

### أسلوب الصينيين في المفاوضات

#### خيط التفكير المشترك بين (1.4) بليون شخص

كيف لنا أن نفهم بين ما يزيد على بليون شخص؟ فالجغرافيا، الثقافة، الأنظمة السياسية، الديانات، اللغات واللهجات وأنواع الاقتصاد - ثمة اختلافات عظيمة عبر الصين العظمى. وبالطبع، يبدو أن الغربيين قد استمروا مؤخرًا هوية استكشاف المستقبل الذي يمكن للصين أن تتخلى فيه تمامًا عن أسلوب الاتحاد السوفيتي (سابقًا).

هل يا ترى يستطيع بلد مترامي الأطراف كالصين، بهذا العدد الهائل من السكان، البقاء على قيد الحياة في عصر التفكير المستقل والإنترنت؟ وهل يا ترى أن مجرد معرفة أعداد الناس بأنفسهم كصينيين تكشف لنا أي شيء عن الطريقة التي قد يتصرفون بها على طاولة المفاوضات؟

في الحقيقة، ثمة خيط غليظ من التناغم والانسجام يظهر نفسه من خلال الأسلوب الذي ينتهجه رجال الأعمال الصينيون في المفاوضات التجارية. ويحدث هذا نتيجة لما للثقافة من تأثير شديد في السلوك. وبالطبع، هكذا تفعل التجارب الفردية والشخصيات، غير أن معرفة الخلفية الثقافية للشعوب، تظل على درجة كبيرة من الأهمية لتفسير سلوكهم وفهم طريقة تفكيرهم. أجل، لقد أدركنا ذلك من خلال تلك السنوات التي قضيناها في دراسة السلوك الصيني وملاحظته والاستماع للأمريكيين وهم يمارسون الغواية والتضليل بشتى الوسائل<sup>(1)</sup>. وبالطبع

أيضاً، إن معظم ما سوف نسوقه من حديث هنا مشروح بشكل مفصل في كتاب كتبه أحد المبشرين الأمريكيين الذين ذهبوا إلى الصين ونشر عام 1894م! إنه كتاب المبشر آرثر سميث (Arther Smith) بعنوان: (Chinese Characteristics) (مميزات الصين)<sup>(2)</sup>. وما زال هذا الكتاب يحتفظ بوجهه ويشير شهية الإنسان للمعرفة رغم تقادم عهده.

لقد أفردنا الفصلين الحادي عشر والخامس عشر من هذا الكتاب للحديث عن الصفات التي تميز مختلف أقاليم الصين وما عاشته من حالة شتات. أما هذا الفصل، فسوف نفرده لاستعراض المظاهر الثقافية التي تربط الشعب الصيني كله ببعضه بعضاً منذ خمسة آلاف سنة، وستبقى كذلك في المستقبل.

### جذور الأسلوب الصيني في المفاوضات التجارية :

#### الأرض.. لا الجزر:

كما سبق أن ذكرنا آنفاً، لقد بدأت الثقافة مع انبلاج فجر الجغرافيا. فالصين دولة قارية تحيطها صحراء قوبي، سيبيريا، سهل التيبات والبحار. وعلى الرغم من تمتع الصين بساحل بحري طويل، إلا أنه ليست للصينيين تجارب في الاستكشافات البحرية والتجارة<sup>(3)</sup>. فبدلاً من ذلك، لم يفتحوا موانئهم المقفولة إلا بسبب هجمات المدافع الأوروبية في القرن التاسع عشر الميلادي. فقد كانت الأرض، وما زالت، تشكل عشقهم الأول والأخير.

لقد كشف بيرل س. بيوك (Pearl S. Buck) في كتابه الذي ألفه في ثلاثينيات القرن الماضي بعنوان: (الأرض الطيبة)<sup>(4)</sup> السمات البارزة للتربية الصينية للشعب الصيني.

من جهة أخرى، ميز فلاسفة الصين تاريخياً بين الجذور (الزراعة) و”الفروع” (التجارة). ففي مجتمع زراعي كالصين، تعنى النظريات الاقتصادية والاجتماعية والسياسات دائماً بالجذور وتهمل الفروع. فالناس الذين يهتمون

بـ ”الفروع“ – التجار – في مجتمع كذلك، لا يرون إلا تحت أقدامهم. ولهذا فهم يشكلون أدنى طبقة في الهرم الاجتماعي الذي يتكون من ثلاث طبقات أخرى بالإضافة للطبقة الدنيا هذه، هي: العلماء، الفلاحون والحرفيون. فالأسرة التي تعنى بالتعليم والزراعة، يحق لها أن تفخر بما درجت على امتهانه<sup>(5)</sup>.

على صعيد آخر، مثلت تربة السهل الخصيب الذي يمتد بين الثلاثمائة ميل الأخيرة من نهر هوانقي (النهر الأصفر) ونهر شانغجيانق (نهر يانغتيز) مركز الاقتصاد الصيني خلال الألف سنة الأخيرة، خاصة ذلك الجزء الذي يمتد بين نانجيانق وشانغهاي. وبكل تأكيد، كانت بعض البلدان تمثل عواصم، مثل شيان وبيجينق، لكن ثقل سكان الإمبراطورية كان هنا.

لقد اتحدت تلك الأرض الخصبة الغنية التي تكونت عبر بلايين الأعوام من الفيضانات، مع المناخ الرطب شبه المداري، لتجعل زراعة الأرز عملاً خيالياً ناجحاً لأبعد مدى. وبسبب قدرة الأرض على العطاء والإنتاج الوفير، ظل هذا الإقليم من أكثر مناطق العالم من حيث الكثافة السكانية على الدوام. وقد عرفه الصينيون بـ (أرض الأرز والأسماك). ومعلوم تاريخياً، أن معظم الأسماك قد جاءت من الأنهار، لا البحار.

على الرغم من ازدهار تلك المدن التي تمثل وجهة النظر الغربية للصين الحديثة لا تزال (70%) من القوى العاملة في الصين، تشتغل بالزراعة وتعيش في مناطق ريفية. ويمثل إنتاج الأرز أكثر من نصف إنتاج الصين الزراعي. وبالطبع، كان الأرز قديماً أهم مما هو عليه اليوم؛ وعليه ظل هذا النشاط المحوري للشعب الصيني علامة فارقة لا يمكن محوها من ذاكرة الثقافة الصينية. فإنتاج الأرز يحتاج لتعاون وجهد جماعي. إذ ينجح الجهد الجماعي في إنجاز أعمال الري، الزراعة والحصاد بفعالية شديدة. وتتكون مجموعات العمل الصغيرة تلك في الصين بشكل أساس من أفراد الأسر الذين يتفرعون من عوائل مشتركة،

حيث يضحي الفرد باحتياجاته ورغباته من أجل مصلحة الأسرة. ويمثل الولاء والطاعة العمياء للتسلسل الطبقي داخل الأسرة، أهم العناصر التي تعمل على اتحاد تلك المجموعات وتربط أفرادها ببعضهم بعضاً بوشائج متينة.

بالمقابل، أدت كثافة السكان وتمركزهم في (أرض الأرز والأسماك) إلى تأسيس نظام اجتماعي يعزز التآلف والانسجام ويحترم النظام. إذ يحول العيش وسط الجيران في أحياء متقاربة، دون ظهور تلك النزعة الفردانية وروح المساواة التي تسود في الولايات الأمريكية المتحدة واليونان القديمة.

### الحكام:

تذكر أهمية تعاليم كونفوشيوس (Confucius) التي استعرضناها سابقاً في الفصل الثاني. فبهدف تحقيق السلام في أرضه، قبل ألفي وخمسمائة عام، فرض نظاماً صارماً في الهرمية الاجتماعية: يسود الحكام على المحكومين، يسود الرجال على النساء، يسود الآباء على الأطفال، ويسود الإخوة الكبار على الإخوة الصغار. وهكذا، نجد أن الهرمية الاجتماعية تمثل مفتاح الثقافات الصينية، وتلك التي تأثرت بها حتى اليوم.

