



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

محاضرات في: تقنيات التفاوض

الدولي

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

شعبة العلوم التجارية

التخصص: تجارة دولية



الاعداد:

الدكتور: مصطفى يونسى

أستاذ محاضر - أ-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر

2019/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



نسخة ثانية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المجلس العلمي

الجلفة في: 2022/02/09

الرقم: 034/م.ع / 2022

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2019/01

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،
المنعقد يوم السابع مارس عام ألفين وتسعة عشرة، عُرض الملف التالي:
أ. عرض الملف
قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية، حيث بها تقريرين ايجابيين
خير من داخل الكلية و الخير الثاني من خارج الجامعة، و الجدول أدناه يوضح ذلك:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
01	د. يونس مصطفي	أستاذ محاضر أ	محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس مالية وتجارة دولية

ب. الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه

المجلس العلمي لكلية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
للجامعة زيان عاشور بالجلفة
رئيس المجلس العلمي
إمضاء: الدكتور: حديدي آدم



Université de Djelfa

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
الموضوع الأول: التفاوض مفاهيم أساسية	
2	أولا- ماهية التفاوض
3	ثانيا- مفهوم التفاوض
4	ثالثا- مداخل التفاوض
5	رابعا- أهمية التفاوض
6	خامسا- مبادئ التفاوض
6	سادسا- المفاهيم المرتبطة بالتفاوض
8	سابعا- عناصر التفاوض
الموضوع الثاني: إدارة العملية التفاوضية	
11	أولا- أنواع التفاوض
13	ثانيا- محددات النجاح في التفاوض
13	ثالثا- أسس العملية التفاوضية ومكوناتها
14	رابعا- شروط التفاوض
الموضوع الثالث: الفريق التفاوضي	
19	أولا- مدخل للفريق التفاوضي
23	ثانيا- رئيس الفريق التفاوضي
25	ثالثا- الأدوار التي يقوم بها الفريق التفاوضي والشخص المتفاوض
25	رابعا- توزيع السلطة والمسؤولية في المفاوضات وتحديد الأهداف التفاوضية
الموضوع الرابع: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض	
29	أولا- إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالتكتيكات التفاوضية
29	ثانيا- مفهوم الإستراتيجية التفاوضية
30	ثالثا- أنواع إستراتيجيات التفاوض
34	رابعا- مفهوم تكتيكات التفاوض
34	خامسا- الأدوات المستخدمة في التكتيك التفاوضي
الموضوع الخامس: مدخل للتفاوض التجاري الدولي	
40	أولا- مفهوم التفاوض التجاري

40 ثانيا- طرق التفاوض التجاري
41 ثالثا- أنواع التفاوض في المجالات التجارية
42 رابعا- محددات التفاوض التجاري
43 خامسا- مفهوم التفاوض التجاري الدولي
43 سادسا- محددات المفاوضات التجارية الدولية
44 سابعا- العوامل الواجب مراعاتها في المفاوضات التجارية الدولية
44 ثامنا- عوائق المفاوضات التجارية الدولية
46 تاسعا- قوة الموقف التفاوضي للبائع والمشتري
الموضوع السادس: بيئة المفاوضات التجارية الدولية	
49 أولا- مفهوم البيئة التفاوضية التجارية الدولية
50 ثانيا- مكان التفاوض
54 ثالثا- زمن المفاوضات
56 رابعا- اللغة المستخدمة في التفاوض
58 خامسا- الفريق التفاوضي
الموضوع السابع: الإيديولوجية في المفاوضات التجارية الدولية	
60 أولا- تعريف الإيديولوجية
60 ثانيا- أنواع الإيديولوجيات
61 ثالثا- عناصر الإيديولوجيات
62 رابعا- العوامل المؤثرة في الإيديولوجيات
64 خامسا- علاقة الإيديولوجية بالمفاوضات التجارية الدولية
الموضوع الثامن: الثقافة في المفاوضات التجارية الدولية	
67 أولا- مفهوم السلوك والشخصية
67 ثانيا- مفهوم الثقافة
68 ثالثا- القواعد المعرفية للثقافة
69 رابعا- اختلاف الثقافات وكيفية التعامل معها
73 خامسا- تأثير الثقافة على المفاوضات
الموضوع التاسع: البيئة السياسية والقانونية في المفاوضات التجارية الدولية	
79 أولا- مفهوم مشكلات الحكومات والقوانين
79 ثانيا- مظاهر تأثير القرارات السياسية على المؤسسات
80 ثالثا- تدخل الحكومة الأجنبية في المفاوضات التجارية الدولية
85 رابعا- تدخل الحكومة المحلية في المفاوضات التجارية الدولية
90 خامسا- مشكلات اختلاف القوانين وكيفية مواجهتها
الموضوع العاشر: مراحل التفاوض التجاري	

93	أولا- المرحلة التمهيديّة (الإعدادية)
97	ثانيا- اختيار التمويل في المفاوضات التجارية الدولية في المرحلة التمهيديّة
101	ثالثا- مرحلة التفاوض الفعلي (مرحلة المناقشات)
108	رابعا- مرحلة ما بعد التفاوض
الموضوع الحادي عشر: المفاوضات ونقل الأموال	
110	أولا- الأموال المنقولة
110	ثانيا- مخاطر المعاملة بالعملة الأجنبية في المفاوضات التجارية الدولية
111	ثالثا- الفائدة وقرار التمويل الاستثماري
113	رابعا- الخصم وقرار التمويل الاستثماري
116	خامسا- القيمة الحالية بين الفائدة والخصم
الموضوع الثاني عشر: كتابة التقرير النهائي وإنهاء المفاوضات	
122	أولا- مفهوم الانتهاء من المفاوضات
122	ثانيا- مرحلة التفاوض قبل إبرام العقد
125	ثالثا- اتفاق التفاوض
127	رابعا- إنهاء المفاوضات التجارية
127	خامسا- طرق تسوية الخلافات
128	سادسا- انهيار المفاوضات
130	الخاتمة
134-132	قائمة المراجع



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	التفاوض كنظام	01
7	الفرق بين المساومة والنظام.....	02
14	مكونات العملية التفاوضية	03
30	علاقة المنهج بالإستراتيجية التفاوضية.....	04
37	عناصر الضغط التفاوضي.....	05
45	العوائق الخاصة والعامة في المفاوضات التجارية الدولية	06
56	علاقة الوقت بالمفاوضات التجارية الدولية	07
61	مستويات الأيديولوجية في المفاوضات الدولية	08
69	العوامل المؤثرة في الثقافة والمفاوضات	09
74	مصفوفة المواقف التفاوضية	10
83	صفة دولية غير مطابقة للمواصفات وإمكانية التصرف فيها	11
94	أهداف العملية التفاوضية	12

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين المساومة والنظام.....	7
02	أمثلة عن رئيس الفريق التفاوضي.....	24
03	مختلف الأدوار التفاوضية	27
04	اختلاف نظام القيم عبر الثقافات المختلفة.....	74
05	تأثير الثقافة على المفاوضات.....	77
06	تقويم الموردين حسب الخدمة (وقت التسليم).....	88
07	تقويم الموردين حسب الأسعار.....	88
08	تقويم الموردين حسب درجة الجودة	88
09	التقويم العام للموردين	88
10	معطيات المثال 2	89
11	تقويم الموردين حسب الخدمة (وقت التسليم) في المثال 2.....	89
12	تقويم الموردين حسب الأسعار في المثال 2.....	89
13	تقويم الموردين حسب درجة الجودة في المثال 2	90
14	التقويم العام للموردين في المثال 2	90
15	معطيات المثال 1	97
16	معطيات المثال 2	97
17	معطيات المثال 1	98
18	معطيات المثال 1	98
19	معطيات المثال 2	100
20	معطيات المثال 2	100
21	القضايا التفاوضية وأهميتها	106



مقدمة

إن البدايات الأولى لظهور التفاوض كان من خلال الممارسات السياسية، حيث لجأت الكثير من الدول لحل خلافاتها مع دول أخرى ودبا عن طريق التفاوض، بدل اللجوء للقوة العسكرية، لينتقل هذا المفهوم للممارسات الاقتصادية و التجارية ويمارس كمفهوم حديث في المؤسسات والمنظمات، كما أصبح من بين أهم المواضيع التي تدرس في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والتجارية والاجتماعية، فالتفاوض يعد فن لتواصل مع الآخرين من خلال خبرة وبراعة الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بالتفاوض من جهة ومن جهة أخرى يعد من بين العلوم الذي يقوم على النظريات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات.

إن مفهوم التفاوض واسع وشامل لكن ما أجمع عليه أغلب الكتاب في هذا الموضوع هو أنه لغة الاتصال والحوار من أجل فض النزاعات والخلافات بين الأطراف المتنازعة حول قضية ما، سواء كان هؤلاء الأطراف دولاً أو مؤسسات أو تنظيمات أو أفراد، فهو أحد مظاهر حياتنا اليومية وجوهر لنشاط الأعمال في المجالات التجارية والسياسية والاجتماعية، لذلك سنحاول من خلال هذه المطبوعة التي جاءت بعنوان محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، إبراز أهمية دراسة التفاوض التجاري على المستوى الدولي من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بهذا المقياس وذلك من خلال التركيز على مراحل إتمام الصفقات التجارية الدولية بمختلف فصولها والعوامل المؤثرة فيها، وهنا نشير إلى أن هذه المطبوعة موجهة أساساً لطلبة التجارة الدولية، فدراسة موضوع التفاوض على المستوى الإداري يختلف عنه في المجال التجاري الدولي، حيث تظهر العديد من المتغيرات مثل أسعار العملات وكيفية السداد، والثقافات المختلفة للأطراف المتفاوضة وغيرها من العوامل المرتبطة بالعملية التفاوضية الدولية، لذلك ركزنا في المتن على التفاوض التجاري الدولي، ولكن هذا لا يمنع طلبة إدارة الأعمال من الاستفادة من هذا العمل، حيث خصصنا الجزء الأول من المطبوعة بالكامل من خلال المواضيع الأربعة الأولى للتفاوض بشكل عام، بينما خصص الجزء الثاني من هذا العمل لدراسة التفاوض التجاري على المستوى الدولي تماشياً مع تخصص الطلبة الموجهة إليهم المطبوعة، وهذا من خلال المواضيع التالية :

- الموضوع الأول: جاء كمدخل تمهيدي للتفاوض من خلال عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالتفاوض كالمساومة والوساطة والتحكيم، إضافة لإعطاء مفهوم للتفاوض وتبيان خصائصه، إضافة لعناصره.
- الموضوع الثاني: جاء بعنوان إدارة العملية التفاوضية، ويهدف الموضوع لشرح كيفية إدارة العملية التفاوضية من خلال عرض كيفية الدخول في المفاوضات وشروط النجاح فيها.
- الموضوع الثالث: من يقوم بعملية التفاوض مجموعة من الأفراد المتخصصين في هذا المجال يدعون بالفريق التفاوضي، نسعى من خلال هذا الموضوع لمعرفة مهام الفريق التفاوضي.

- الموضوع الرابع: خصص الفصل الرابع لدراسة إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض من خلال منهجين، المصلحة المشتركة والصراع.
- الموضوع الخامس: الموضوع الخامس جاء كمدخل للتفاوض التجاري الدولي، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم الخاصة بالتفاوض التجاري، إضافة لدراسة محددات التفاوض التجاري الدولي المتمثلة في المحددات الاقتصادية والاجتماعية.
- الموضوع السادس: جاء لدراسة بيئة المفاوضات التجارية الدولية الخاصة، المتمثلة في المكان والزمان واللغة، إضافة لعنصر الفريق التفاوضي.
- الموضوع السابع: المعنون بالإيديولوجية في المفاوضات التجارية الدولية، في هذا الموضوع تم معالجة أول عناصر البيئة العامة للمفاوضات التجارية الدولية المتمثل في الإيديولوجية، حيث أن التوجهات السياسية لمختلف الدول (الإيديولوجية) تؤثر بشكل مباشر في المفاوضات.
- الموضوع الثامن: خصص الموضوع الثامن لدراسة تأثير الثقافة على المفاوضات التجارية الدولية وهي ثاني عناصر البيئة العامة للمفاوضات التجارية الدولية، حيث أن الثقافة تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها المجتمع خلال فترة زمنية، وهي التي تحدد شخصية الأفراد وطباعهم في المجتمع الواحد، ما يعني أنها تؤثر على المفاوضات باعتبارها عملية يقوم بها الأفراد من ثقافات ودول مختلفة.. وكمثال عن ذلك اختلاف اللغة.
- الموضوع التاسع: خصص الموضوع التاسع لدراسة تأثير البيئة السياسية والقانونية على التفاوض، من خلال مراحلها المختلفة (قبل وأثناء المفاوضات)، من قبل الدولة المستضيفة للمفاوضات ودولة أو دول الأطراف التفاوضية، حيث أن الدولة يمكنها التدخل المباشر في العمليات التفاوضية التجارية من خلال التشريعات والقوانين.
- الموضوع العاشر: تم فيه عرض مختلف مراحل العملية التفاوضية، والمتمثلة في المرحلة التمهيديّة التي تسبق عملية التفاوض، إضافة لعملية التفاوض الفعلي (الالتقاء) وأخيرا مرحلة ما بعد التفاوض.
- الموضوع الحادي عشر: خصص الموضوع الحادي عشر لدراسة تأثير أسعار الفائدة والخصم والقيمة الحالية على المفاوضات التجارية الدولية.
- الموضوع الثاني عشر: خصص الفصل الأخير من المطبوعة لدراسة كيفية إعداد التقرير النهائي للمفاوضات وعرض الجوانب الإجرائية والموضوعية فيه، إضافة لدراسة كيفية فض النزاعات والخلافات بين الأطراف التفاوضية، وأخيرا دراسة مفهوم انهيار المفاوضات.

