات الجماعية فإنها تؤيد النظريات الموجهة نحو المصالح الجماعية سواء في العمل أو الاقتصاد. وذلك من خلال مراعاة مصالح الجماعة على المصلحة الفردية أو الذاتية.

إن الاختلافات هذه تسبب صراعات أثناء المفاوضات، إذ تعتبر المسؤولية الفردية لاتخاذ القرارات مهمة يسيرة في الثقافات الفردية، أما في حالة الثقافات ذات الاتجاه الجماعي فتلك مشكلة صعبة.

ج- تجنب الشكوك: يقصد من هذا المعيار مدى الارتياح من عدمه في شتى الثقافات، ففي بعض الثقافات يميل الأفراد إلى تجنب الغموض والظنون والمواقف التي لا يمكن التكهن بها أو المواقف المحفوفة بالمخاطر وهنا يكون اتخاذ القرارات سريع وبمشاركة الجميع، حيث يميل الأفراد إلى المشاركة وعدم وجود بيروقراطية في العمل، بينما الأفراد في ثقافات أخرى يميل الأفراد إلى الشك وعدم اليقين وعدم تحمل المخاطرة فينتج عن هذا أن القرارات المتخذة تتخذ بعد وقت طويل ويميل السلم الهرمي للنمط البيروقراطي، حيث أن الأشخاص المتميزين لهذه الثقافة لا يثقون إلا في الفئة المقربة منهم.

د- الذكورة مقابل الأنوثة: إن الثقافات الأكثر ذكورية تقدر صفات تأكيد الذات والتركيز على المهام والعمل وعادة ما تنسب هذه السمات إلى الرجال بوجه خاص، بينما تختص المرأة في هذه المجتمعات بمهمة التنشئة وتحديد نوعية الحياة وإلها تنسب هذه المسؤوليات، وتميل هذه المجتمعات إلى تقسيم أدوار الجنسين تقسيما حادا وجامدا، أما الثقافات التي تعد أنثوية فهي تقدر قيمة العلاقات ونوعية الحياة وغالبا ما يشترك الرجال والنساء في هذه القيم، وفي هذه المجتمعات لا يتم تقسيم أدوار الجنسين تقسيما حادا، إذ أنها لا تقوم على السمات الأنثوية والذكورية التقليدية.

6- التمسك بالقوميات: التمسك بالقوميات هو إحساس بالاعتزاز من جانب المفاوض بثقافته الخاصة على حساب ثقافات الآخرين، وهو يقوم على الاعتقاد بأن ثقافته محورية بينما الثقافات الأخرى كلها هامشية، هذا الشعور قد يكون شعورا ظاهرا أو كامنا، وعلى العموم ليس هناك ثقافة محصنة ضد هذا الشعور بالاعتزاز والقومية، فكل ثقافات العامل تعاني من هذا الإحساس المبالغ فيه، الذي قد يؤدي صعوبة التفاوض بسبب تعصب الفريقين كل لقوميته ويعد هذا العامل من أكثر الأخطار التي تواجه المفاوضات لاسيما على المستوى الدولي.

7- الاختلافات ليست كلها ثقافية: إن الاختلافات الثقافية ليست وحدها كافية لتفسير فشل الاتصالات والتفاوض في جميع الأحوال ولا لتفسير سلوك المفاوضين، أو أسباب عدم تقد المفاوضات، فهناك العديد من الأسباب الأخرى، فمثلا الأفراد هو نتاج الثقافة إضافة للعوامل الوراثية التي لا يمكن إلغاء دورها في اكتساب

الشخصية، وكذلك العوامل البيئية التي تتمثل في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية كلها عوامل تؤثر في المفاوضات.