لقد عاصر لاو تسي (Lao Tzu)، مؤسس العقيدة الطاوية<sup>(\*)</sup> كونفوشيوس، فأضاف نظرة دينية أخرى للعالم. وقد بنيت أساساً على عقيدتي الين واليانغ<sup>(\*\*)</sup>. والقوتان متعارضتان، لكن في الوقت نفسه، تكمل كل منهما الأخرى. ولا يمكن

(\*) لاو تسي، فيلسوف صيني، مؤسس العقيدة الطاوية وهي: عقيدة تتسم بطابع وحيوي جودي (المبدأ الأول الذي ينبثق منه كل وجود وتغير في هذا الكون) صوفي، وتذهب إلى القول: سعادة الإنسان رهن بحفاظه على طبيعته وتحقيقه قدره عن طريق إطراح هموم الحياة، واجتناب الخوف من الموت والعيش ببساطة وعفوية وكأنه طفل (المترجم).

(\*\*) الين: المبدأ الكوني الأنثوي السلبي في الفلسفة الثنائية الصينية. يتبدى في الظلام والبرودة والرطوبة، وينشأ نتيجة اتحاده مع اليانغ كل ما هو كائن. أما اليانغ: فهو المبدأ الكوني المذكر الفاعل في الفلسفة الثنائية الصينية. يتبدى في النور والحرارة، وينشأ نتيجة اتحاده مع الين كل ما هو كائن (المترجم).

فصلهما عن بعضهما إطلاقاً، إذ لا بد من النظر إليهما بوصفهما شيئاً واحداً وكلاً لا يتجزأ أبداً. تأمل رمزهما المعتاد هنا.

تبدو المعاني التي تضمنها هذا التصادم والتعارض في الرؤى والأفكار والتضارب بين الين واليانغ نزاعة للانتشار، وتؤثر في كل مظاهر الحياة، من الطب التقليدي حتى الاقتصاد وتعاقب الدورات بين هذا وذاك. وحسبما يرى لاو تسي، فإن مفتاح الحياة لا يتألف من القوتين (وفق فلسفة هيغل) (\*) بقدر ما يكمن في العمل على إيجاد تسوية بينهما، والتوصل إلى أرضية مشتركة. وتتيح هذه الفلسفة لكل واحد من شخصين (متفاوضين) مختلفين أن يكون محققاً فيما يذهب إليه. وبخلاف معاصريهم من الفلاسفة الإغريق، يعد كل من لاو تسي وكونفوشيوس أقل اهتماماً بالبحث عن الحقيقة، وأكثر اهتماماً بـ (الطاو) (\*\*).

## اللغة :

كانت المدارس الصينية تعنى بتعزيز قيم التألف والانسجام والتسلسل الهرمي الأسري كما هو الحال اليوم. إذ أوكلت العملية التعليمية لصفوة المعلمين. وعادة ما يتوجه الطلاب لمعلميهم بعدد قليل من الأسئلة ولا يخالفونهم الرأي مطلقاً. واعتبر تنشيط الذاكرة مفتاح علم أصول التعليم الذي طالما أدى إلى نتائج طيبة على الدوام. وبجانب هذا كله، يقضي التلاميذ وقتاً طويلاً في تعلم كيفية كتابة آلاف الحروف الهجائية. ولأن الحروف الهجائية الصينية تصويرية (في شكل صور) فإن اللغة المكتوبة تعزز التفكير بطريقة خيالية. فمن السهولة بمكان تجسيد الأزهار عن طريق الرسم، مما يمكنك فعله مع الفلسفات. ولأن الكلمات عبارة عن صور أكثر منها تتابع حروف، نجد أن تفكير

---

(\*) هيغل: جيورج ولهم فريدريتش، فيلسوف ألماني، ولد عام 1770م، صاحب الديالكتيكية أو الجدلية. قال بـ (المثالية المطلقة). توفي عام 1831م (المترجم).

(\*\*) الطاو: المبدأ الأول الذي ينبثق منه كل وجود وتغير في هذا الكون (في العقيدة الطاوية التي سبقت الإشارة إليها آنفاً) (المترجم).

الإنسان الصيني يعنى بالوحدات الكلية أكثر من عنايته بالتحليل أو بالتقسيم إلى أجزاء، فتكون المعلومات في شكل صورة كبيرة متكاملة، على النقيض تمامًا من الاختزالية والتبسيط الغربي الذي ينزع إلى تجزئة المشاكل إلى أجزاء بحيث يمكن حلها ومعالجتها.

من جهة أخرى، ذهب الباحثون المختصون بعلم اللغات عبر السنين، إلى أن اللغات في العالم تشبه إلى حد كبير شجرة العائلة<sup>(6)</sup> بناء على تشابه الشكل والتطور. فعلى سبيل المثال، نجد أن اللغة الإسبانية، الإيطالية، الفرنسية والبرتغالية، تصنف كلها كلفات رومانسية، بسبب جذورها اللاتينية. بحيث يمكن قياس المسافات على أشجار اللغات تلك. فإن افترضنا مثلاً أن اللغة الإنجليزية<sup>(7)</sup> تمثل نقطة البداية، فإن اللغة الألمانية تعد أحد الفروع المنبثقة من تلك النقطة، ثم تأتي اللغة الهولندية لتمثل الفرع الثاني، فالإسبانية لتمثل الفرع الثالث، ثم اليابانية لتمثل الفرع الرابع، واليهودية الفرع الخامس، فالصينية بمنزلة الفرع السادس، وأخيراً تأتي اللغة التايبية<sup>(\*)</sup>.

تظهر أعمال أخرى تأثيراً مباشراً للغة على القيم الثقافية، التوقعات والتصرفات<sup>(8)</sup>. وقد أظهرت دراستنا الخاصة أنه كلما بعدت المسافة بين علم اللغة وبين اللغة الإنجليزية، زادت النزعة الفردانية<sup>(9)</sup>. وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في هذا المجال، ولا تزال الحاجة إلى مزيد من العمل قائمة. وعلى كل حال، تبدو فكرة علم اللغة هذه تمثل جذوة أمل لفهم أفضل وترقب لظهور اختلافات ثقافية في أساليب المفاوضات.

بجانب هذا، تتطوي العلاقة بين لغة المخاطبة والقيم الثقافية على مضامين عميقة. بمعنى أنه كلما اتسعت رقعة انتشار اللغة الإنجليزية حول

(\*) التايبية: مجموعة من اللغات تشمل لغة تايلند الرسمية. يعتقد بعض الدارسين أنها تنسب إلى مجموعة اللغات الصينوتيبية (المترجم).

العالم، عبر النظام المدرسي وشبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت)، كلما صاحبها انتشار بالقدر نفسه لنزعتي الفردانية والمساواتية. فمثلاً، يجب على كل من يتحدث لغة المندرين واللغة الإسبانية، تعلم كلمتين لأداء معنى كلمة أنت (You) (نى و نين وتوو ويوستيد ni and nin، and tu and usted) على التوالي. ويعتمد الاستعمال الصحيح للفظتين بشكل تام على معرفة السياق الاجتماعي للمحادثة. فيما يتعلق بالوضع القانوني تستخدم كلمتا (نين ويوستيد) (nin and usted). أما في اللغة الإنجليزية فثمة صيغة واحدة للفظة "أنت"<sup>(10)</sup> (You). ويمكن للمتحدثين إغفال السياق الاجتماعي والقانوني، ومع ذلك يظلون يتحدثون بطريقة صحيحة. فالأمر سهل إذن، ويبقى الوضع القانوني أقل أهمية.

### أفكار نايسبيت (Nisbett) الجديدة:

تسجم تلك الاختلافات التي وصفت آنفاً تماماً مع النتائج التي توصل إليها مؤخرًا عالم النفس الاجتماعي ريتشارد نايسبيت (Richard Nisbett) الذي يعمل بجامعة ميتشجان. فقد ناقش في كتابه الرائع "جغرافية التفكير"<sup>(11)</sup> (The Geography of Thought) باستفاضة الاختلافات في أسلوب التفكير «الشرقي والغربي»؛ إذ بدأ بكونفوشيوس (والأرض الزراعية المكتظة بالسكان التي عاش فيها) وأرسطو (وشعبه الذي يعيش في جزيرة) وقد عزز آراءه في ظل اعتبار الكتابات والنتائج التاريخية والفلسفية من خلال أحدث البحوث العلمية في السلوك بما فيها تجاربه الخاصة في علم النفس الاجتماعي.