ملاحظة: جاء ترتيب العناصر والعناصر الفرعية في هذه المطبوعة كما يلي:

أولا- العنصر الأساسي الأول:

1- العنصر الفرعي الأول:

أ- العنصر الثانوي من العنصر الفرعي الأول:



الموضوع الأول

التفاوض مفاهيم أساسية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم التفاوض؛
- مبادئ التفاوض؛
- المفاهيم المرتبطة بالتفاوض؛
- عناصر التفاوض.

الموضوع الأول: التفاوض مفاهيم أساسية

تمهيد: يعد التفاوض لغة الاتصال والحوار من أجل فض النزاعات، فهذا المفهوم ظهر من خلال الممارسات السياسية، حيث لجأت الكثير من الدول لحل خلافاتها مع دول أخرى عن طريق التفاوض، لينتقل هذا المفهوم للممارسات الاقتصادية والتجارية ويمارس كمفهوم حديث في المؤسسات والمنظمات، نسعى من خلال هذه الموضوع إلى إبراز المفاهيم المتعلقة بالتفاوض والمبادئ الخاصة به التي تساعد الطالب على إعطاء صورة له.

ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم (34) وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم (35).
سورة فصلت

إن الآيات العظيمة السابقة من سورة فصلت، تلخص مضمون التفاوض، من خلال مقابلة أهل الإحسان بالإساءة بالإحسان والعداوة بالسماحة وإن كان ذلك صعباً على النفس البشرية، فالتفاوض هو فن التعامل مع من نختلف معه لدفع الضرر أو جلب المنفعة.

أولاً- ماهية التفاوض: كثيرة هي الحاجات التي تدفع المؤسسات والتنظيمات لأن تتفاوض مع غيرها من المؤسسات والتنظيمات الأخرى أو مع السلطات أو حتى الأفراد، فهي حينما تتفاوض مع طرف ما فهي تأمل وتسعى لتحقيق منفعة ما مع ذلك الطرف، هذه المنفعة يمكن أن تكون اقتصادية أو تجارية أو ثقافية أو سياسية.

وما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد أيضاً، حيث يتفاوض الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة مثل الاتفاق الذي يحصل بين الموظفين على تحمل أعباء العمل وتوزيعها بينهم توزيعاً عادلاً.

إن المنفعة المتوخاة من التفاوض هي منفعة تبادلية، أي تتحقق فيها المنفعة لجميع أطراف العملية التفاوضية، لاسيما إذا كانت مصالح الأطراف مشتركة ومكملة لبعضها مثل العلاقة بين المورد والزبون، والعلاقة بين البائع والمشتري، حيث يتيح التفاوض إمكانية تحقيق نوع من تنظيم تبادل المنافع وتنسيقها وتعظيمها للطرفين.

ولا يقتصر التفاوض على الحالات التي تبدو فيها المصالح مشتركة بين طرفين أو أكثر، بل حتى في الحالات التي تكون فيها مصالح متعارضة ومتضاربة، حيث يتيح التفاوض تحقيق تفاهم واتفاق يحد من الضرر الذي يلحق بالطرفين أو أحدهما جراء تناقض وتعارض المصالح بين الطرفين، وهو ما يمكن ملاحظته في النزاعات بين مختلف الدول بسبب قضايا عديدة مثل ترسيم الحدود أو الصراعات الإيديولوجية والثقافية والدينية والتاريخية، حيث تلجأ الدول للتفاوض عوض الحلول العسكرية واستعمال القوة، وهنا نشير إلى أن التفاوض كمصطلح ومفهوم ظهر لأول مرة في المجالات السياسية

المرتبطة بالجهود الدبلوماسية لحل النزاعات السياسية كترسيم الحدود وتبادل الأسرى بين مختلف الدول المتنازعة وغير ذلك من النزاعات.

وفي إطار الحديث عن ماهية التفاوض لابد من عرض الخلفية التاريخية له، حيث تشير معظم الكتابات المتعلقة بالتفاوض والمفاوضات أن التفاوض عرف ثلاثة مراحل أساسية تتلخص فيما يلي:

1- المرحلة الأولى التفاوض كفن: تعد أقدم مرحلة عرفها التفاوض، وتظهر من خلال الأساليب والمهارات التي اكتشفها الإنسان ومارسها في الحوار والتعامل مع الآخرين، منذ بدء الخليقة والحياة الإنسانية، وهو فن متغير ومتناسب وفقا لما يتطلبه الموقف التفاوضي والسلوكيات المكتسبة للأفراد.

2- المرحلة الثانية الأدب التفاوضي: يظهر التفاوض من خلال عملية التعبير الأدبي سواء بالكلمة أو بالرمز عن العملية التفاوضية، وقد بدأت هذه المرحلة عندما اكتشف الإنسان القراءة والكتابة، عن طريق تدوين نتائج التفاوض في شكل اتفاق أو معاهدة، حيث وجدت العديد من المخطوطات والكتابات التاريخية التي تشير إلى أن ماهية التفاوض تعود لحقب تاريخية قديمة.

3- المرحلة الثالثة التفاوض كعلم: وهي المرحلة التي شهدت تطور التفاوض، حيث أصبح التفاوض يقوم على تنظير المبادئ التي من خلالها يتم الوصول إلى قوانين علمية يمكن تطبيقها، حيث أصبح التفاوض يقوم على أسس ومبادئ محددة وقواعد متفق عليها، إلا أن الجدل والنقاش لا يزال بين المختصين حول ما إذا كان التفاوض فن ومهارة يتمتع بها الشخص المفاوض، أو أنه علم يخضع للأسس وقوانين علمية يلتزم بها الشخص المفاوض ويكتسبها عن طريق الخبرة والتدريب.

ثانيا- مفهوم التفاوض: ارتبط مفهوم التفاوض بالمشاركة والمساواة، حيث تعددت التعريفات الخاصة به وسنتعرض لأهمها المتمثلة فيما يلي :

- يعرف التفاوض على أنه: موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، بغية تقريب ومواءمة وتكليف وجهات النظر من أجل الحفاظ على المصالح القائمة والحصول على منافع جديدة وتحقيق المكاسب لجميع الأطراف.

- كما يعرف على أنه أسلوب اتصالي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي والحركي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق وتحقيق مكاسب مشتركة.

- ويعرف أيضا بأنه: أسلوب يلجأ إليه الفرد للحصول على ما يريده و التعامل مع الآخرين، لزيادة مهاراته الاجتماعية في التفاهم والتفاعل مع محيطه.

- ويعرف التفاوض أيضا بأنه: نوع من الحوار وتبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي لحسم قضية أو قضايا نزاعية بينهما أو بينهم، وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.

- كما يعرف أيضا على أنه: تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات النظر بين طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عمليا بدلا من النتيجة المثالية التي يسعى إليها كل طرف على حدى.

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بعض الخصائص المميزة للتفاوض أهمها:

✓ إن عملية التفاوض تعتبر أداة لفض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين؛

✓ إن عملية التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتؤثر فيها؛

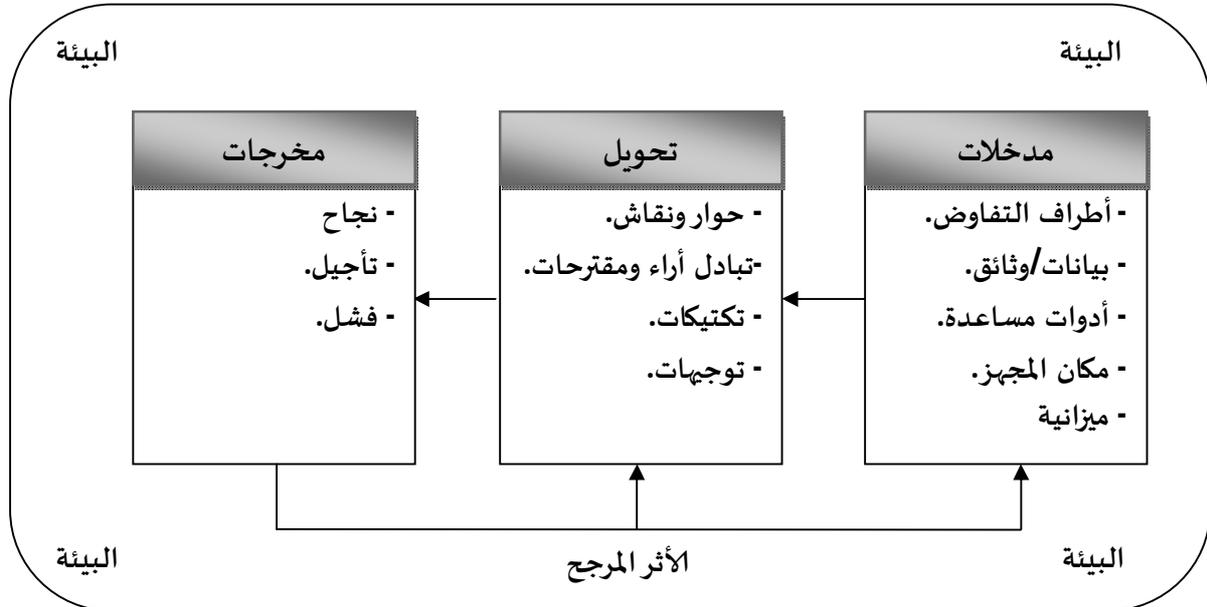
✓ التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك الأهداف المعلنة وغير معلنة لكل منهما؛

✓ عملية التفاوض تعتمد على مهارات المتفاوضين في مجال الاتصال واللباقة والقدرة على التصرف والتعامل مع أنماط الآخرين وغيرها.

ثالثاً- مداخل التفاوض: يمكن النظر للتفاوض من عدة زوايا، حيث يعد التفاوض نظام كما يمكن النظر إليه على أنه عملية اتصالية، وسنناقش هذان المدخلان من خلال هذا العنصر.

1- التفاوض كنظام: يمكن النظر إلى التفاوض على أنه نظام متكامل يتكون من النظم الفرعية وكل نظام فرعي يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية وهكذا، وبالتالي فإن الأداء التفاوضي ونتائجه يتوقف على أداء كل نظام فرعي، وبتطبيق هذا المفهوم على نشاط التفاوض فإن التفاوض يعد مجموعة أنشطة متنوعة مثل الإعداد والتنظيم والممارسة والمتابعة والتقييم، كما أن كل نشاط تفاوضي يحتوي على أنشطة أخرى فرعية ويتحقق التكامل بين كل هذه الأنشطة في سبيل تحقيق النتائج المطلوبة، وعموماً يمكن إبراز مكونات نظام التفاوض من خلال الشكل الموالي:

الشكل (01): التفاوض كنظام



أ- مداخلات نظام التفاوض: تشمل مداخلات أي نظام للتفاوض عناصر مختلفة وهامة، تضم أطراف التفاوض، والبيانات والوثائق والأدوات المساعدة، إضافة لمكان التفاوض وميزانية التفاوض.

ب- عمليات التحويل: تتمثل عمليات التحويل لنظام التفاوض في الحوار والمناقشة، وتبادل الآراء والإستراتيجيات وما تشتمل عليه من تكتيكات، وكذلك التوجيهات والتعليمات المقدمة للمفاوضين.

ج- مخرجات نظام التفاوض: تشمل مخرجات نظام التفاوض على أحد البدائل الثلاثة التالية: نجاح أو تأجيل، أو فشل التفاوض.

د- الأثر المرتجع: يتمثل الأثر المرتجع في رد الفعل المترتب على نجاح أو تأجيل أو فشل عملية التفاوض على الأطراف المشتركة وعلى المصالح المتبادلة. ومثال ذلك العلاقات بين التي تتيح التعاون بين الطرفين مستقبلا في حالة نجاح المفاوضات.

هـ- البيئة المحيطة: تمثل الإطار العام الذي يحيط بنظام التفاوض من حيث المتغيرات السياسية والإستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتي لا بد وأن يتفاعل معها نظام التفاوض، حيث يتأثر ويؤثر فيها.

2- التفاوض كعملية اتصالية: فالتفاوض ما هو إلا تبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق، الآراء والاتجاهات بين أطراف التفاوض من خلال الاتصال، ويتكون من العناصر التالية:

أ- المرسل: هو أحد أطراف العملية التفاوضية الذي يريد نقل وتوصيل معاني وأفكار ووجهات نظر إلى الطرف الأخرى في المفاوضات.

ب- المستقبل: هو الطرف الذي يستقبل الرسالة المرسله إليه من طرف المرسل، وهنا تجدر الإشارة إلى أن المرسل والمستقبل قد يكون شخصا واحد أو جماعة.

ج- الرسالة: وهي العبارات والمعاني، الأفكار والإشارات المستخدمة والمرسله إلى المستقبل، والتي قد تكون شفوية أو مكتوبة، مسموعة أو مرئية.

د- الترميز: لا يمكن للرسالة أن تفهم من الطرف الأخر أو يتم نقلها دون أن تحتوي على رموز معينة تكون مختارة بشكل يتوافق مع الهدف من عملية الاتصال التفاوضي، وعادة ما تكون الرموز عبارة عن كلمات أو إشارات، سلوكيات، كتابة، صور، إيماءات وغير ذلك.

هـ- فك الترميز: يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة وتفسيرها وتحليلها بهدف فهمها.