وفي الوقت الذي يؤمن فيه بالمخاطر المحدقة بالتعميم الذي يشمل الثقافات اليابانية، الصينية والكورية من جهة، والثقافتين الأوروبية والأمريكية من جهة أخرى، ينسجم معظم ما توصل إليه مع أدائنا نحن فيما يتعلق بالمفاوضات العالمية، القيم الثقافية والبعد اللغوي.

تعد أفكاره أشبه بالدعوة إلى صورة كونفوشيوس. فعادة ما ينزع الآسيويون للنظر للمشهد كله كوحدة واحدة متكاملة، ومن ثم يعودون إلى وصف التفاصيل التي تتعلق بخلفيته وواجهته. وعلى العكس تمامًا، يركز الغربيون على الواجهة ومن ثم يصوغون تفاصيل دقيقة عن المشاهد الرئيسة، غير أنهم يكتفون بنظرة خاطفة على الخلفية.

من جهة ثانية، نجد أنه ثمة اختلافات بينة وعديدة أيضًا في القيم، الأولويات والتوقعات والنظرة إلى الأحداث المستقبلية، قد صاحبت هذا الاختلاف في القدرة على الفهم ونفاذ البصيرة - التركيز على صورة متضادة. فمثلًا، يتضمن ما توصل إليه نايسبيت (Nisbett) على أنه في الوقت الذي يركز المفاوض الأمريكي على الشخص الرئيس في الطرف الآخر، يميل المفاوض الصيني توزيع اهتمامه بالتساوي على كل أعضاء فريق الطرف الآخر حول مائدة المفاوضات.

لقد تعلم الصينيون خلال الألف عام المنصرمة، الاهتمام بكل ما يحيط بهم والحذر منه. ولأن جيرانهم القريبين كانوا دائمًا مصدر أذى أو دعم ومساندة، طور الصينيون رؤية شاملة، واعية ومدركة لكل شيء حولهم. وعلى كل حال، يعد كتاب نايسبيت (Nisbett) شديد الأهمية لكل من يزمع إجراء مفاوضات في مكان ما حول العالم، خاصة الصين. لأن ما ذهب إليه من رؤى وما توصل إليه من أفكار، يظل وثيق الصلة بتسويق الصينيين في بوستن وتسويق الأمريكيين في بيجينغ.

### التاريخ السياسي:

أخيرًا، صار التاريخ الذي يدرس للطلاب الصينيين في مدارسهم، يعنى بتعليمهم أخذ الحيطة والحذر من جيرانهم. فكما سبق أن ذكرنا في الفصل

الثاني من هذا الكتاب، تعرضت المملكة الوسطى لهجمات من كل الجهات - فمات الصينيون بسهام الهون والمنغوليين، مثلما لقوا حتفهم برصاص المانشوريين، اليابانيين، الروس، الأمريكيين، الفيتناميين والبريطانيين. لكن على الرغم من هذا كله، يظل ما تعرضت له الصين من تمزق وشتات بسبب أولئك البرابرة الذين هجموا عليها من كل حذب وصوب، يفوق بكثير جداً ما عانتها الصين بسبب النزاعات الداخلية، الحروب الأهلية وانبلاج فجر الإمبراطوريات وازدهارها أو أفول نجمها وانحدارها.

اتحدت عليها المجاعة مع الاضطرابات السياسية وهجمات الأعداء من كل ناحية، لتفرز نقداً هداماً للمجتمع ومؤسساته القائمة وما تحكمه من قوانين. وانعدمت الثقة إلا من الأسرة والحسابات المصرفية الضخمة.

### عناصر الأسلوب الصيني في المفاوضات التجارية :

#### العلاقات الشخصية :

لا تؤدي العلاقات الشخصية الإنجليزية عملاً عادلاً تجاه هذا المفهوم الأساس للمفاوضات التجارية مع الصين. ففي الولايات الأمريكية المتحدة، يدرك الجميع أهمية تبادل المعلومات بين الأفراد أو الجماعات. لكننا مع هذا، نثق أيضاً بالمعلومات والمعاهد والمؤسسات. وبالمقارنة، نجد أن الصينيين لا يفعلون هذا الأمر. فمن وجهة النظر الصينية، لا شيء أهم للفرد من مكانه في سياق محيطه الاجتماعي. فقد استمدت العلاقات الشخصية جذورها من طاعة الابن لوالديه والإخلاص للأسرة والولاء لها؛ غير أن الفكرة امتدت لتشمل دائرة الأصدقاء، أصدقاء الأصدقاء، زملاء الدراسة السابقين، الأقارب والأشخاص الذين تربط بينهم مصالح مشتركة.

يعد محور تلك العلاقات تبادلياً، أو ما يعرفه الصينيون بـ (هوي باو). لكنها تبادلية من نوع مختلف عما اعتاده معظم الأمريكيين. فالأمريكيون يتوقعون دائماً علاقة تبادلية آنية - «لقد قدمت لك تنازلاً، وعليه، أنتظر في المقابل تنازلاً مماثلاً حول طاولة المفاوضات في ذلك اليوم ذاته». أما الصينيون فليسوا على عجلة من أمرهم.

صحيح.. يعترفون بالجميل ويتذكرونه دائماً ويحرصون على رده، لكن غالباً لا يحدث ذلك في الحال.

لا شك في أن مثل هذه العلاقة التبادلية طويلة الأمد مفيدة جداً في سياق العلاقات الشخصية طويلة الأمد أيضاً. إذ لا يعد تجاهل مثل تلك العلاقة التبادلية في الصين سلوكاً سيئاً فحسب، بل ينظر إليه على أنه سلوك غير أخلاقي أيضاً، يسمم الجوهر لكل الأعمال التجارية المستقبلية. ويصفون كل من يمارسه بـ (ناكر الجميل، المفسد الخائن).

يضاف إلى هذا كله، مناداة الناس بأسمائهم المجردة والحديث إليهم عبر الهاتف بأسلوب يفترق إلى اللباقة والدفء والحميمية، لا يجدي نفعاً مع الصينيين. ولهذا لا بد من التعويل على العلاقات الشخصية في التعامل مع الشركاء الصينيين التجاريين المحتملين، وحتى أنتدِّ، قد يتطلب الأمر وقتاً لقبولك ومعاملتك كقريب أو مواطن، لكن لا بد من أن يقدمك طرف ثالث.

بجانب هذا، توفر العلاقات الشخصية مصدراً مهماً للتأثير في أثناء سير المفاوضات. مما يهيئ فرصة جيدة للتغلب على العقبات. ولا شك في أن مجرد تلك العلاقات الشخصية المحضة، قادرة على تعزيز الموقف التفاوضي بشكل أفضل مما يمكن أن يحققه جبل من المعلومات التقنية.

فإن نجحت في جعل العلاقات الشخصية في أول سلم أولوياتك في الثقافة الصينية التجارية، فسوف يهرع إليك نظيرك الصيني من تلقاء نفسه ويحرص

على تمتين تلك العلاقات وتقويتها. ففي الوقت الذي يثمن فيه الأمريكيون التجربة، يعول الصينيون على العلاقات الشخصية. وما قد ينظر إليه بعض الأمريكيين بسخرية واستهزاء من «إسقاط الاسم»، لا يعد ثناءً شخصياً للمفاوضين الصينيين فحسب، بل هو ضرورة قصوى. كما أنه معلومة مهمة لك أنت، فانتبه إذن.

### الوجه أو رأس المال الاجتماعي:

يبدو أن لكل الحضارات الآسيوية فكرة ما عن «الوجه»: يسمونه في اليابان (أوموياري)؛ وفي الفلبين يعرفونه بـ (باكيكيزاما)؛ وفي كوريا (كيبون)؛ وفي تايلاند يسمونه (كرينقشي). أما في الصين فإن معنى الوجه قريب إلى حد كبير جداً من المفهوم الأمريكي للوجاهة والاعتبار والرفعة والسمو. فالوجه أو (ميانزي) كما يعرفونه في الصين، يدل على مكانة الشخص الاجتماعية. إذ يعد أهم معيار للثروة والمنزلة الاجتماعية. ويمكن أن تكون مصادر الوجه: الثروة، الذكاء، الجاذبية، المهارات، الوضع الاجتماعي، وبالطبع، التمتع بعلاقات اجتماعية جيدة. لكن في الوقت الذي يفكر الأمريكيون في المصطلح المطلق - بحيث يتحقق للشخص الاعتبار والرفعة والجاه أو لا - ينظر الصينيون للوجه على أساس الناحية الكمية أو المقدارية، بمعنى اكتساب بعض تلك الصفات التي تظهر نمطاً من التغيير الكمي المستمر. إذ يمكن أن يكتسب الإنسان الوجه، يخسره، يربحه أو يفقده.

عدم احترام الوعد، النكث بالعهد، إظهار الغضب أو أي سلوك غير سوي أو غير مسؤول حول طاولة المفاوضات، كل تلك الأمور من شأنها أن تجعلك، أو أهم من ذلك، تجعل عميلك أو شريكك التجاري يخسر وجهه. إذ يعد الثناء والمدح وسط العامة والاهتمام والتقدير الاجتماعي من أهم الوسائل التي تكسب شريكك التجاري وجهاً لائقاً. لكن مع ذلك، قد ينم الإفراط في المدح والثناء

عن النفاق. ولهذا لا بد من الانتباه. كما يمكنك المحافظة على وجه نظيرك الصيني من خلال مساعدته (أو مساعدتها) وتفادي إحراجه بعدم تقبيله، أو محاولة التغطية على ما يرتكبه من أخطاء تقنية فادحة، مثلاً. فاحذر أن تكون سبباً في خسران نظيرك الصيني وجهه نتيجة زلة أو كبوة ما، خاصة في السلوك الاجتماعي. فمثل ذلك السلوك قد يشكل كارثة، تنذر بانھیار المفاوضات. وتكمن الطريقة الوحيدة لتفاديه في أمر من يتورط فيه بمغادرة قاعة المفاوضات وإحلال مكانه. فثمة طرق كثيرة قد تكون سبباً في خسران الوجه، منها كثرة المزاح العرضي، الإساءة، الانتقاد، أو عدم الاحترام الاجتماعي، كلها أمور من شأنها أن تؤثر تأثيراً بالغاً في وجه نظيرك الصيني. فكلها إذن ممارسات يجب عدم الوقوع في فخها.

### التسلسل الهرمي الاجتماعي:

توفر الجماعانية(\*) التي تتسم بها الثقافة الصينية، أرضية خصبة للتسلسل الهرمي الاجتماعي. فإضافة القليل لنصيحة كونفوشيوس وحالة العلاقات القائمة، نستطيع رسم صورة جوهرية لفهم أنظمة الأعمال التجارية الصينية. مستحبين النصائح الأساسية الخمسة فيما يتعلق بالعلاقات التي عرفها كونفوشيوس: بين الحاكم والمحكوم، الزوج والزوجة، الوالدين وأطفالهم، الإخوة الكبار والإخوة الصغار والأصدقاء. وما عدا فيما يتعلق بالأصدقاء، نجد أن كل تلك العلاقات تلتزم بالتسلسل الهرمي الاجتماعي. فقد وجهت النصيحة لكل المسيطر عليهم (الزوجات، الأطفال والإخوة الصغار) لمقايسة الطاعة والإخلاص مقابل النزعة لعمل الخير لمن يسيطرون عليهم أو يسودونهم (الأزواج، الوالدين والإخوة الكبار على التوالي). وقد تمخض عن الالتزام التام بهذه العلاقات الرأسية، توافق اجتماعي، كان بمنزلة الترياق

(\*) المبدأ القائل بوجود سيطرة الدولة، أو الشعب ككل، على جميع وسائل الإنتاج (المترجم).

للعنف والحرب الأهلية في عهد كونفوشيوس. لقد سبق أن أثبتنا في الفصل السادس أن الأمريكيين هم أكثر شعوب العالم على ظهر هذا الكوكب تمسكًا بالنزعة الفردانية، على الأقل، حسبما جاء في دراسات قيرت هوفستيد (Geert Hofstede) فيما يتعلق بقيم العمل وسط موظفي (IBM) (انظر الشكل 6.1). كما درس هوفستيد (Hofstede) أيضًا أهمية التسلسل الهرمي الاجتماعي عبر الثقافات، قائلًا بعدًا عرفه بـ (مؤثر بعد القوة) الذي يعرف اختصارًا بـ (PDI). ويقيس مؤشر بعد القوة هذه القدرة على تحمل الظلم الاجتماعي. أي عدم المساواة بين الأشخاص الأعلى مقامًا وتابعيهم في سياق النظام الاجتماعي. فالثقافات التي تسجل قراءة عالية على (مؤثر بعد القوة) تكون الأكثر تشبثًا بالتسلسل الاجتماعي الهرمي، ويكون أفرادها الأكثر تمسكًا بالدور الاجتماعي والمناورة والوراثة كمصادر للقوة والمنزلة الاجتماعية. وفي المقابل، تكون الثقافات التي تسجل قراءة أقل على المؤشر، الأكثر ميلًا لتتمين المساواة، معتمدة المعرفة والتمتع بالاحترام كمصادر للقوة.

هكذا نجد أن الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات تسجل قراءة عالية على المؤشر، أكثر استعدادًا لفقدان الثقة بالآخرين (بالطبع ليس الذين ينتمون إلى الثقافة نفسها)؛ لأن النفوذ يبدو محصورًا في أيدي الأفراد، كما يبدو إجباريًا أكثر من كونه شرعيًا. كما تدل القراءة العالية على المؤشر على وجود اختلافات بين الأشخاص المسيطرين وأولئك الخاضعين لسيطرتهم. كما تدل أيضًا على الإيمان بأن أولئك الذين يحتكرون النفوذ مؤهلين للاستئثار بالثروة والامتيازات. في حين تشير القراءة الأقل على المؤشر إلى مزيد من وجهات النظر المساواتية. ومثلما كان متوقعًا، سجل هوفستيد (Hofstede) قراءة عالية على المؤشر للصينيين (جمهورية الصين الشعبية 80، سنغافورة 74، هونغ كونغ 68، وتايوان 58) مقابل قراءة منخفضة لأمريكا (40).

وعليه، وفقاً لكل مصادر الأخبار، ولما يقوله الجميع، نجد أن الاهتمام بموضوع المنزلة الاجتماعية في المجتمع الصيني ليس مزحة، بل هو جد بكل ما في الكلمة من معنى. ولهذا لا بد من وضع العمر والمرتبة الوظيفية للمسؤولين وغيرها من المراتب الاجتماعية الأخرى في الحسبان في أثناء المفاوضات التجارية مع الصينيين.

ولأن الصينيين شديدي الحرص على مخاطبة الآخرين بألقابهم الرسمية بالإضافة لأسماء عوائلهم، كالمدير لي (Li) مثلاً، المدير العام زانق (Zang) أو الرئيس شين (Chen)، لا يفلح أسلوب الأمريكيين الذي لا يهتم بالألقاب والأسماء الرسمية ويولي عناية فائقة للنزعة المساواتية، "ناديني: ماري (Mary)، فقط" كثيراً في الجانب الغربي من المحيط.

قد كان منح النساء حقوقاً متساوية كحقوق الرجال بالضبط، أول القرارات التي اتخذها الشيوعيون عندما سيطروا على السلطة في الصين. فحصلت النساء اللاتي يعملن في القطاع العام على الأجور نفسها، وتمتعن بالمرتبة الوظيفية ذاتها في مكان العمل، تماماً كما يحصل عليه الرجال من أجر وما يتمتعون به من مرتبة وظيفية حسب نوع العمل الذي يؤديه هذا أو تلك، فالكل سواسية أمام النظام. فشغلت النساء وظائف مهمة في المصانع، مكاتب الدولة، الوزارات الحكومية وحتى الجيش. ولهذا تصدت العقلية القديمة التي لا ترى بديلاً عن أهمية التسلسل الهرمي الاجتماعي للمقاومة بكل ما أوتيت من قوة، فقاومت حتى النهاية. ولا تزال نظرة كونفوشيوس الشوفينية المنحازة للرجال ضد النساء، ماثلة في جمهورية الصين الشعبية، وبالطبع، في مناطق أخرى وسط الصينيين.