و- القناة: هي الوسيلة التي تقوم بحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ومن أهم تلك الوسائل نجد التقارير، المطبوعات، الهاتف، الانترنت، نبرات الصوت في حالة الاتصال الشفهي إضافة إلى إيماءات الوجه.

رابعا- أهمية التفاوض: تظهر أهمية التفاوض من خلال ضرورته وحتميته.

1- ضرورته: تظهر ضرورة التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من خلال العلاقة بين الطرفين والتي تتجسد في القضية التفاوضية القائمة بين الطرفين التي تحقق مصالحهما.

2- حتميته: التفاوض يستمد حتميته من كونه المنفذ والمخرج الوحيد الممكن استخدامه لحل القضايا التفاوضية والوصول لحل المشكلة. فكل طرف من أطراف العملية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في نفس الوقت ليس لديه كل السلطة أو القوة أو النفوذ الكاملة لإملاء

إرادته وفرضها إجباراً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية التفاوضية وتريد الوصول لحلها.

خامساً- مبادئ التفاوض: هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ القدرة الذاتية: يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث فهم قضية التفاوض وأبعادها وفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه، كما يتضمن القدرة على القيادة، الإشراف على فريق التفاوض ومهاراته في الاتصال.

2- مبدأ المنفعة: كل طرف من أطراف العملية التفاوضية يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من جراء عملية التفاوض، حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون التفاوض، لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع والتي تمثل أهداف كل طرف في العملية التفاوضية.

3- مبدأ الالتزام: يعد الالتزام أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

4- مبدأ العلاقات المتبادلة: يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل، أي أن التفاوض ونتائجه لا يجب أن تضحي باستمرارية العلاقات بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين المنتجين والموردين في المعاملات التجارية.

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض: ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل بين الطرفين ومراعاة المصلحة المشتركة وتجنب التحايل والخداع، كما ينطوي هذا المبدأ على مجموعة من العناصر نلخصها فيما يلي:

- المحافظة على اللباقة وحسن السلوك والحرص على إعطاء الإجابات الصحيحة؛

- تجنب الحديث عن الإنجازات والقدرات الشخصية أمام الطرف الآخر،

- عدم إحراج الطرف الآخر عند وقوعه في الخطأ؛

- عدم الإسراف في الضغط على الطرف الآخر وذلك من أجل استمرار عملية التفاوض.

سادساً- المفاهيم المتعلقة بالتفاوض: هناك بعض من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بمفهوم التفاوض، حيث لا يفرق الكثير بين هذه المفاهيم والتفاوض وأهمها ما يلي:

1- المساومة: بالنسبة للتفاوض يعد عملية عقلية ديناميكية تهدف إلى حل نزاع بين طرفين حول مشكلة ما، ومن ثم فإن التفاوض يقوم على احترام متبادل بين الطرفين، وكل الأطراف تخرج مستفيدة

من جراء عملية التفاوض، أما المساومة فهي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر.

والشكل الموالي يوضح الفرق بين التفاوض والمساومة.

الشكل (02): الفرق بين المساومة والتفاوض



وعموما المساومة تتعلق عادة بالتبادل، أي إنجاز أو كسب شيء مقابل تقديم تنازل عن شيء آخر، ولذلك فإن القاعدة الوحيدة والأساسية للمساومة هي أن كل اقتراح يتم مقابل تنازل معين، فهي عملية مشروطة، فليس هناك شيء يمكن الحصول عليه بدون مقابل، وكل شيء يتم تقديمه يقابله تنازل عن شيء آخر.

والجدول الموالي يوضح أهم الفروق بين التفاوض والمساومة.

الجدول (01): الفرق بين المساومة والتفاوض

المساومة	التفاوض	المعيار
ربح/خسارة	ربح/ربح	الهدف
القوة	الثقة والمعلومة	القوة
متعارضة	مشتركة	الاهتمامات
تنافسية	تعاونية	شكلها

2- الوساطة: ويقصد بها قيام طرف ثالث خلاف الطرفين المعنيين بالتفاوض بالتوسط بينهما، وذلك بهدف نقل وجهات النظر ما بين الطرفين، وتقريب وجهات النظر حول القضية التفاوضية، ويشترط في الوسيط ما يلي:

✓ أن يكون معروفا للطرفين؛

✓ أن يكون مصدر ثقة من جانب الطرفين؛

✓ الحياد والموضوعية وعدم التحيز لأي طرف؛

✓ عدم القيام بفرض آراء أو تصرفات على أحد طرفي التفاوض.

3- التحكيم: هناك طريقة فعالة لتحقيق نتيجة مرضية وهي أن يتفق أطراف التفاوض على وضع تنازلات تقع مستقبلا بينهما بين يدي صانع قرار محايد، وقد يتم التحكيم أثناء التفاوض بسبب تعسره أو بدون تفاوض عندما يفضل الطرفين التحكيم من إجراء حوار مباشر، ويشترط في المحكم ما يلي:

- ✓ أن يكون معروفا للأطراف المتنازعة؛
 - ✓ أن يتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية من جانب جميع الأطراف التفاوضية؛
 - ✓ موافقة الأطراف المتنازعة عليه؛
 - ✓ تحظى أحكامه بالطاعة والامتثال من جانب كافة الأطراف؛
 - ✓ القيام بالتحكيم على أساس معلومات موضوعية؛
 - ✓ الحق في الحصول على كافة البيانات اللازمة لعملية التحكيم ومن الأطراف المتنازعة نفسها.
- سابعا- عناصر التفاوض: تتمثل عناصر التفاوض فيما يلي:

- 1- الموقف التفاوضي:** يعد الموقف التفاوضي ديناميكي أي حركي، يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا أو سلبا وتأثيرا وتأثرا، وهو موقف تعبيري يستخدم فيه اللفظ والإشارة والجملة والعبارة استخداما دقيقا وذكيا بين أطراف راشدة، وتستخدم من خلاله كافة مهارات العقل البشري ودهائه، والتفاوض أيضا موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية. ويتضمن الموقف التفاوضي عدة عناصر أهمها ما يلي:
- أ- الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، أي أن يصبح الموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ب- التركيب: حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطار جزئي وكلي، بحيث يكون هذا التركيب بسيطا وواضحا وبدون غموض أو لبس.
- ج- إمكانية التعرف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون غموض أو لبس ودون فقد أي جزء من أجزائه أو أبعاده أو معالمه.
- د- الاتساع الزمني والمكاني: ويقصد به الحيز المكاني والفترة الزمنية التي تستغرقها القضية التفاوضية وهذا عند التفاوض عليها.
- هـ- التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
- و- الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي حالة من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح الموقف التفاوضي، خاصة وأن الشك مرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات الطرف الآخر المفاوض.

2- أطراف التفاوض: في العادة يتم التفاوض بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة وبين الأطراف التي ترى أنها متأثرة بنتيجة ومجريات وتطور القضية التفاوضية أو بما يجري لدى وداخل كل طرف متفاوض. وعموما يمكن تقسيم أطراف التفاوض إلى طرفين أساسيين هما:

أ- الأطراف المباشرة: وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض.
ب- الأطراف غير مباشرة: وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض، ويمكن أن تقوم بدور مؤثر سواء بالسلب أو الإيجاب على تطور وسير المفاوضات، ولكنها لا تجلس إلى مائدة المفاوضات حيث تشرف على كواليسها من خلال تلقين بعض الأطراف ما يجب أن يقوموا به، نظرا لأن نتائج المفاوضات لها علاقة مباشرة بهم وتهمهم، مثل الأفراد العاملين بالمؤسسة الذين يقدمون المعلومات اللازمة للفريق التفاوضي.

3- القضية التفاوضية: إن التفاوض لا بد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محورها وميدانها الذي تشمله، وقد تكون القضية التفاوضية قضية إنسانية أو شخصية خاصة أو سياسية أو عسكرية أو اقتصادية، أو غير ذلك من المجالات. ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض والنقاط والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل وتكتيكات والأدوات والإستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل. وتعتبر القضية التفاوضية في جوهرها على مصلحة أو منفعة حاضرة أو مستقبلية تربط بين طرفي العملية التفاوضية، بغية استمرار مصالح الطرفين.

4- الهدف التفاوضي: لا تتم عملية تفاوض بدون هدف أساسي يسعى لتحقيقه، ويتم تقسيم هذا الهدف إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى وأهمية كل منها ومدى علاقتها بالهدف الأساسي أو النهائي، وتعطى أولويات لهذه الأهداف الجزئية وفقا للظروف الخاصة والعامّة المحيطة بعملية التفاوض، من ثم يتم تقييم كل مرحلة من المراحل الجزئية وتستبدل الأدوات والتكتيكات بل والمفاوضين أنفسهم، كما يجب مراعاة عناصر أساسية تؤثر على الهدف التفاوضي مثل عنصر الوقت والتكلفة والجهد البشري والمكاسب التي يتم الحصول عليها وغير ذلك من العناصر.

من ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- ✓ القيام بعمل محدد متفق عليه بين جميع الأطراف.
- ✓ الامتناع عن القيام بعمل محدد يتفق على عدم القيام به بين الأطراف.
- ✓ تحقيق مزيج بين الهدفين السابقين.

5- البيئة التفاوضية: تتم العملية التفاوضية في بيئة فيها الكثير من التحديات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من العوامل التي تؤثر بدرجة كبيرة على المفاوضات، لذلك يتعين على المفاوض دراسة وتحليل هذه المتغيرات والمعطيات ومحاولة استغلال الفرص بما يحقق الأهداف التفاوضية.



الموضوع الثاني

إدارة العملية التفاوضية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- أنواع التفاوض ومحدداته؛
- مكونات العملية التفاوضية؛
- شروط التفاوض.

الموضوع الثاني: إدارة العملية التفاوضية

تمهيد: نتيجة لتشابك العملية التفاوضية وتعقدها وإخفاق العديد من المتفاوضين في نجاحهم بها، اضطر هؤلاء لتنظيم العناصر الداخلية المكونة للعملية التفاوضية والتحضير لها عن طريق التزود بالمعلومات والموارد التي تمكنهم من التأقلم مع متغيرات المفاوضات، وذلك في إطار ما يسمى بإدارة العملية التفاوضية، والتي ستكون محتوى هذه الموضوع.

أولاً- أنواع التفاوض: هناك العديد من التصنيفات الخاصة بتقسيم عملية التفاوض، حيث يمكن تقسيم أنواع التفاوض وفقاً لمعايير مختلفة، وفي هذا الإطار يمكن ذكر أهم التصنيفات والمتمثلة فيما يلي:

1- التصنيف الأول (حسب الأهداف): وفق هذا التصنيف نجد أن التفاوض ينقسم إلى:

أ- الاتفاق لصالح الطرفين: وهو التفاوض الذي ينتج فيه أطراف العملية التفاوضية مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف (أنت تكسب وأنا أكسب)، حيث يتم التركيز على ما يحقق مصالح الطرفين عن طريق تعاون الأطراف مع بعضها والتوصل إلى حل وسط يستفيد منه الجميع.

ب- التفاوض من أجل مكسب لأحد الأطراف وخسارة للطرف الأخر: يحدث هذا النوع من التفاوض عندما لا يتحقق توافق بين قوة الطرفين انطلاقاً من مبدأ (أنا أكسب وأنت تخسر)، وقد يحدث أيضاً بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض، كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحلياً، ولا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تنقلب فيها أوضاع موازين القوة، والإستراتيجيات المنبثقة هنا هي إستراتيجيات صراعية تهدف إلى إنهاء واستنزاف الخصم وإحكام السيطرة عليه.

ج- التفاوض الاستكشافي: وهو التفاوض الذي يهدف إلى اكتشاف النوايا التفاوضية للأطراف المقابلة، والذي قد يكون مباشراً أو عن طريق استخدام وسيط.

د- التفاوض التسكيني أو الاسترخائي: يهدف هذا التفاوض إلى تسكين الأوضاع وتحسينها من أجل خفض حالة الصراع والتناحر بين الأطراف المتفاوضة، وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون فيها الظروف أكثر مواءمة للطرفين معاً، على أساس أن الظروف تتغير بتغير الزمن، وهنا يكون للزمن دور حاسم في سير العملية التفاوضية.

هـ- تفاوض التأثير في طرف ثالث: لا يحدث هذا النوع من التفاوض من منطلق التأثير في الطرف المباشر في المفاوضات، وإنما للتأثير في طرف ثالث مهم لجذبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بخصوص صراع مع الخصم المباشر.

و- تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من المفاوضات من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة والأعمال، أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات والذي يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث، حيث يتم اللجوء إلى وسيط في هذا النوع من المفاوضات باعتباره

طرفا محايدا، إلا أنه في كثير من الحالات يكون هذا الوسيط متحيزا لطرف ما من العملية التفاوضية، مما يؤدي لفشل المفاوضات.

2- التصنيف الثاني (حسب مجال التفاوض): وفق هذا التصنيف نجد أن التفاوض ينقسم إلى:

أ- التفاوض التجاري: إن التفاوض التجاري يعد أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها المؤسسات بصفة مستمرة، والتي تقوم بها من أجل إبرام الصفقات وحل نزاعاتها وخلافاتها بين الأطراف التي تتعامل معها.

ب- التفاوض الإداري: يمثل التفاوض الإداري صورة أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المؤسسات وله شكلان رئيسيان هما:

- التفاوض غير الرسمي: يحدث هذا النوع من التفاوض بين الأشخاص على مستوى نفس المؤسسة وبطريقة غير رسمية (لا يوجد عقد رسمي للوصول إلى اتفاق أو حل) وكثيرا ما نجد هذا النوع من التفاوض في العلاقات التبادلية بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة بخصوص قضايا تسييرية.