إن مما لا شك فيه أن المعيار المروع فيما يتعلق بالتمييز حالياً، يظهر زيادة في عدد الرجال على حساب النساء، تفتقر إلى التناغم والانسجام. ففي

الولايات الأمريكية المتحدة مثلاً، نجد أن هنالك (95) امرأة مقابل كل (100) رجل، في حين يرتفع عدد الرجال إلى (107) رجل في الصين مقابل العدد نفسه من النساء. ويعكس هذا الرقم تفضيل الذكور على الإناث في كل الأعمار وانتشار التقنية الجديدة التي مكنت من رؤية الأجنة في رحم أمهاتها قبل الولادة.

أما الأخبار السارة لنساء الأعمال الأجنبية في الصين، فينظر إليهن أولاً على أنهن أجنبيات، ولهذا فهن لا يخضعن للتمييز نفسه الذي تعانيه نساء الصين.

أخيراً، فتحت دعوة الأشخاص المرموقين المسيطرين في النظام الكونفوشيوسي، الباب واسعاً لأسلوب جديد في المفاوضات غير متوافر في الولايات الأمريكية المتحدة. ولهذا قد تؤتي الخطوة التمهيدية أكلها في سياق العلاقات الصحيحة والظروف المؤاتية في الصين. وعليه، قد يلعب الاحتكام إلى القلب دوراً مهماً في العلاقات التجارية مع رجال الأعمال الصينيين.

### الانسجام في العلاقات البيئية :

ترى الطريقة الكونفوشيوسية أن إحلال السلام وتحقيق الانسجام في العلاقات بين الأشخاص هو مفتاح كل شيء. إذ يقول المثل الشائع: (يجب على الرجل الذي لا تعرف البسمة طريقاً إلى شفثيه، ألا يفتح متجرًا). ولهذا يعد الانسجام والتوافق في العلاقات الشخصية بين الشركاء التجاريين ضرورياً وأمرًا لازمًا لنجاح المفاوضات التجارية والعلاقات مع الصينيين. ففي الوقت الذي يعد فيه الاحترام والمسؤولية الرباط الذي يضم العلاقات المتدرجة إلى بعضها ويشدها، تعد الصداقة والمشاعر الإيجابية الوسيلة التي توحد علاقات أفراد المجتمع مع بعضهم بعضاً فتجعلها متينة متماسكة. ولهذا أيضاً نجد أن الأسلوب المهذب والتواصل غير المباشر، يفوق كثيراً الأسلوب المباشر للرفض.

إذ بدلاً من الرفض المباشر، يفضل المفاوضون الصينيون تغيير الموضوع المطروح للنقاش، الصمت، طرح سؤال جديد أو الاستجابة بطريقة غامضة وتعابير إيجابية ضبابية مع نفي ضمني بطريقة مهذبة وبارعة، كقولهم (يبدو أن هذا ليس خاطئاً) و(قد نجد هذا منصفاً) و(ربما يكون هذا مقبولاً)... إلخ. وعلى كل حال، يبدو أن شرح تلك العبارات المهذبة البارعة والمغلفة بما تنطوي عليه من مقاصد باللغة الإنجليزية، أمر صعب. فالذين يتحدثون اللغة الصينية الأم وحدهم هم الذين يستطيعون تمييز الاختلافات في أثناء جولات مفاوضات رسمية، من خلال مراعاة المزاج وطريقة الحديث (النعمة)، ما يرتسم على الوجه من تعابير ولغة الجسد. وصحيح.. قد لا يعزز سماع ما يود الشخص سماعه، التواصل بشكل فعال، غير أنه يعزز التناغم والانسجام، على الأقل في السياق الحالي.

لهذا فإن التعابير التي تنم عن مشاعر سلبية، غير مناسبة في المفاوضات مع الصينيين. فربما أجدى «الضيق والغضب» نفعاً مع الأمريكيين، لكنه غالباً ما يكون سبباً في انهيار المفاوضات مع الصينيين. فليس لفكرة التنفيس عن الغضب والمشاعر معنى في قاموس رجال الأعمال الصينيين. وندرك جيداً أننا قد حاولنا شرح الأمر مراراً لشركائنا التجاريين في بيجينغ وهونغ كونغ، لكننا لم نحقق غير نجاح محدود جداً. فلا تسبب اعتراضات الأمريكيين وهجومهم خسران الوجه فحسب (للاثنين معاً، الأمريكي الغاضب والصيني المغمووم)، بل تحطم العلاقات بين الأشخاص أيضاً، وتبدد كل أمل في إجراء مفاوضات تجارية ناجحة.

### المحسوية :

ليس ثمة شك في أن المحسوية والمحابة ظاهرة فطرية في المجتمع الشمولي، وهي تمثل جزءاً من مفتاح الثقافة الصينية. لقد سبق أن تحدثنا عن أهمية الأسرة في المجتمع الصيني، وما يمثله امتدادها من أساس اجتماعي. وما زالت تلك الفكرة حقيقة اليوم كما كانت عبر التاريخ.

لقد أكد غوردون ريدنق (Gordon Redding) في كتابه الرائع (روح الرأسمالية الصينية) (The Spirit of Chinese Capitalism) أن الشركات الصينية نادراً ما تزدهر خارج روابط الأسرة ومحيطها. مما يشرح التمييز الأساس لما سماه: النوع الرابع من الرأسمالية - الذي يختلف عن أنواع الرأسمالية الشائعة في كل من الولايات الأمريكية المتحدة، اليابان وأوروبا.

على صعيد آخر، مثلت أهمية العائلة في الثقافة الصينية أهم الموضوعات الرئيسية التي اشتمل عليها أهم كتاب تم تأليفه فيما يتعلق بموضوع المفاوضات - كتاب روجر فيشر (Roger Fisher) وويليام يوري (William Ury) بعنوان (الظفر بـ "نعم") (Getting to Yes). وهو الكتاب الأكثر مبيعاً في العالم في مجاله، ويشتمل على بعض الأفكار الرائعة عن المفاوضات الخلاقة. ولهذا ننصحك باقتنائه. وعلى الرغم من أن أهم ما اشتمل عليه من نصائح - "اعزل المشكلة عن المشكلة" - لا تشكل أي أهمية إطلاقاً في المفاوضات العوائل الصينية التي تمتلك شركات، حيث تمثل المحسوبية والمحابة الصمغ الذي يضم أعضاء هذه الشركة أو تلك مع بعضهم بعضاً، على الرغم من ذلك، إلا أن الأمريكيين غالباً ما يستهلون انتقادهم بقولهم: "لا تأخذ الأمر بصفة شخصية". ومع ذلك، عندما تتعرض ثروة أي شركة لخطر، يؤخذ كل شيء "بصفة شخصية".

يلاحظ أن إدارة أعمال العائلة تتم دائماً بطريقة استبدادية، حيث يتولى الأب كل شيء. وغالباً ما تعج قاعات اجتماعات العائلة بالشجار والنزاع والخلافات، غير أن أفرادها يحرسون دائماً على الظهور أمام المجتمع كجبهة واحدة متحدة. وأكثر من هذا، قد يكتنف مناشدات الإقناع التي تنشأ نتيجة الفوائد التي تستهدف مفاوضين أفراداً، القليل جداً من الخلافات، بل ربما خلت تماماً من أي نتائج سلبية. إذ لا بد من توجيه الفوائد التي تقدم لمصلحة الشركة / العائلة.

قد يبدو ذلك كله أمرًا غاية في الغرابة في نظر الأمريكيين الذين غالبًا ما يعملون في شركات ذات قوانين صارمة ضد المحاباة والمحسوبية. فالشاهد هنا، أن الأشياء مختلفة في المجتمع الصيني، بالطبع، مختلفة إلى أبعد حد يمكن أن نتخيله.

ولا بد لاستراتيجيات التفاوض أن تأخذ في حساباتها تلك الروابط الاجتماعية والأسرية التي تسود نظام الأعمال في الصين.

قد ساهم نظام المساواة الشيوعي في تقليل أهمية المحاباة والمحسوبية في جمهورية الصين الشعبية. وفي الحقيقة، لا بد من الاعتراف بأن الحزب الشيوعي في الصين قد سيطر على معظم الثروة والموارد منذ استيلائه على السلطة عام 1949م. وبسبب قوة نفوذ أعضائه، صارت العلاقات بين الأمراء الصغار في النخبة الحاكمة وزملاء الدراسة في الجامعات المتميزة كجامعة تسنقوة وجامعة بيجينغ، أهم بكثير جدًا من الروابط الأسرية. لكن، في كل مكان آخر - هونغ كونغ، سنغافورة، تايوان، الولايات الأمريكية المتحدة وحتى في أوروبا وغيرها - تبقى ضرورة فهم مكونات المجتمع الصيني بكل خصائصه ومميزاته، أهم مفتاح لفهم الشخصية الصينية.