- التفاوض الرسمي: يحدث هذا النوع من التفاوض بين المؤسسات نتيجة لإبرام عقود وصفقات أو وجود نزاع بينهما وذلك في إطار رسمي، وقد يحدث داخل المؤسسة ذاتها نتيجة وجود خلاف بين العمال والمدير بخصوص ساعات العمل، الأجور وغيرها حيث يتوجب حلها في إطار رسمي عن طريق عقود اتفاق.

ج- التفاوض السياسي: يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو بين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بهدف الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات حول قضايا سياسية موضع الاختلاف، أو بين السلطة والمعارضة، ويعد التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض شيوعا نظرا لما يحيطه من تغطية إعلامية واسعة.

هـ- التفاوض العسكري: في ظل هذا التفاوض تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينهما من خلال الحوار لتفادي المواجهة العسكرية، كما يشمل هذا النوع من المفاوضات تفاوض تبادل الأسرى وغيرها من القضايا العسكرية.

و- التفاوض الاجتماعي: ويقصد به تبادل النقاش في إطار اجتماعي شخصي مثل قضايا العمل والدراسة والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد وغيرها.

ثانيا-محددات النجاح في التفاوض: يتوقف نجاح التفاوض على العديد من العناصر الأساسية أهمها ما يلي:

- الإعداد الجيد للتفاوض؛
- الاستخدام الذكي للتوقيت؛
- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض؛
- اللجوء للاستشارة والوساطة والتحكيم عند الحاجة؛
- خصائص المفاوض ومهاراته؛
- العلاقة بين الأطراف المتفاوضة؛
- العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود؛
- الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال المتمثلة في مبدأ المنفعة، ومبدأ القدرة الذاتية ومبدأ الالتزام؛
- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.

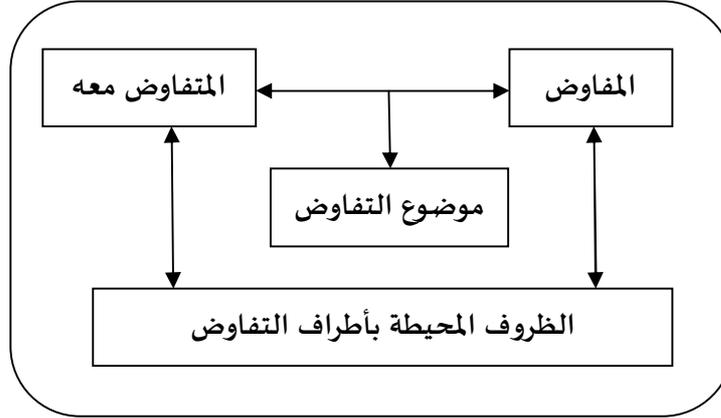
ثالثا-أسس العملية التفاوضية ومكوناتها: في الحقيقة لا توجد نظريات عامة وشاملة يمكن الاستفادة منها سواء من قبل الأفراد أو المؤسسات في أنشطتهم التفاوضية، ففي أغلب الأحيان نجد أن القائم بعملية التفاوض يتعلم من خلال ممارسته للتفاوض وخبرته عن طريق مبدأ التجربة والخطأ، وعموما فإن عملية التفاوض تتعلق بعنصرين أساسيين هما: أسس الدخول للمفاوضات وتحليل مكونات العملية التفاوضية.

1- أسس الدخول للمفاوضات: وتتعلق بالعديد من العناصر الخاصة بالعملية التفاوضية وهي:

- امتلاك السلطة والصلاحيات لأطراف التفاوض؛
- الإعداد الجيد لعملية التفاوض عن طريق المعرفة والتحليل الجيد للمعلومات والبيانات اللازمة حول موضوع التفاوض، ودراسة القواعد والظروف البيئية الحاكمة لعملية التفاوض؛
- حاجات المتفاوض وأهدافه المتوقعة؛
- هدوء المتفاوض وضبط المشاعر والانفعالات، مع وجود الثقة والمنطقية في التعامل؛
- المرونة في الحوار؛
- عدم المساومة على الأهداف الأساسية؛
- التعامل مع موقع القوة؛
- اعتماد أسلوب التأجيل؛
- عدم التسرع في طرح البدائل؛
- الروح الاجتماعية في الحوار مع الخصم؛
- ضرورة الانتهاء من كل جولة من جولات المفاوضات بنقاط إيجابية.

2- مكونات العملية التفاوضية: إذا سلمنا بأن التفاوض هو حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع ما تحت ظروف زمانية ومكانية معينة تحكمه وتنظمه مجموعة من المعطيات والمحددات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية، إلا أنه يمكن تجسيد عناصر العملية التفاوضية بالنموذج الممثل في الشكل الموالي رقم (03).

الشكل (03): مكونات العملية التفاوضية



إن تحليل مكونات العملية التفاوضية يتطلب معرفة وتحليل مجموعة من العوامل تتمثل في:

أ- التكوين النفسي والاجتماعي والثقافي لأطراف التفاوض وأنماط سلوكهم التفاوضي، وعموماً تتحدد الصفات الشخصية للمتفاوض والمتفاوض معه وأساليبهم التفاوضية من خلال:

- الحاجات المتعددة والمتنوعة لكل منهما؛
 - المهارات التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف وقدراته؛
 - البدائل المتوفرة لدى كل طرف؛
 - العوامل الضاغطة على كل طرف من أطراف التفاوض؛
 - الظروف البيئية المحيطة بالموقف التفاوضي.
- ب- موضوع التفاوض الذي سيتم طرحه على طاولة المفاوضات للبحث والحوار.

ج- الموقف التفاوضي والبيئة (الظروف) المحيطة بأطراف التفاوض.

رابعا- شروط التفاوض: للقيام بمفاوضات ناجحة يجب أن تتوفر عدة شروط، فالتفاوض هو محصلة تفاعل عوامل مختلفة سواء كانت متغيرة أو ثابتة حتى يمكن الوصول إلى تعظيم الأداء الخاص بالمفاوضين، وهذا لا يتطلب فقط تهيئة المناخ المناسب لهم بل ينصرف إلى فهم وإدراك الأبعاد المتعددة للمعادلة الآتية:

الأداء التفاوضي المتميز = دالة (قدرة متميزة للمفاوض ورغبة المفاوض)، أي أن الأداء التفاوضي ما هو إلا محصلة لعاملي القدرة والرغبة لدى الفرد المفاوض:

ويتم تحقيق العامل الأول (القدرة) من خلال اختيار الأفراد المفاوضين ممن تتوافر فيهم القدرات والخصائص والمؤهلات وعمليات التعليم والتدريب والتنقيف المكثف لهم وإكسابهم الخبرة بالاحتكاك، وهذا ما يتطلب إنفاقاً مالياً على هؤلاء الأفراد المفاوضين.

أما العامل الثاني (الرغبة) فهو عنصر يتصل بدوافع ومدركات والجوانب النفسية للفرد المفاوض ذاته والتي تتطلب إحداث مناخ من التحفيز المستمر لمعنوياته وحل مشاكله وتهيئته نفسياً للقيام بعملية التفاوض والحفاظ عليه من أي مؤثرات خارجية أو داخلية قد تؤثر عليه.

ويعتبر عامل الرغبة من أصعب العوامل التي يجب التحكم فيها لشموله على مجموعات شتى من العناصر غير الملموسة التي يصعب السيطرة عليها وإن كان يمكن التأثير فيها عن طريق أساليب وسياسات التحفيز المادي والمعنوي، وبالتالي تعظيم الأداء التفاوضي.

وبصفة عامة يجب أن تتوفر عدة شروط أساسية للمفاوض قبل الشروع في العملية التفاوضية وأهم هذه الشروط ما يلي:

1- القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بعدة جوانب أهمها حدود ومدى السلطة التي تمنح للمفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديها فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها سواء كان المفاوض فرداً أو فريق متكامل، ويجب أن يكون هذا التفويض مكتوباً وعلناً لكافة عناصر الفريق حتى يكون كل منهم على دراية لحدود سلطته واتجاهاتها.

ومن بين الأمور التي يجب مراعاتها هي عدم تقييد حرية الفريق إلى درجة أن يصبح المتفاوض مقيداً وعديم الفاعلية، حيث يفضل إعطاء نوع من السلطة للشخص المتفاوض أو رئيس الفريق لكي يبت في قرارات معينة، وليس معنى هذا السلطة المطلقة بل في أحيان كثيرة يجب الرجوع لسلطته التي فوضته. وتجدر الإشارة إلى أن القوة التفاوضية تنشأ من عدة مصادر أهمها ما يلي:

أ- الحاجة: ويقصد بها مجموعة المنافع المراد تحقيقها من التفاوض، فمثلاً إبرام الصفقات التجارية المنافع التي يحصل عليها البائع تختلف عن المنافع التي يحصل عليها المشتري.

ب- الخيارات: فكلما تعددت الخيارات كلما زادت القوة التفاوضية للأطراف المتفاوضة وقدرته على التفاوض، كما أن وجود بدائل أخرى للتفاوض معها يتيح نوعاً من القوة التفاوضية.

ج- الوقت: يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة التي ستحدث والتي ستؤثر بصفة مباشرة على المفاوضات، فمثلاً العمليات الإنتاجية للمؤسسات والتزامها بمواعيد التسليم قد يضعها تحت ضغط في المفاوضات الخاصة بالمواد الأولية.

د- العلاقات: ويظهر هذا العامل بوضوح في المفاوضات التجارية والاقتصادية، فطول فترة التعامل مع أحد العملاء قد يكون عامل ضغط للأطراف التفاوضية، فالعلاقة الجيدة بين الطرفين ستدفع كل طرف للتفكير في عدم خسارة الطرف الآخر أثناء المفاوضات.

ه- الاستثمار: يعد التفاوض عملية استثمارية تتطلب جهوداً ووقتاً وتكاليف تتحملها الأطراف المتفاوضة والمؤسسات لإتمام الصفقات والمعاهدات، وكلما زادت هذه التكاليف والجهود كلما زادت حاجة المؤسسات لإتمامها.

و- المصدقية: تعد المصدقية عاملاً أساسياً في نجاح المفاوضات، وتظهر من خلال عدة أشكال أهمها:

- رغبة جميع الأطراف في التفاوض؛
 - مكانة الشخص المفاوض والجهة التي يمثلها؛
 - الاستعداد للتضحية على بعض الأهداف؛
 - القيام ببرتوكولات تظهر اهتمام كل طرف بالآخر، مثل التقاط الصور التذكارية.
- ي- المعرفة: كلما زادت المعرفة كلما كان ذلك أفضل للفريق التفاوضي، حيث أن المعرفة دائماً ما تعني الإحاطة بالقضية التفاوضية، ومن ثم يسهل التعامل مع الطرف الآخر، بل حتى يصل الأمر إلى حاجة الطرف الآخر لمعرفة بعض القضايا عن القضية التفاوضية أو الصفقة، مثل حاجة المشتري لمعرفة بعض خصائص أو مواصفات من المنتج (البائع).

ك- المهارة: يعتبر الكثير من الباحثين في مجال التفاوض أن التفاوض هو فن له خصوصيته لا يمتلكه أي شخص، حيث يحتاج للعديد من المقومات الوراثة والمكتسبة التي تساعد في زيادة القوة التفاوضية للشخص المفاوض.

2- المعلومات التفاوضية: إن أي تفاوض ناجح يحتاج إلى توفر كم مناسب من البيانات والمعلومات سواء عن القضية التفاوضية أو موضوع التفاوض وعن الطرف الآخر الذي يتم التفاوض معه والأطراف التي تدعمه والمناخ الذي تجري فيه المفاوضات، وتعد المعلومات عنصراً أساسياً وهاماً، يعتمد عليه في المفاوضات، ويرى المتخصصين أن الحد الأدنى من المعلومات التي يجب توفرها لإتمام تفاوض ناجح، هي أن يملك الفريق التفاوضي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من نحن؟
- من الخصم؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريد دفعة واحدة أم على دفعات؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام والأهداف، مع توفير الإمكانيات والموارد للمفاوضات، مع متابعة العملية التفاوضية بكل مراحلها للتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها.

3- القدرة التفاوضية: يتعلق هذا الشرط بأعضاء الفريق التفاوضي، ومدى المهارة والبراعة والكفاءة التي يتمتع بها أو يمتلكها أفراد هذا الفريق، ومن ثم فمن الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق، ويتأتى هذا عن طريق مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

- الاختيار الجيد لأعضاء الفريق التفاوضي وذلك باختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الفريق .
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلائم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق المفاوض وإعداد أعضاء الفريق إعداداً جيداً ليصبح وحدة متجانسة محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي، أو الميولات، أو الرغبات.
- تدريب وتهيئة وتحفيز وتزويد أعضاء الفريق المفاوض بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4- الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط بتوفر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، وذلك من خلال اقتناع كل طرف بأن التفاوض هو الوسيلة الأفضل لفض النزاع بين الطرفين.

5- المناخ المحيط: يجب العمل على توفير المناخ المناسب للبدء في العملية التفاوضية والمضي لحلها، والوصول إلى اتفاق يحقق أهداف أطراف العملية التفاوضية، ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

أ- القضية التفاوضية ذاتها: فكلما كانت القضية التفاوضية هامة أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفاعلية، كما يمكن أن تستخدم الجهود الإعلامية والدعائية لإثارة القضية التفاوضية وإثارة الرأي العام.