بسبب الانتشار المستمر للشيوعيين في مختلف أرجاء البلاد، عاد مفهوم المحاباة والمحسوبية ليزدهر من جديد.

### التفكير الشمولي:

ربما يكون كتاب مايكل هاريس (Michael Harris) عالم النفس المتخصص في المقارنة بين الحضارات بجامعة هونغ كونغ (ما وراء الوجه الصيني) (Beyond the Chinese Face) أهم مؤلف يتناول الطريقة الصينية في التفكير. إذ قدم فيه وصفًا رائعًا لأهم اختلاف أساس في أشكال التفكير. فقد ثبت في

عدة اختبارات نفسانية أجراها، أن الأطفال الصينيين هم الأفضل من حيث النظر إلى الصورة الكاملة، في حين كان الأطفال الأمريكيون هم الأفضل من حيث رؤية تفاصيل الأشياء.

فذكر بوضوح أن ”الحافز للتفكير الشامل يبدو واضحًا لدى الأطفال الصينيين، في حين يبدو الأطفال الأمريكيون أكثر اهتمامًا للعناية بأجزاء الصورة الكاملة“<sup>(13)</sup>. وبالطبع، قد تولد هذا التفكير الشمولي لدى الصينيين نتيجة تراكم سنوات يقضونها دائمًا في دراسة الألفبائية الصينية. إذ تكون الكلمات في نظرهم أقرب إلى الصور من كونها حروفًا متتابعة أو متراسة مع بعضها بعضًا كما هو الحال في الحروف التي يتعلمها الغربيون. ولهذا كان طبيعيًا أن يطور الناس أنفسهم في سياق علاقاتهم الاجتماعية الشاملة. في حين نجد أن الأمريكيين أكثر اهتمامًا بالنظرة الفردانية. وعليه، كان حري بشعار سقراط (Socrates) أن يكون: لكي تكون صينيًا: اعرف مكانك! بدلاً مما رفعه من شعار: اعرف نفسك.

من جهة أخرى، تنطوي هذه الأساليب المختلفة في التفكير على صعوبات واضحة في إجراء مفاوضات تجارية مع الصينيين. ففي الوقت الذي ينزع فيه الأمريكيون لتجزئة المشكلة إلى سلسلة من الموضوعات الصغيرة - السعر، الكمية، الضمان، التسليم... إلخ. وحل كل موضوع بمعزل عن بقية الموضوعات الأخرى وصولاً إلى حل شامل؛ في هذا الوقت، ينصب اهتمام المفاوضين الصينيين على مناقشة كل الموضوعات دفعة واحدة؛ إذ يحومون حولها ويتنقلون من موضوع إلى آخر دون إنجاز أي شيء. وبالطبع، أفرز هذا الاختلاف في الأسلوب معضلتين أساسيتين أمام الأمريكيين في مفاوضاتهم مع الصينيين، الأولى: سرعان ما يضيق صدر الأمريكيين وينفذ صبرهم؛ لأن المفاوضات تبدو فوضوية إلى حد بعيد. الأخرى: لا يمكن للأمريكيين تحديد مدى ما يمكن

إحرازه من تقدم في المفاوضات بسبب عدم تسوية أي قضية بشكل نهائي واضح. ففي المفهوم الأمريكي أنك تكون قد قطعت نصف الطريق عندما تبلغ منتصف المسافة. لكن في مفهوم الصينيين، تستمر الموضوعات في الظهور والطرح من جديد حتى بعد قتلها بحثاً والاتفاق بشأنها. وبسبب هذا التباين الشديد، كثيراً ما نجد أن الأمريكيين يضيقون ذرعاً فيوشكون على صعود الطائفة والعودة إلى بلادهم، في حين يشارف الصينيون على الموافقة على حل القضية موضوع النقاش. وقد خلصت دراستنا الحالية التي أجريت حول تفاوض الأمريكيين مع رجال الأعمال الصينيين في هونغ كونغ، إلى أن هذا الاختلاف في التفكير كان دائماً مصدرًا لأشد أنواع التوتر حدة بين فرق التفاوض.

### الصبر على العمل وتحمل أعبائه :

يشتهر الأمريكيون والصينيون على حد سواء بتقديس أخلاقيات العمل. فقبل أكثر من مائة عام مضت، وضع آرثر سميث (Arthur Smith) ” الصناعة“ في المرتبة الثالثة بعد ” الوجه“ و ” الاقتصاد“ في كتابه عن (مميزات الصين) (Chinese Characteristics). غير أن الصينيين يقدرون الكد والاجتهاد أكثر مما يفعلون مع الصبر والاحتمال، حيث تمثل فكرة الكد والاجتهاد في العمل، حتى في أسوأ الظروف، جوهر الموضوع. وبكل تأكيد، لأن الرئيس ماو (Mao) قد ثبت واحتمل المشاق الجسام في أثناء مسيرته الطويلة التي دامت ثمانية عشر شهرًا، حظي بتأييد ومحبة صادقة في نفس الصينيين، وعلى الرغم مما ألحقته الشيوعية من تدمير للحوافز وشحن الهمم في الأرض الرئيسة، إلا أن روح الكد والجد الفطرية لدى الشعب الصيني تظهر بوضوح جلي من خلال بداية تحول الاقتصاد إلى شركات حرة. ولا غرو في ذلك، فعادة ما تفرس مثل تلك النزعة المترعة بروح الجد والمثابرة في مرحلة الدراسة الأولية التي تتسم بساعات طويلة، أسابيع طويلة وسنة دراسية طويلة أيضًا. إذ يذهب الأطفال في الصين إلى المدرسة على مدى (251) يومًا في السنة، مقابل (181) يومًا فقط في أمريكا.

لقد أثمرت تلك التهيئة الاجتماعية المبكرة أخلاقيات عمل حظيت باحترام الجميع حول العالم اليوم. ففي الوقت الذي يولي الأمريكيون مكانة عالية للموهبة والكفاءة كمفتاح للنجاح، يرى الصينيون أن الصبر والمثابرة أهم أسباب النجاح وأجدرها بالاحترام.

لقد أكدت دراساتنا التي أجريناها حول رجال الأعمال في كل من قوانغزو، هونغ كونغ تيانجين وتايوان، مثل تلك الاختلافات في الرؤى والتوجهات. ففي حين يرى رؤساء الشركات الأمريكيون أن مهارات التحليل هي أهم عدة للمفاوضين، يرى الصينيون أن المثابرة والثبات والتصميم والاستعداد، هي أهم المؤهلات التي تكفل نجاح أي مفاوضات.

ينعكس اجتهاد الصينيين ومثابرتهم عند طاولة المفاوضات من خلال أمرين مهمين، الأول: يعمل الصينيون بكل جد في أثناء مرحلة التحضير للمناقشات، إذ يسهر رجال الأعمال في كل من هونغ كونغ، شانغهاي، سنغافورة وتايبيه إلى ساعة متأخرة من الليل، فيستهلكون معظم الطاقة في تلك المدن وهم عاكفون على دراسة مشاريعهم وتأمل أعمالهم. الآخر: يتسلح نظيرك الصيني برؤية واضحة حول مدى طول المدة التي قد تستغرقها جولات المفاوضات.

ليس من شك في أن تحمل مشاق السفر على متن الطائرات بين المدن، واحتفالات آخر الليل التي تقام بعد ساعات طويلة من المناقشات والرحلات المتكررة بين تلك المدن، تؤكد مقدرة الصينيين على الصبر وتحمل المشاق.