ب- المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض: ويتأتى هذا عن طريق تهيئة المناخ الفعال في إطار توازن المصالح والقوى بين الأطراف التفاوضية، حتى يأخذ كل دوره وتكون نتائجه أكثر تقبلاً بين جميع الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم، بل سيكون هناك إخضاع وإجحاف أو مساومة لأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو لإثباته، أو حتى لفرض رأيه وإجبار الخصم على تقبله واحترامه والعمل بما سيتم التوصل إليه بالتفاوض.



الموضوع الثالث

الفريق التفاوضي

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم الفريق التفاوضي وكيفية اختيار عناصره؛
- رئيس الفريق التفاوضي وواجباته؛
- خطة التفاوض.

الموضوع الثالث: الفريق التفاوضي

تمهيد: تعد عملية التفاوض عملية معقدة ومتشابكة ومتعددة المجالات يصعب تسييرها، حيث من الصعب بما كان أن يقوم بها شخص واحد بمفرده، لذلك يستعان بعدد من الأشخاص لتسيير العملية التفاوضية بما يعرف بالفريق التفاوضي، والذي لديه مهام محددة يسعى من خلال عملية التفاوض إلى تحقيقها، وسنتطرق في هذه الموضوع إلى المفاهيم المتعلقة بالفريق التفاوضي.

أولاً- مدخل للفريق التفاوضي: من الصعب بما كان أن يقوم بالتفاوض شخص واحد يديرها بمراحلها المختلفة لذلك تلجأ الأطراف المسؤولة عن عملية التفاوض بالاستعانة بمجموعة من الأشخاص يقومون بالتفاوض لصالحها.

1- تعريف الفريق التفاوضي: يقصد بالفريق التفاوضي تلك المجموعة المكونة من عدد محدود من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة للقيام بالعمل التفاوضي وإنجاز الأهداف المخططة له.

وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في أعضاء الفريق التفاوضي أهمها ما يلي:

- ✓ التكامل في التخصصات والخبرات بين أعضاء الفريق؛
- ✓ المشاركة في أداء العمل التفاوضي بشكل جماعي؛
- ✓ انتشار روح التعاون بين أعضاء الفريق؛
- ✓ إدراك جميع الأعضاء الفائدة من اشتراك الجميع في إنجاز العمل التفاوضي؛
- ✓ إدراك جميع الأعضاء أن نجاح الفريق هو نجاح لكل عضو؛
- ✓ الشعور بالثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق؛
- ✓ الاتصال الوثيق بين أعضاء الفريق.

وعادة في المفاوضات التجارية الدولية يتكون الفريق التفاوضي في المؤسسة من:

- ✓ مدير إدارة التفاوض؛
- ✓ مترجم؛
- ✓ قانوني؛
- ✓ أخصائي اتصالات دولية؛
- ✓ مالي؛
- ✓ إداري؛
- ✓ فني؛
- ✓ مستشارون من المؤسسة؛
- ✓ خبراء من الخارج؛

✓ معاونون ومهمتهم مراقبة سير العملية التفاوضية القيام بالعمليات الاتصالية مثل إرسال الفاكسات.

وعادة ما ينظر للفريق التفاوضي عند تكوينه إلى المهارات الفنية والسمات الشخصية التي يتمتع بها، كما يجب مراعاة التوافق في الطباع والأمزجة بين أعضاء الفريق.

أ- المعايير الفنية: يقصد بها المعايير المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة التفاوضية والتي قد تكون اقتصادية أو مالية، أو سياسية أو تكنولوجية، وغيرها من المجالات، إضافة لقدرة المتفاوض التنبؤ بوجهة نظر الطرف الآخر للقضية التفاوضية.

وكمثال على ذلك: إذا أخذنا عقد صفقة تجارية فإن المعايير الفنية تتمثل في: كل ما يتعلق بالمنتج والسوق والسعر وشروط التسليم، إضافة للشروط المتعلقة بإتمام الصفقات.

وعند الحديث عن المعايير الفنية للشخص المتفاوض تظهر أهمية العناصر التالية:

- ✓ معرفة فنية بتقنيات التفاوض؛
 - ✓ معرفة بأبعاد الموضوع التفاوضي؛
 - ✓ القدرة على النظر إلى القضايا من وجهة نظر الطرف الآخر؛
 - ✓ القدرة على الالتزام بالقضايا الرئيسية وعدم الانصراف إلى القضايا الجانبية.
- ب- المعايير الشخصية: وهي الشروط الخاصة بالسلوكيات والصفات الشخصية الواجب توفرها في الشخص المتفاوض وهي:

- ✓ الطموح؛
- ✓ الثقة بالنفس؛
- ✓ العقلية الإبداعية والمنظمة؛
- ✓ حسن الاستماع؛
- ✓ القدرة على العمل في ظل الضغوط والاحتفاظ بالهدوء؛
- ✓ العقلانية والبعد عن العاطفة؛
- ✓ الدافعية: يقصد بها توفر الثقة لدى الشخص المتفاوض بعيدا عن عمله، وهنا تتكون الدافعية من ثلاثة عناصر أهمها: دافعية الإنجاز، دافعية الانتماء، وأخيرا دافعية قوة السلطة؛
- ✓ القدرة البدنية (عدم المرض وكبر السن).

وما يمكن أن نخلص إليه من خلال عرض الجوانب الفنية والشخصية للشخص المتفاوض، أن المعارف والجوانب الفنية يجب تعليمها للشخص المتفاوض، أما ما تبقى من عناصر فهي خصائص شخصية الفرد والمؤثرات البيئية المحيطة به.

2- أسباب اللجوء للفريق التفاوضي: يزداد استخدام الفريق في عملية التفاوض بدلا من المفاوض الواحد وذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي:

- أن المفاوضات أخذت تزداد تعقيدا؛
- أن توفر المزيد من المعلومات في كل مجال من مجالات المعرفة حال دون أن يحيط بها شخص واحد؛
- تقليل التحيز الشخصي وزيادة فرص الموضوعية وإعطاء مرونة أكبر في النقاش؛
- كما أن استخدام الفريق التفاوضي يحد من الظنون التي قد تلحق بالمفاوضين من أشخاص لم يشاركوا فيها

3- أهمية استخدام الفريق التفاوضي: تنبع أهمية استخدام الفريق التفاوضي من منظوره الواسع لدى دراسة القضايا التفاوضية، وقدراته الكبيرة التي تأتي كمحصلة لتفاعل جميع قدرات الأعضاء، وتأتي هذه الأهمية من حقيقة أن المفاوضات غالبا ما تتضمن على الأقل ثلاثة أدوار مهمة للمفاوض وهي:

✓ دور المتحدث؛

✓ دور المقرر (المسجل)؛

✓ دور الموجه.

وأنه من الصعوبة على شخص واحد أن يقوم بجميع هذه الأدوار بنجاح، وإذا كان يمكن لشخصين أن ينجزاها فإن القيام بها من قبل ثلاثة أشخاص يظل مفضلا.

4- حدود استخدام الفريق التفاوضي: إن استخدام الفريق التفاوضي يعد خيارا متاحا ولكن هناك قيود تحول دون كثرة استخدامه وأهم هذه القيود:

أ- القيد الاقتصادي: أو ما يعرف بقيد التكاليف، حيث كلما زاد عدد الأشخاص المفاوضين كلما زادت التكاليف الخاصة بهم.

ب- القيود المتعلقة بحدود الوقت والواجبات العادية للأعضاء.

ج- قيد التنسيق: إذ من الصعب جعل أعضاء الفريق يعملون معا ضمن أدوار محددة، فالانضباط والنظام ضروريان لتحقيق التفاعل.

وتجدر الإشارة إلى أن العمل ضمن أدوار محددة وفي تنسيق تام أمر مهم، فتماسك الفريق يمكن أن ينفذ عندما يوافق أحد الأعضاء على آراء الخصم دون مناقشة ذلك مع أعضاء الفريق.

د- قيد التعاون: ليس من الحكمة في شيء تجاهل الفروق في المستويات التنظيمية بين أعضاء الفريق التفاوضي، وبخاصة إذا ما كانوا يتبادلون الأدوار في الحالات الأخرى، وكمثال على ذلك قد لا يكون الشخص ذو المستوى التنظيمي العالي مؤهلا ليقوم بدور المتحدث ومع ذلك قد يقوم بهذا الدور.

هـ- قيد العدد: حيث يفضل ألا يزيد عدد أعضاء الفريق المفاوض عن عدد أفراد الطرف الأخر من العملية التفاوضية، وفي هذا الصدد تشير معظم الدراسات إلى أفضلية العدد القليل في المفاوضات على العدد الكبير، حيث أن وجود عدد كبير من المفاوضين قد يعطي ثقة كبيرة للفريق التفاوضي لكن سرعان ما تتلاشى هذه الثقة بمجرد أن تتضح لهم صعوبة إدارة مجموعتهم الكبيرة، ومن هنا تبرز أهمية أن يكون كل عضو ضمن المسار المحدد له ومنسجما مع أعضاء فريقه.

5- حجم الفريق التفاوضي: ترى إحدى وجهات النظر أن حجم الفريق التفاوضي ينبغي أن ينسجم مع القول المأثور "إن أفضل اللجان هي التي تتكون من شخص واحد"، وذلك لأن مشكلات التعاون والتنسيق والاتصال بين أعضاء الفريق تفوق في تأثيرها السلبى المشكلات مع الخصم، وعموما يفضل أن لا يزيد أعضاء الفريق عن أربعة أشخاص وذلك بحكم العوامل التالية:

أ- الرقابة على الفريق: إن أربعة أشخاص يعتبر عدد مقبولا، إذ تقتضي مبادئ الإدارة التحلي بشيء من التحفظ على أساس أن نطاق الإشراف لأي مسؤول في ظل ظروف متغيرة كالمفاوضات يعد شيء صعب عند كثرة العدد بعكس إذا كان العدد يتراوح بين ثلاثة إلى خمسة، نظرا لأن زيادة العدد عن ذلك يؤدي لصعوبة مراقبة الفريق وتوجيه عمله وأنشطته نحو أهداف محددة، كما يحتمل أن تدور المناقشات والمشادة بين أعضاء الفريق نفسه أثناء جلسة المفاوضات إذا كان عدد أعضاء الفريق التفاوضي كبيرا مما يصعب مهمة الرئيس في التحكم في الفريق التفاوضي وتوجيه عمله.

ب- مدى الخبرة: إذا كانت هناك حاجة لمشاركة أشخاص آخرين في المفاوضات فينبغي أن تتخذ مشاركتهم صفة المستشارين لا الأعضاء التنفيذيين في المفاوضات، إذ يجب عليهم الجلوس خلف أعضاء الفريق التفاوضي.

وقد تحتاج المفاوضات إلى خبرات متخصصة وإلى مناقشات تفصيلية، وعندها قد يكون من المناسب عقد مفاوضات فرعية أو تكوين لجان عمل لموضوعات متخصصة تضم عضوا من الفريق التفاوضي وعدد من المتخصصين الذين يطرحون وجهات نظرهم وتحليلاتهم في المفاوضات الرئيسية.

ج- تغيير العضوية: ليس من الضروري الاحتفاظ بالفريق التفاوضي نفسه طوال فترة المفاوضات، فكلما تقدمت المفاوضات أصبحت هناك حاجة إلى نوعية معينة من الخبرات. فعلى سبيل المثال تكون مشاركة القانونيين أمرا لا بد منه عند إعداد مسودة الاتفاق.

د- مجالات التفاوض: يجب أن يضم الفريق التفاوضي مفاوضا مؤهلا في كل مجال من مجالات التفاوض ويمكن أن يدعم الفريق بعدد من الخبراء والاختصاصيين إذا ما دعت الحاجة لذلك.

وعموما تغطي المفاوضات في المجالات التجارية عدة مجالات أهمها ما يلي:

✓ المجال التجاري: السعر والتسليم؛

✓ المجال الفني: المواصفات والجودة؛

- ✓ المجال القانوني: نصوص العقود وشروطه، التأمين، القانون المطبق؛
- ✓ المجال المالي: شروط الدفع، الضمانات.

وبناء على ذلك فإن الفريق التفاوضي يجب أن يضم مفاوضاً مؤهلاً في كل مجال من المجالات السابقة، وفي هذه الحالة يشكل الأشخاص الأربعة فريق المفاوضات، كما يمكن دعمهم بعدد من الخبراء والاختصاصيين إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، وفي حالة المفاوضات الأقل تعقيداً قد يغطي شخص واحد مجالين، على أن يخضع لتدريب مناسب.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن الاستفادة من أربعة أشخاص إذا كانت المفاوضات غير معقدة في استخدام أساليب وتكتيكات متعددة في النقاش والحد من الشكوك والشبهات التي تعترض المفاوضات، وفي حالة المرض أو الإرهاق فلن تتعطل المفاوضات.

6- المفاضلة بين الفرد والفريق التفاوضي: إن المفاضلة بين الفريق والفرد الواحد في المفاوضات هي

مسألة في غاية الصعوبة والأهمية ولكل مزاياها نوجزها فيما يلي:

أ- مزايا المفاوض الواحد: تتمثل مزايا الفرد الواحد في المفاوضات فيما يلي:

- ✓ سرعة إنجاز المفاوضات وسرعة البت في القرارات والمقترحات؛
- ✓ وضوح المسؤولية؛

- ✓ منع الخصم من توجيه أسئلة محرجة أو صعوبة للأفراد الضعفاء في الفريق؛
- ✓ إمكانية الحصول على تنازلات فورية من الخصم.