### النمو الاقتصادي والادخار:

كما سبقت الإشارة آنفاً، كتب آرثر سميث (Arthur Smith) حول قدرة الصينيين على الادخار واقتصادهم في الإنفاق في وقت مبكر جداً، يعود لعام 1894م. وقد صدق حدسه، إذ تجاوز معدل الادخار في الصين اليوم نظيره في

كل من اليابان والولايات الأمريكية المتحدة. وصحيح.. قد لا يعد التفوق على الولايات الأمريكية المتحدة هنا إنجازاً يذكر، بسبب تراجع قدرتها الاقتصادية كثيراً خلال السنوات القليلة الماضية. لكن، حتى في حالة اليابان التي اشتهرت بارتفاع معدل احتياطيها الذي تجاوز نسبة الـ (30%)، نجد أن الصين تتجاوز تلك النسبة باستمرار وبأقدام راسخة وتخطيط مدروس. ويعود هذا إلى استقرار تاريخها الاجتماعي والسياسي منذ أمد بعيد.

يضاف إلى هذا أننا لم نجرب أياماً اقتصادية عصيبة في الولايات الأمريكية المتحدة منذ ثلاثينيات القرن الماضي. وبالمقابل، كانت آثار أزمتنا الاقتصادية الكبرى تؤثر في الصين مرة واحدة على الأقل، كل عشر سنوات خلال القرن الأخير.

كثيراً ما يكون السعر هو القضية الأساسية. إذ نرى ذلك بشكل مباشر في عملنا مع الأمريكيين من خلال مفاوضاتهم مع رؤساء الشركات في هونغ كونغ. فبين كل الموضوعات التي تطرح للمناقشة بما فيها الكمية، حق بيع أو شراء السلع خلال مدة العقد، الخدمات التي يتمتع بها العميل خلال مدة العقد، طريقة الدفع ومدته، الضمان وغيرها، بين ذلك كله، نجد أن السعر يكون دائماً محور الاختلاف. فغالباً ما يعمد الصينيون للمناورة فيخفون نواياهم وما يودون تقديمه من عروض، أكثر مما يفعل الأمريكيون.

عادة ما يقدم الصينيون تنازلات فيما يتعلق بالسعر، لكن ذلك لا يحدث إلا بعد ممانعة شديدة ومناقشات طويلة ومستفيضة. ويدعم نفاذ صبر الأمريكيين من جهة وجلد الصينيين من جهة أخرى، موقف الجانب الأخير بقوة في وضعه التفاوضي بشأن السعر. وعليه، يجب على الأمريكيين ألا يستسلموا للعروض الأولى التي يقدمها الصينيون. فهم يتوقعون أن يضطر الجانبان إلى تقديم تنازلات في أثناء المفاوضات، خاصة فيما يتعلق بالسعر.

ولا شك في أن الصينيين يعمدون لهذا لقناعتهم أن الكل يناور دائماً بشأن السعر كما يفعلون. فهنا، لا بد أن يبذل الأمريكيون قصارى جهدهم لمقابلة توقعات الصينيين.

### المفاوضات الصفرية (\*) :

يعد التعاون والثقة بين أفراد العائلة نهجاً تقليدياً في الثقافة الصينية. ولهذا نجد أن العلاقة التبادلية في المفاوضات التجارية البارعة بين الأصدقاء والأقارب تكون محكومة بمدى التعاون المتبادل والوجه الذي استثمر فيها. غير أن المفاوضات التجارية مع الأجانب أو الأشخاص من خارج العائلة، تتخذ موقفاً مغايراً تماماً، أقرب إلى المفاوضات الصفرية من أي شيء آخر. وقد علق كل من كتب عن الصينيين على هذا الاختلاف الواضح بين الثقافتين الشرقية والغربية. فأهل الصين لا يثقون في الأجانب والدخلاء، ولهذا يتوقعون مفاوضات صعبة معهم تتسم بشدة المنافسة. فهم لا يشاطرون الغربيين فكرتهم الشائعة التي تقضي بضرورة زيادة حجم الكعكة قبل تقسيمها. وبالمقابل، لا ينتظرون منك أن تثق بهم، ولهذا يتوقعون منك سلوكاً تناقضياً مستمراً.

لتقريب الفكرة أكثر، ينظر الصينيون للمفاوضات مع الأجانب على أنها تمثل شكلاً من أشكال الحرب، تستعمل فيها كل المعدات والأدوات التي ابتكرها صن - تسو (Sun-tsu) في كتابه (فن الحرب) (The Art of War). ولهذا نجد أن الحرب مصطلح مألوف وسط الطلاب في التاريخ الصيني. تقول الحكمة الصينية (shang chang ru shan chang) التي تترجم حرفياً: ”يعد عالم التجارة بمنزلة ساحة حرب حقيقية“.

---

(\*) المفاوضات الصفرية: مفاوضات بين طرفين يكون فيها الريح لأحدهما على حساب خسارة الآخر (المترجم).

كما هو معلوم، تعج ساحات الحرب بالجواسيس، وتشهد هجمات ومناورات عسكرية وغيرها من مستلزمات فنون القتال، وهي عادة أماكن للدمار والخراب، لا للإبداع والابتكار.

أسلوب الإدارة هنا في غاية البساطة، إذ يكمن في حسن إدارة علاقات طويلة مع الشركاء الصينيين، تفضي في النهاية لكل شيء يشبه الإبداع والابتكار ومفاوضات تجارية بناءة تحقق فوائد متبادلة. فما دامت المفاوضات التمهيديّة عرضة لمبدأ تحقيق أحد الأطراف أرباحًا على حساب خسارة الطرف الآخر، يجب تضمينها مبالغ صغيرة من الدولارات تتناسب مع المهمة التي يتم بحثها في المفاوضات. وبمجرد بناء جسور الثقة وتأمين الوضع الداخلي، آنئذٍ، وأنئذٍ فقط، يمكن مناقشة أفضل العلاقات التجارية التي تحقق أكبر فائدة ممكنة.

### التهديد والوعيد بالتجارة مع جهات أخرى:

إن معرفة منافسيك المحتملين في التجارة مع الصين، تساعدك على إقناع نظرائك في مفاوضاتك مع الصينيين. فقد أشار كل من كتب عن أسلوب الصينيين في المفاوضات إلى هذه الحيلة البارة الخاصة - التهديد بعقد صفقات تجارية مع جهات أخرى.

طبقًا لـ (فيشر - Fisher) ويوري (Ury) في كتابهما (الظفر بـ "نعم")<sup>(14)</sup> (Getting to Yes) الذي سبقت الإشارة إليه، تعد الخيارات البديلة المتاحة أمام أي مفاوض، أفضل مصادر قوته التي تعزز موقفه التفاوضي، خاصة عندما يدرك الطرف الآخر ذلك. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما طالت قائمة الخيارات، تعززت الثقة بين المفاوضين. وقد ركز المؤلفان على ضرورة إتاحة الفرصة للطرف الآخر لمعرفة الخيار المتاح أمامك كلما كان خيارًا جيدًا.

يعد مفهوم الصينيين لإظهار الخيارات المتاحة أكثر ميلاً للنزعة الهجومية التي تنطوي على معنى آخر يفيد بحقيقة بداية مفاوضاتك مع منافسيك من تلك اللحظة. كما ينطوي مفهومهم لتعريف الخيار الجيد على وجود شخص ضمن شبكة المفاوضين مستعد لبيع جلد الدب قبل صيده، تأكيداً على دور المحاباة والمحسوبية هنا، ووجود شخص مؤثر يستطيع التدخل لصالح الطرف المعني.

لقد لاحظ الأمريكيون أن الصينيين يلجأون لهذا الأسلوب من المناورة دون إدراك تام لما يمكن أن يترتب عليه من نتائج سلبية. ولأن المفاوضات الأمريكي يبدو دائماً على عجلة من أمره، ويفضل التركيز في مفاوضاته على جزء محدد من المشكلة المطروحة على طاولة المفاوضات، يظهر تأثير مجموعة الخيارات فقط في اللحظة التي تستعر فيها حدة الخلافات عند مناقشة جوهر الموضوع. ولهذا يشعر معظم المفاوضين الأمريكيين أن ثمة رائحة للخيانة تفوح في المكان عندما يقرر الصينيون أن الوقت الذي يجب أن توضع فيه ورقة التهديد بالتحويل إلى جهات أخرى على الطاولة قد حان. ويجن جنون الأمريكيين ويضيق صدرهم عندما يؤكد الصينيون أن ما يؤمنون به يجب أن يكون معلوماً بالضرورة لكل شخص.