ب- مزايا الفريق التفاوضي: تتمثل مزايا الاستعانة بفريق تفاوضي فيما يلي:

- ✓ إمكانية استخدام أفراد بقدرات ومهارات متنوعة؛
- ✓ يؤدي تنوع الخبرات إلى تصحيح أي تعبير خاطئ عن وجهات النظر المعروضة، مع إعطاء طابع المرونة في النقاش؛

- ✓ تقليل التحيز وزيادة فرص الموضوعية وعدم الانسياق وراء المصالح الشخصية؛

- ✓ إمكانية تأجيل الالتزام والحسم في المواقف بحجة استشارة جميع أعضاء الفريق التفاوضي.

ثانياً- رئيس الفريق التفاوضي: " جيش من الأرناب يقوده أسد خير من جيش من الأسود

يقوده أرناب"، مقولة مأثورة لنابليون توضح أهمية دور القائد ليس فقط في إدارة المعارك الحربية والجيوش بل في مختلف الأعمال والمجالات وفي جميع المنظمات، وسنحاول من خلال الجزء إبراز أهمية ودور القائد في المفاوضات والمسؤول عن إدارة فريقها بما يعرف برئيس الفريق التفاوضي.

1- اختيار رئيس الفريق التفاوضي: إن منزلة رئيس الفريق التفاوضي ومكانته مسألة في غاية الأهمية،

إذ يجب أن يتمتع بمنزلة ومكانة رئيس الفريق الأخر، فالتباين في المكانة وفي سلطة اتخاذ القرارات يجعل أحد الفريقين خاضعاً للآخر، وليس هناك أسلوب مفضل لاختيار القائد، المهم أن يعمل الفريق

بفاعلية، حيث تعتمد فاعلية الفريق على الأعضاء الذين يكونون قادرين على العمل وفق الأسلوب الذي اعتاده هؤلاء، وهنا نميز بين أسلوبين في المؤسسات:

■ **الأسلوب الأول:** إذا كان فريق التفاوض يعمل ضمن مؤسسة نمط القيادة فيها يميل للفردية، ففي هذه الحالة يكون الفريق بحاجة إلى رئيس من نوع مماثل، وعند ذلك فإن الرئيس يتحمل المسؤولية الكاملة في اتخاذ القرارات أثناء المفاوضات، ويكون دور أعضاء الفريق التفاوضي تقديم المعلومات وتزويده بالأراء والمقترحات.

■ **الأسلوب الثاني:** إذا كان نمط القيادة في المؤسسة يعتمد على التشاور والديمقراطية وتفويض الصلاحيات والسلطات والمشاركة، فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى نمط مشابه في القيادة، كي يشجع أعضاء الفريق على المساهمة الفعالة في المفاوضات.

إن اختيار رئيس الفريق التفاوضي في معظم المؤسسات التجارية يتم على أساس المناصب التي يشغلها الأفراد في المؤسسة ومدى علاقتها بمجالات التفاوض، فعلى سبيل المثال مدير المبيعات ومدير المشتريات يمكن أن يرأسا الفريق التفاوضي في المفاوضات التي تخص عمليات البيع والشراء.

والجدول الموالي يوضح بعض مجالات التفاوض والرئيس المناسب لها:

الجدول (02): أمثلة عن رئيس الفريق التفاوضي.

الموضوع التفاوضي	المرشح لرئاسة الفريق
شراء المواد الأولية	- المسؤول عن شراء المواد الأولية. - مدير الإنتاج. - مدير التصنيع.
شراء آلات إنتاجية ومواد رئيسية للمصنع.	- مدير المشتريات. - مدير الإنتاج.
عمليات البيع	- المدير التجاري أو التسويقي أو المبيعات. - المدير التنفيذي.

وعند اختيار رئيس الفريق التفاوضي يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ✓ القدرة على قيادة التفاوضي.
- ✓ درجة تحمل المسؤولية المترتبة على اتخاذ أي قرار أثناء المفاوضات.
- ✓ تناسب رئيس الفريق التفاوضي مع أهمية المفاوضات، بمعنى كلما زادت أهمية المفاوضات كلما زادت رتبة وأهمية الشخص المفاوض.
- ✓ مراعاة عامل الخبرة عند اختيار رئيس الفريق التفاوضي.

2- واجبات رئيس الفريق التفاوضي: تتمثل واجبات رئيس الفريق التفاوضي فيما يلي:

أ- اختيار أفراد الفريق التفاوضي.

ب- تدريب الفريق التفاوضي وبث الهمة فيهم.

ج- إعداد خطة للمفاوضات وإجراء المفاوضات.

د- إدارة المفاوضات واتخاذ القرارات في المسائل التالية:

✓ مستوى التنازلات وتوقيتاتها؛

✓ الدعوة إلى اجتماعات للنقاش بين الفريق التفاوضي؛

✓ فض الاجتماعات؛

✓ إعداد تقرير المفاوضات.

ثالثا- الأدوار التي يقوم بها الفريق التفاوضي والشخص المتفاوض: يقوم الفريق التفاوضي بثلاثة أدوار رئيسية تتمثل فيما يلي:

1- الدور الشخصي: ويمثل هذا الدور في التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معايير وقيمه الشخصية بصرف النظر عن تصرفات الطرف المقابل، وهذا ما قد يؤدي إلى وجود تعارض لدى المفاوض حين يجبر على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية.

2- الدور المحدد تنظيميا: وهو الدور المفروض من المؤسسة أو الجهة التي فوضت المفاوض.

3- الدور المتوقع من الطرف الآخر: فكل طرف يتوقع من الطرف الآخر دورا معيناً في المفاوضات، فإذا كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الأدوار المتوقعة متباينة مع الأدوار الفعلية.

رابعا- توزيع السلطة والمسؤولية في المفاوضات وتحديد الأهداف التفاوضية: ن توزيع السلطة والمسؤولية والمفاوض يفرض أن يكون لدى المدير والمفاوض وجهات نظر واحدة حول المفاوضات وما هو مطلوب من المفاوض القيام به، وأن تكون واجبات المفاوض ومسؤولياته محددة تحديدا دقيقا، بحيث يتم إعداد بطاقة وظيفي من قبل خبير مختص وأن يتم مراجعتها بصورة مستمرة، وأن يناقشا سلطات كل منهما ومسؤولياته، فهذا من شأنه أن يوجد فهما مشتركا بينهما.

أما أهداف المفاوضات فهي مسألة في غاية الأهمية، فموضوع تحديد أهداف المفاوضات من مسؤولية الطرفين، فالمدير يرغب في تحقيق مصالح المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة، وفي نفس الوقت لا بد أن يعطى للمفاوض شيئا من المرونة والحرية وتفويض الصلاحيات في وضع الأهداف حتى يتمكن من التفاوض بالشكل المطلوب ويحقق الأهداف المرجوة.

إن الطريقة التي تحل بها هذه المسألة لا بد أن تعكس النمط القيادي السائد في المؤسسة، فهناك نمط من المديرين يمسك بجميع الأمور والقرارات في المؤسسة، ونمط آخر يؤمن بالتفويض، وبين هذين النمطين هناك العديد من الأنماط القيادية المتمثلة فيما يلي:

✓ قل للمفاوض ماذا يفعل **Tell**؛

✓ قل للمفاوض ماذا يفعل ولماذا **Sell**؛

✓ اختبر فهم المفاوض، وتعرف على وجهة نظره **Test**؛

✓ استشر المفاوض قبل أن تتخذ قرارا **Consult**؛

✓ أشرك المفاوض في اتخاذ القرار **Join**؛

✓ فوض المفاوض، وأعطه التوجيه المناسب بهدف مساعدته في اتخاذ القرار **Delegate**.

كذلك من الممكن ملاحظة هذه الأنماط القيادية لدى رؤساء الفرق التفاوضية وعادة ما تكون سيطرة نمط معين في إحدى المؤسسات على غيره، فإذا كان النمط السائد في مؤسسة ما هو نمط (قل) فإنه ينبغي على المدير المفاوض أن يعلم بالأهداف التي يجب تحقيقها، أما إذا كان النمط السائد (فوض) فإنه يتعين على المدير أن يعقد نقاشا عاما مع المفاوض حول الهدف العام من المفاوضات، ويترك له مسؤولية تحديد الأهداف والغايات، وإذا كان النمط السائد (اختبر) أو (استشر)، فإن المؤسسة قد تجد من المناسب أن تكون المسؤولية جماعية فيما يتعلق بتحديد الأهداف، مع ضرورة التمييز بين الأغراض والأهداف الغايات، فالغرض هو مسؤولية مشتركة بين المدير ورئيس الفريق التفاوضي، والهدف يختص برئيس الفريق التفاوضي بالتشاور مع المدير والفريق، أما الغاية تختص بالفريق التفاوضي بالتشاور مع رئيسه.

خامسا- خطة التفاوض: تعتمد خطة التفاوض على استيعاب الأدوار كل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي و كيفية توزيعها، حيث توزيع الأدوار وفهمها يعد من بين العناصر التنظيمية الهامة التي يفرضها قيد التنسيق ما بين الأعضاء، وتعتمد خطة التفاوض على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- استيعاب الأدوار: يحتاج كل فريق تفاوض إلى الأدوار "التنظيمية" للقيام بالمفاوضات بنجاح، وتشمل هذه الأدوار على دور القائد أو رئيس الفريق والفتى الطيب والفتى الشرير والمتشدد والمستخلص، بالإضافة للأدوار الأخرى التي قد تستجد تبعا لظروف كل تفاوض، وليس بالضرورة أن يؤدي شخص واحد دورا معيناً بل من الشائع أن يؤدي أي فرد من المفاوضات أكثر من دور، بحيث يكون مكملًا لأدوار الآخرين، مما يعكس سماتهم الشخصية.

2- توزيع الأدوار: تشمل هذه المرحلة توزيع الأدوار السابقة الذكر والوقوف على مدى الالتزام بالمسؤوليات لأن كل شخص يناسبه دور معين ، فمثلا الشخص المنبسط والمنفتح يمكنه أداء دور الفتى الطيب، وهنا يجب الحرص عند توزيع الأدوار ليتمكن أعضاء الفريق من التعامل مع أي تغيير من جانب الطرف الآخر.

الجدول (03): مختلف الأدوار التفاوضية

المسؤوليات	الأدوار
- إجراء المفاوضات واختيار الأفراد. - قيادة الفريق.	القائد: يحتاج أي فريق تفاوضي إلى قائد وهو ما يعرف بالرئيس.
- إبداء التعاطف وتفهم وجهة نظر الطرف الآخر. - تغيير موقف سبق أن اتخذه الفريق المنتهي إليه. - بث الأمان للطرف الآخر ومنحهم فرص الاسترخاء من ضغط المفاوضات.	الفتى الطيب: وهو الشخص الذي يعرفه أفراد الفريق الآخر ويتمنون أن يكون المفاوض الوحيد أمامهم.
- إيقاف المفاوضات عند الحاجة. - الاعتراض عن أي وجهة يعرضها الطرف الآخر. - تخويف الطرف الآخر ومحاولة كشف نقاط ضعفه.	الفتى الشرير: وهو على نقيض الفتى الطيب، حيث يشعر الطرف الآخر دائماً بأنه قد يكون من السهل التوصل إلى حل بدونه.
- تأخير إحراز التقدم في المفاوضات. - السماح للآخرين بسحب أي عروض سهلة. - مراقبة تقدم المفاوضات وتسجيل أي نقطة هامة. - توجيه الفريق للتركيز على أهداف المفاوضات.	المتشدد: يقوم بوضع العراقيل في كل الأمور، فهو دوماً يضع تعقيدات للطرف الآخر، وغالباً ما يستجيب أعضاء فريقه له.
- اقتراح طرق الخروج من مأزق في المفاوضات. - منع المناقشة خارج إطار القضايا الأساسية. - الإشارة إلى أية آراء متعارضة أو متناقضة مع الطرف الآخر.	المستخلص: وهو الشخص الذي يجمع بين وجهات النظر ويحاول تقريبها.

3- التدريب: يتم تدريب فريق التفاوض من خلال القيام بالعديد من الإجراءات أهمها:

- ✓ تحليل مواقف تفاوضية سابقة؛
- ✓ فرض مواقف مقترحة وتوزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض مع افتراض ظروف طارئة؛
- ✓ مشاهدة أفلام تفاوضية وتحليلها؛
- ✓ عقد دورات رفع المستوى؛
- ✓ الاشتراك ضمن وفود المفاوضات لاكتساب الخبرة.



الموضوع الرابع

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم إستراتيجية التفاوض؛
- إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة؛
- إستراتيجيات منهج الصراع؛
- تكتيكات التفاوض.

٤٨ الموضوع الرابع: إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

تمهيد: تمثل الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية في نجاح أي مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض كعلم وكفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية بجانب المهارات والخبرات والموهبة. ويتم اللجوء إلى إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض في المفاوضات في إدارة العملية التفاوضية وذلك بناء على معرفة الطرف الآخر والتغيرات التي قد تقع في المفاوضات، ونسعى من خلال هذا الموضوع إلى معرفة الإستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن أن تستخدم في المفاوضات.

أولاً- إستراتيجيات التفاوض وعلاقتها بالتكتيكات التفاوضية: تمثل إستراتيجيات التفاوض الخطط البديلة التي سوف يستخدمها المفاوض أثناء المفاوضات لتحقيق أهدافه، بينما تمثل التكتيكات العناصر الجزئية أو الخطوات التفصيلية التي تقوم عليها الإستراتيجية، ففي المفاوضات يحتاج المفاوض إلى إستراتيجيات وتكتيكات محددة تمكنه من الوصول إلى أهدافه، ولذلك فإن المفاوض الناجح يحاول قبل المفاوضات أن يوفر الإجابات اللازمة للأسئلة التالية:

✓ ما هي الإستراتيجية الواجب إتباعها أثناء القيام بالمفاوضات؟

✓ ما هي الخطوات أو التكتيكات الواجب القيام بها لتطبيق هذه الإستراتيجية؟

✓ كيف يمكن الاستجابة والتعامل مع تكتيكات الطرف الآخر؟

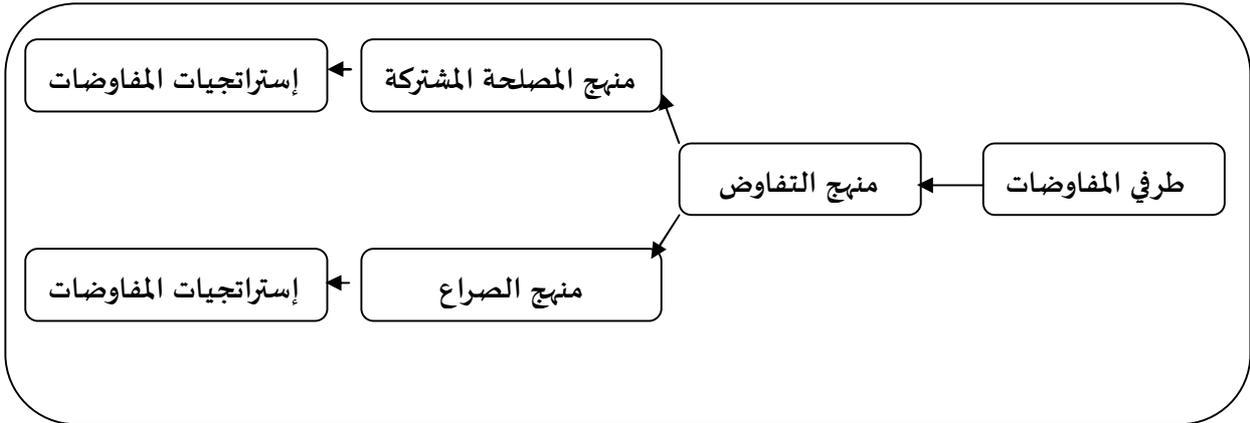
✓ ما هي الحدود الدنيا لمقدار التنازلات المقدمة للطرف الآخر؟

ثانياً- مفهوم الإستراتيجية التفاوضية: يعود استخدام مصطلح الإستراتيجية للمجالات العسكرية، حيث بدأ استخدامها في تلك المجالات للدلالة على الطرق المستخدمة في الحروب لتحقيق الأهداف العسكرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى عملية تخطيط الحروب وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. أما عن تعريف الإستراتيجية التفاوضية فتعرف على أنها الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يسعى لتحقيقها من عملية التفاوض، وتشير الإستراتيجية التفاوضية إلى الإطار العام الذي يتحرك فيه المفاوض وكذلك الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها، وهي عادة ترتبط بفترة بعيدة المدى، لذلك تتغير بتغير الفترات الزمنية وتتغير القضايا التفاوضية.

وتعرف الإستراتيجية التفاوضية أيضا على أنها عملية التخطيط للمفاوضات من أجل تحقيق أهداف محددة.

وهنا لا بد أن نشير إلى أن الإستراتيجية التفاوضية ترتبط بطبيعة العلاقة بين طرفي العملية التفاوضية فمن خلالها يتحدد نوع المنهج والتكتيكات المستخدمة في العملية التفاوضية، فالمنهج المستخدم يحدد الإستراتيجية المتبعة ومن ثم يمكن تنويع الإستراتيجيات الخاصة بكل منهج. ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط الموالي:

الشكل (04): علاقة المنهج بالإستراتيجية التفاوضية



ثالثا- أنواع إستراتيجيات التفاوض: كما ذكرنا في العنصر السابق الخاص بمفهوم الإستراتيجية التفاوضية فإن المنهج المتبع هو الذي يحدد نوع الإستراتيجية المستخدمة في المفاوضات، وهناسنقتصر على منهجين هما منهج المصلحة المشتركة ومنهج الصراع.

1- إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: يقوم هذا المنهج على علاقة التعاون بين الطرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهما على تعميق وزيادة هذا التعاون وتحقيق الربح لجميع أطراف التفاوض، ومن بين الإستراتيجيات الخاصة بهذا المبدأ:

أ- إستراتيجية التكامل: هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكتملا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحا طرفا واحدا مندمج وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة لكليهما.

ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، وذلك من خلال توسيع مجالات التعاون والارتقاء بها.

ج- إستراتيجية توسيع (تعميق) نطاق التعاون بمره في مجالات جديدة: تعتمد هذه الإستراتيجية على أساس الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقا لقدرات وطاقت كل منهما، وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية أو تكثيف وزيادة التعاون في فترة مقبلة.

- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي جديد.

2- إستراتيجيات منح الصراع: على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم على مستوى الفردي أو الجماعي وتبنيم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا أو في الخفاء، بل إنهم في منهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، حيث أن جزء كبير من هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه، وأهم الإستراتيجيات الخاصة بمنهج الصراع ما يلي:

أ- إستراتيجية الإنهاك: وهي من أهم الإستراتيجيات المستخدمة لاسيما في المجالات الدولية، وتقوم على مبدأ استنزاف طاقات الطرف الآخر من خلال عدة عوامل كالوقت والمال وغير ذلك، وعموما يمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق إطالة المفاوضات لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلى نتائج محددة لا قيمة لها، وذلك عن طريق التفاوض أولا حول مواضيع وأماكن وعدد الجولات الممكنة، وفي مرحلة ثانية يتم مناقشة كل موضوع من المواضيع المقترحة في جولة مفاوضات، لتستغرق المفاوضات أكبر وقت ممكن.

- استنزاف جهد الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق إنهاء طاقات الطرف الآخر وشغله عن القضية التفاوضية بعناصر شكلية لا قيمة لها في المفاوضات، وذلك من خلال عدة طرق أهمها ما يلي:

✓ إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر المتفاوض عليها، وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل التي تصاغ أثناء التفاوض، أو عند كتابة العقد؛

✓ وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وزيارة الأماكن التاريخية وغير ذلك من الأمور؛

✓ زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة الخاصة بالموصفات والأمور الاقتصادية والتجارية والبيئية وغير ذلك، وإرجاء البت فيها إلى أن يصل الخبراء الفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات المفاوضات دون الوصول إلى نتائج حاسمة.

- استنزاف أموال الطرف الآخر: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال فترة العملية التفاوضية، فضلا عن ما يمثله ذلك من تضيق باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن أن يحصل عليها لو أنه جلس على طاولة المفاوضات.

ب- إستراتيجية التفتيت (التفتيت): وهي من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية، حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى طاولة المفاوضات، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في الطرف الآخر للتفاوض وذلك عن طريق تحديد انتمائهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي فيما يخص التعامل بينهم، وكل ما من شأنه أن يصنفهم إلى طبقات وأقسام ذات خصائص محددة.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر وهذا بهدف القضاء على وحدته وتماسكه، ليصبح فريق مفتت متعارض المصالح تظهر بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم.

وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم يكن يتوقعها الطرف الآخر.

ج- إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع): تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع بمثابة مباراة ذهنية تعتمد على الذكاء بين الطرفين، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. وذلك عن طريق:

- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على طاولة المفاوضات، بحيث يكون هناك سبق في التعامل مع الطرف الآخر فضلا عن ترك الطرف الآخر يتعامل إجبارا على التعامل مع المبادرات التي نعرفها ومن ثم السير وفق المنهج المحدد له؛
- القدرة على الاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغباته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على العملية التفاوضية من أولها إلى آخرها؛

▪ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع وجعل حركته في نطاق الإطار المحدد له.

د- إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم): وهي إستراتيجية يتم استخدامها في حالة ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه التفاوض. حيث يتم التفاوض على مراحل وكل مرحلة يتم أخذ معلومات عن الطرف الآخر حتى نأخذ ما نريد ونضعف مزاياه وقدراته التفاوضية.

وكمثال عن ذلك: وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة لتصبح عملية غزو الطرف الآخر سهلة وتتم على مراحل، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع الطرف الآخر، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية تهدد منتجاتنا، ويتم التفاوض معه حتى يترك مجال من المجالات ويكتفي بالأسواق الأخرى.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق أسواقه الأخرى عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المعلومات الخاصة بالمنتجات وكيفية تصنيعها، وفي المرحلة الأخيرة يصبح هو الموزع فقط للمنتج بعدما كان هو المنتج.

ه- إستراتيجية التدمير الذاتي: لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وأمال وتطلعات يسعى لتحقيقها، لكن تواجهها عقبات ومحددات ومشاكل، وكلما زادت هذه العقبات كلما زاد يأس الطرف الآخر وإحساسه باستحالة الوصول إلى اتفاق وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، فيصرف

النظر عن هذه الطموحات والأهداف ويرضى بما أمكن تحقيقه أو البحث عن بدائل جديدة تحقق غايته مستقبلاً، تدعى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التدمير الذاتي.

إن إجراءات تنفيذ هذه الإستراتيجية تتم وفقاً لطرق عديدة أهمها ما يلي:

- التسوية أو الصمت المؤقت: تتضمن هذه الطريقة الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجرى الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتحديد ما يجب فعله ومحاولة عدم الخضوع لطلبات الطرف الآخر.

- المفاجأة: تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض بشكل غير متوقع من الطرف الآخر، وهذا بهدف الحصول على تنازلات من الخصم.

- الأمر الواقع: وتتضمن دفع الطرف الآخر لقبول التصرف أو المقترح على أساس أن عامل الوقت ليس في صالحه، حيث الخسارة التي تنجم عن رفض المقترح ستكون أكبر من لو قبل المقترح، أو أن مجريات المفاوضات توحى بأنه سيقبل العرض المقترح في النهاية.

- الانسحاب الهادئ: وهي استعداد المفاوض الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل على بعض المميزات مهما كانت فهو يحاول الخروج بأقل الأضرار.

- الانسحاب الظاهري: وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك على مزيد من التنازلات من خصمه.

- الكر والفر (التحول): تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقاً لظروف التفاوض وملابساته.

- التقييد: وهي وضع قيد على الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر على الوصول إلى قرار سريع أو النزول على رغبة معينة في التفاوض.

- تحويل النظر عن القضايا الأساسية لقضايا فرعية: تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية.

- إدعاء العجز: أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات أو الجهة التي يمثلها، فهو يظهر بأنه محدود الصلاحية وملزم بتعليمات الجهة التي يمثلها.

- التدرج أو الخطوة خطوة: حيث تؤخذ القضية التفاوضية بأجزائها جزءاً جزءاً إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي، وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف المتفاوضة لبعضهم أو خبرتهم في التعامل محدودة أو في حالة عدم وجود ثقة بينهم.

رابعاً- مفهوم تكتيكات التفاوض: ينصرف التكتيك التفاوضي إلى فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات، ويرتبط التكتيك التفاوضي باللحظة التي يعيشها المفاوض، كما أنه يخضع لحنكة المفاوض وتوقعه للأحداث الطارئة وغير المتوقعة التي يمكن أن تواجهه، ومن ثم فإن رجل المفاوض الناجح عليه أن يكون مستعداً لكافة الاحتمالات بتعديل تكتيكاته وخطته بما يتناسب مع ظروف مواقفه التفاوضية التي يواجهها وفي الوقت المناسب، خاصة وأن كل تكتيك يتم استخدامه يحمل في طياته إمكانية الرفض أو القبول من الطرف الآخر، ومن خلال هذين الموقفين (الرفض والقبول) يتم الوصول إلى الإنجاز التفاوضي الذي تعبر عنه نتيجة التفاوض إما النجاح أو الفشل.

ومن ثم فإن التكتيك التفاوضي يعبر عن تصرف رجل التفاوض تجاه موقف تفاوضي ويظهر ذلك من خلال انفعالاته وشخصيته (الذاتية)، وبالتالي فإن التكتيك هو فن أكثر منه علم وممارسة، بمعنى آخر يعبر عن الحركات التفاوضية المخطط لها والمحسومة مسبقاً التي سيستخدمها المفاوض لإقناع الطرف الآخر أو لكسب اللحظة التفاوضية والجولة التفاوضية عن طريق مجموعة من الأدوات.

خامساً- الأدوات المستخدمة في التكتيك التفاوضي: التكتيك التفاوضي له ثلاثة أدوات رئيسية، حيث يقوم المفاوض باستخدامها بمهارة لكسب كل جولة تفاوضية، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الموقف التفاوضي: الموقف التفاوضي هو موقف لحظي، ويرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف العملية التفاوضية ومن ثم يجب معرفة هذا الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المفاوضون في اللحظة التفاوضية على مائدة المفاوضات وليس قبلها أو بعدها.