### الخلاصة :

لا شك في أن الاختلافات التي أوردناها بين الثقافتين الأمريكية والصينية وأسلوب كل من البلدين في المفاوضات، كبيرة جداً. وقد أوجزنا ذلك كله في الشكل (7.1). وبالطبع، تختلف طريقة الفهم الغربية عن طريقة الفهم الشرقية في عدة أوجه. ويبلغ هذا الاختلاف مداه في: اللغات، القيم وأساليب إدارة المفاوضات. لكن على الرغم من هذا، ما زالت المعاملات التجارية تسير على قدم وساق، والعلاقات التجارية تزدهر عبر المحيط الباسيفيكي؛ لأن الفرص المتاحة للتعاون الاجتماعي هائلة جداً.

يضاف إلى هذا، أنه كلما أدرك الطرفان تلك الاختلافات الكثيرة المحتملة التي قد تعيق محادثتهما والاختلافات في القيم والمبادئ والسلوك، كلما كانت المفاوضات فعالة، بارعة ومحققة مصالح متبادلة للطرفين.

لهذا، فقد خصصنا الفصول القليلة التالية في هذا الكتاب، لتقديم نصيحة محددة للمفاوضين الأمريكيين في كل مرحلة من مراحل مفاوضاتهم مع نظرائهم من رجال الأعمال الصينيين. وبمعنى آخر: وفرنا لهم خريطة طريق لتفادي العوائق التي تعتري سبيلهم بسبب الاختلافات الثقافية بين الشعبين.

### ملخص لأهم الاختلافات بين الأسلوب الأمريكي والأسلوب الصيني في المفاوضات

الأسلوب الصيني	الأسلوب الأمريكي	الفئة
شمولي	فردى	مبادئ ثقافية أساسية/
علاقات تسلسلية هرمية	مساواتى	أساليب التفكير
النظر للصورة كلها	معلومات موجهة،	
كوحدة متكاملة	مركزة ومهمة	
قابل للتنازل	التبسيط	
والوصول إلى تسوية وسط	قانع بالحقيقة	
إدارة المفاوضات		
طويلة، مكلفة	قصيرة	1 - مجاملات عامة لا تتصل
رسمية	غير رسمية	بالمهمة مباشرة
متوسطة	مناداة فاترة	
سلطة محدودة	سلطة تامة	2 - تبادل معلومات

لاتخاذ القرار	لاتخاذ القرار	متصلة بالمهمة
غير صريح	صراحة تامة	
شرح أولي موجز	كل الأوراق توضع	
إلى حد ما	على الطاولة	
تقديم اقتراحات أولاً		
أسئلة واستفسارات	اعتماد أسلوب هجومي	3 - الإقناع
عروض تنافسية	في الإقناع (وعد، وعيد	
تبييد الوقت	منطق، تهديد)	
تقديم الرشا والهدايا		
تحقيق الهدف	تحقيق الهدف	4 - تقديم التنازلات
دفعة واحدة	على مراحل	والموافقة
علاقات تدوم طويلاً	صفقة جيدة	

الشكل (7.1) ملخص لأهم الاختلافات التي تميز الأسلوب الأمريكي عن الأسلوب الصيني في المفاوضات

## الهوامش:

1 - بدأ جون قراهام (John Graham) دراساته التصنيفية للأساليب الصينية في المفاوضات في مطلع ثمانينات القرن الماضي. وما زال يواصل تلك المهمة اليوم مع زملاء من دالين، هونغ كونغ وتايبيه. أما مارك لام (Mark Lam) فقد شرع في ممارسة الأعمال التجارية مع الصين في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، ويركز حاليًا على النشاطات الصينية - الأمريكية التجارية والقانونية مع التأكيد على القضايا التي تتعلق بالتقنية المتطورة والحقوق الفكرية. وهو حاصل على شهادة الدكتوراه في القانون من جامعة كاليفورنيا، ويجيد التحدث بالماندرينية، الكانتونية والفوكينية (\*).

2 - آرثر ه. سميث (Arthur H. Smith) (مميزات الصين) (Chinese Characteristics) الطبعة الثانية (نيويورك: ريفيل، 1894م).

3 - ثمة استثناء لهذه القاعدة، فقد جابت السفن الشراعية الصينية الضخمة، المحيطات سبعين عامًا قبل كولومبوس (Columbus) وذهب البعض إلى أنها زارت أمريكا آنثذ. انظر قييفين مينزيس (1421 Gavin Menzies م، السنة التي اكتشفت فيها الصين أمريكا) (The Year China Discovered America) (نيويورك: مورو، 2003م) وهو كتاب جيد لمن يعشقون الجدل التاريخي.

4 - التصوير التقليدي لحياة الفلاحين الصينيين، وانق لُنق (Wang - Lung) وأو - لان (O. Lan) الذي حاز جائزة بوليتزر للرواية لعام 1932م، بالإضافة لميدالية ويليام دين هويلس (William Dean Howells) عام 1935م، لأفضل رواية متميزة خلال الفترة بين عامي 1930 و1935م.

(\*) لهجات صينية يتحدثها الناس على نطاق واسع في مقاطعة فوشيان عند الساحل الجنوبي، معظم أجزاء جنوب شرقي آسيا وتايوان (المترجم).

5 - فنق يو - لان (Fung Yu - Lan) (تاريخ موجز للفلسفة الصينية) (A Short History Of Chinese Philosophy): وصف للأسلوب الصيني في التفكير منذ بداياته الأولى حتى يومنا الحاضر (نيويورك: المطابع الحرة، 1997م)، ص 17-19.

6 - للوقوف على أهم عرض للمشجرات العالمية لعلم اللغات، انظر جيانقتيان شين (Jiangtian Chen) روبرت ر. سوكال (Robert R. Sokal) (التحليل العالمي للعلاقة بين الجينات وعلم اللغات لسكان العالم) (علم الأحياء البشري) (Human Biology)، أغسطس 1995م، 67 (4)، ص 595-612.

7 - إننا ندرك الاستناد إلى موضوع العرق في اعتماد اللغة الإنجليزية كنقطة انطلاق. ومع ذلك، يمكن استخدام مشجرات علم اللغات لقياس المسافة من أي لغة. فمثلاً، أظهرت التحليلات التي اعتمدت اللغة اليابانية أو اللغة الفرنسية نقطة انطلاق، أنهما مفيدتان أيضاً في التوصل إلى النتائج نفسها في حال اعتماد اللغة الإنجليزية.

8 - ليرا بورودتسكي (Lera Boroditsky) ”هل تشكل اللغة التفكير؟ (Does Lan- guage Shape Thought) الناطقين بالمندرينية والإنجليزية، بداية الزمن“ علم النفس الإدراكي 43، 2001، (Cognitive Psychology)، ص 1-22.

9 - جويل ويست (Joel West) وجون ل. قراهام (John L. Graham) ”علم اللغات استناداً إلى البعد الثقافي وعلاقة ذلك بالمبادئ الإدارية“ مجلة الإدارة العالمية (Management International Review)، 2004، 44 (3) ص 239-260.

10 - اشتملت اللغة الإنجليزية قديماً على شكل آخر لصيغة المخاطب (Thee) (أنت) وقد ظل يمثل شكلاً غير رسمي حتى القرن الماضي. وقد حدث

الشيء ذاته في بعض البلدان الناطقة باللغة الإسبانية مثل كوستاريكا، حيث تم حذف الـ (tu) بالطريقة نفسها.

11 - ريتشارد نايسبيت (Richard Nisbett)، جغرافية التفكير (The Geogra- phy Of Thought) (نيويورك: المطابع الحرة، 2003م).

12 - لقد أعيد نشر طبعة عام 1981م، الأصلية (نيويورك: البطريق) في طبعة ثانية مع مؤلف ثالث، بروس باتون (Bruce Patton) (بوسطن: هوقتون ميغلين، 1991م). وبقي الفصل الثاني كما هو "اعزل الناس عن المشكلة".

13 - مايكل هاريس بوند (Michael harris Bond)، ما وراء الوجه الصيني (Behind the Chinese Face) (أوكسفورد: جامعة أوكسفورد 1991م).

14 - روجر فيشر (Roger Fisher)، ويليام يوري (William Ury) وروس باتون (Bruce patton) (الظفر بـ "نعم") (Getting to Yes): التوصل إلى اتفاق في المفاوضات دونما استسلام (نيويورك: البطريق، 1991م).