ومن ثم فإن اعتبارات اللحظة التفاوضية هي التي تحكم عناصر الموقف التفاوضي وهو ما يعني ارتباطها بالتكتيك التفاوضي باعتباره العنصر الفعال في التعامل معها، ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمة للحظة، فإن تخضع لخصائص أساسية يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي بالضرورة ليصبح كما يلي:

✓ قابلية الموقف التفاوضي للتغير السريع حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة لعملية التفاوض واللحظة التفاوضية؛

✓ إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً والوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة؛

✓ إمكانية تشخيصه بدقة وقياسه وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه ومن ثم التعامل معها بفاعلية وفقاً لهذه المعطيات؛

✓ قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل وخلال كل جلسة منها، ومن خلالها يمكن التعامل معه بأدوات جديدة وليس شرطاً استخدام الأدوات التي تم استخدامها سابقاً؛

✓ أن تراكم نجاحات المواقف التفاوضي سيؤدي بالضرورة لنجاح العملية التفاوضية؛

✓ من خصائص الموقف التفاوضي أنه يتميز بالنسبية، فكل شيء مكون لهذا الموقف التفاوضي نسبي وليس مطلقاً، وأياً كان هذا الموقف التفاوضي فإنه يرتبط أساساً بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية.

2- الحوار التفاوضي: يعد الحوار التفاوضي بمثابة منافسة بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات ودهاء والمكر والخداع للتفوق على الطرف الآخر، وعموماً فإن الأدوات المستخدمة في الحوار التفاوضي تتمثل في: الكلمة (اللفظ) والحركة (الإشارة والإيماء) والسكوت (الصمت).

أ- الكلمة (اللفظ): تعد الكلمات من بين أهم العناصر المكونة للحوار التفاوضي فاللغة والكلام يعدان من أهم وسائل الاتصال إن لم يكن أهمها، ويجب مراعاة النواحي التالية في الكلمات:

✓ أن هناك فروقاً بين المعنى العام الاصطلاحي للكلمة والمعنى اللغوي المستخدم لها، وهذا يتطلب أن يكون المفاوض على دراية بالمفردات اللغوية التي يستخدمها؛

✓ مدلول الكلمة من الإعراب، لأن مواقع الكلمات يختلف باختلاف معانيها من الإعراب؛

✓ الاشتقاق، أي معرفة المصدر الذي اشتقت منه الكلمة وبالتالي الإحاطة بكافة معانيها واستخداماتها المختلفة.

ب- الحركة (الإشارة والإيماء): للحركة دور هام في الحوار التفاوضي، فهي أداة فعل من خلال تأثيرها المباشر على الحوار التفاوضي من خلال الإشارات أو استخدام الجسد كله من جانب المفاوض أو من جانب المجموعة، فالأجساد لها لغة خاصة ورسالة تنقلها وكذلك تعابير الوجه مثل الغضب والضحك والابتسامة ومن بين الحركات والإشارات المستخدمة في العملية التفاوضية ما يلي:

- الرجوع والميل بالمقعد للخلف أثناء الجلوس: وتعني هذه الحركة عدم الاكتراث واللامبالاة.
 - الميل إلى الأمام أثناء الجلوس: وتعبر هذه الحركة عن الاهتمام بما يقال إذا صاحبها حالة من الإصغاء التام أو الرغبة في النقاش الملح.
 - الإشاحة بالوجه: وهو تعبير ينم عن الرغبة بالازدراء خاصة إذا صاحبها قبل الإشاحة قلب الشفتين أو بعدها.
 - النظر أسفل الكرسي: وهو أيضاً دليل على عدم الاهتمام أو الضجر من المناقشة والحوار.
 - الضغط على الأنامل والأصابع والنقر بها على المنضدة: معظم هذه الحركات تعبر عن التوتر والقلق والعصبية.
 - رفع القدم فوق المقعد: وهي حركة تعبر عن العداوة أو اللامبالاة أو السيادة والغطرسة.
- ج- الصمت: للصمت دور مهم في الحوار التفاوضي مثله مثل الكلام بكافة درجاته، حيث أنه في كثير من الأحيان يعد من بين الأدوات التي تؤدي لنجاح المفاوضات، من خلال تقليل حدة التوتر الناتج من الكلام خاصة إذا رافقته ابتسامة، كما أن نظرات العيون وحركتها تعبر عن الحالة المزاجية للشخص.

وإضافة لذلك قد يستغل الصمت كفرصة لإعادة تنظيم الأفكار من خلال التفكير في المقترحات أو الأسئلة المقدمة أو البحث عن الحلول معتمدا على العقل ودهائه، حيث يمكن أن يشتغل المفاوض بحدث أو شيء ما للحصول على فترة الصمت ومن ثم التفكير كمسح النظرات أو رؤية شخص دخل للقاعة وغير ذلك.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن نجاح جوانب الحوار يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- التنوع: حيث يجب أن يشمل الحوار التفاوضي جوانب متنوعة وليس فقط القضية التفاوضية، خاصة فيما يخص الجوانب الثقافية والأخلاقية والعلمية التي تحيط بالقضية التفاوضية.

- الاعتماد على المنطق: المنطق هو أداة العقل للبناء التراكمي للقضايا سواء في نطاقها الكلي أو الجزئي، ومن ثم فإن أي قضية تفاوضية يتم التفاوض بشأنها تتركب منطقيا بشكل معين، وبالتالي من الصعب أن يكون هنالك تفاوض لشيء لا يستند للمنطق، ومن عناصر المنطق الاستدلال والحجة والبرهان وغير ذلك.

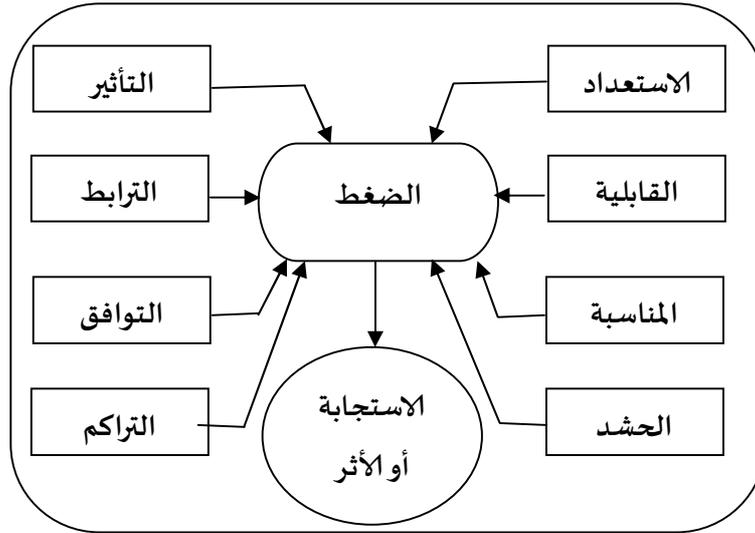
- أن يكون الحوار له هدف: يجب أن يكون لكل حوار هدف محدد، حيث أن الحوار بدون هدف يعتبر جهدا وتعبا للمفاوض دون فائدة، حيث يجب وضع برنامج زمني لتحقيق الأهداف وتوجيه الحوار وفقا لهذه الأهداف.

- أن يكون الحوار مرتبطا بمنهج معين: يجب أن يكون الحوار التفاوضي مرتبطا بمنهج معين حتى يصبح عامل بناء وليس هدم، ويتم ذلك من خلال استخدام المنهج العلمي السليم للتفاوض وذلك عن طريق:

- ✓ التخطيط العلمي الواعي للحوار التفاوضي؛
- ✓ التنظيم السليم للحوار التفاوضي؛
- ✓ التوجيه الحذر والفعال للحوار التفاوضي؛
- ✓ المرونة والمتعة في الحوار التفاوضي.

3- الضغط التفاوضي: لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق هذا الأثر المهم إلا إذا أحسن استخدامه بشكل فعال من خلال الضغط على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم وقبول الشروط. ومهما كان نوع وحجم الضغط الممارس على الطرف الآخر، فإن للضغط التفاوضي عناصر أساسية تتمثل في العناصر الموضحة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (05): عناصر الضغط التفاوضي



أ- الاستعداد: حيث يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض معه له قابلية لتحمل الضغوط والاستجابة لهذه الضغوط بالشكل المطلوب.

ب- القابلية للضغط أو توليد الضغوط: يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط وأن تكون هذه القابلية مناسبة، وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال، حيث يمكن استخدامها بفاعلية في جلسات التفاوض.

ج- المناسبة: وذلك من خلال عدم المبالغة فيه أو أن يكون أقل من المطلوب، حتى لا تكون نتيجته عكسية على المفاوضات أو النتائج المراد تحقيقها، ويجب مراعاة التوقيت المناسب لذلك.

د- الحشد: حتى يحقق الضغط التفاوضي أهدافه يجب حشد كافة العوامل المختلفة التي تعمل على إنجاحه، من حيث القوة والكثافة والوفرة، وفوق كل هذا أن يتم في الوقت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهياً للاستجابة المطلوبة.

هـ- التأثير: أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وأن يكون هذا التأثير في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه، أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة.

إن عملية توحيد الضغط والاستجابة المتفاوض معه يمكن الوصول إلى تحقيق الهدف التفاوضي من مجموع القيم الإيجابية والسلبية، وقد تكون الأهداف المحققة من الضغط التفاوضي إيجابية جداً أو باتجاه ثابت أو سلبية.

و- الترابط: الضغط التفاوضي عملية مترابطة لا تتم من فراغ، بل إنها مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وتؤدي إليه وتنشئه وتعمل على تراكمه، فالوقت والتكاليف وتحقيق الأهداف كلها عوامل يمكن أن يستفيد منها رجل المفاوضات لزيادة الضغط على الطرف الآخر حتى تحدث الاستجابة المطلوبة.

ي- التوافق: كما سبق الإشارة إليه أن الضغط التفاوضي يتم بشدة معينة وشكل معين وطاقة معينة، حيث يجب أن تتوافق كل هذه العوامل مع اللحظة والزمن المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة من الضغط التفاوضي، من خلال تهيئة الطرف الآخر للاستجابة المطلوبة.

ك- التراكم: على الرغم من أن الضغط هو ضغط لحظي، إلا أنه مستمر أيضا، حيث لنجاحه يجب أن يتم بصفة مستمرة حتى لا يتسنى الطرف الآخر فرصة الإفلات منه.



الموضوع الخامس

مدخل للتفاوض التجاري الدولي

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم التفاوض التجاري؛
- أنواع المفاوضات التجارية؛
- التفاوض التجاري الدولي ومحدداته؛

٤٥ الموضوع الخامس: مدخل للتفاوض التجاري الدولي

تمهيد: كما أسلفنا الذكر في المواضيع السابقة فإن التفاوض بمعناه الواسع يمثل محاولة الوصول إلى اتفاق بين طرفين حول مسألة خلافية يختلف فيها طرفان أو أكثر، ومن بين أنواع المفاوضات ما يعرف بالتفاوض التجاري، حيث يتسم هذا النوع بخصوصية معينة لاسيما في المجالات الدولية، نسعى من خلال هذه الموضوع إلى إبراز المتغيرات والخصوصيات التي تظهر في المجال التجاري مع إبراز الاختلافات في المجالات التجارية الدولية عنها في المفاوضات المحلية، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جزئين، الجزء الأول خصص للتفاوض التجاري بصفة عامة والجزء الثاني خصص للتفاوض التجاري الدولي كجزء هام من المفاوضات التجارية.

أولاً- مفهوم التفاوض التجاري: لا يختلف مفهوم المفاوضات في المجالات التجارية عنه في المجالات الأخرى، حيث يعرف على أنه أحد الأنشطة التي تمارسها الشركات بصفة مستمرة، وهذا بهدف الوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينها وبين الأطراف الأخرى ذات العلاقة للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية أو أعمال استثمارية.

ومن المتغيرات المعلومة في التفاوض في المجال التجاري والاقتصادي مواصفات وشروط التفاوض (استثمار، شراء وتوريد، استشارة، استيراد وتصدير)، العلانية والسرية في التفاوض، المعلومات والاتصالات، الوسطاء، وكيفية إنهاء المفاوضات بالعقود والتنفيذ.

وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة سواء عن طريق الأفراد، أو التجار أو ممثلين أو وكلاء أو المؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء عادة ما تتناول المفاوضات الأمور التالية: نوع السلع ومواصفاتها والعرض والطلب، والسعر، والكمية المطلوبة، والنوعية، وكيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد، ومدة التسليم، والتأمين ومخاطر النقل مع نسبة تحمل كل من البائع والمشتري للخسائر والتكاليف، وتحديد المرجعية لفض المنازعات الناجمة عن تطبيق العقد.

ثانياً- طرق التفاوض التجاري: يتم التفاوض التجاري بإحدى الطرق الآتية:

- عقد مفاوضات بين الوفدين المفاوضين (المشتري والبائع)، وعادة ما يكون مكان هذه المفاوضات في بلد البائع، وكثيرا ما تحصل الاجتماعات التفاوضية التجارية بين الشركات الدولية في الدول المختلفة بناء على حاجة البائع الذي يبحث عن أسواق لمنتجاته، فتكون الجلسات التفاوضية في بلد المشتري، وفي كلتا الحالتين سواء كان التفاوض في مكان إقامة البائع أو المشتري، فإن التفاوض يتناول جميع العناصر المتعلقة بالصفقة، (سنتطرق لمكان المفاوضات بالتفصيل في الموضوع السادس)، وكلما اتفقا على نقطة يتم الانتقال إلى النقطة التالية، حتى يصل الطرفان إلى عقد الاتفاق الذي يوقعان عليه، والذي يتضمن جميع القضايا المتعلقة بالحقوق والواجبات التي يلتزم بها كل طرف.

- التفاوض بين الممثل التجاري المعتمد لشركة تجارية مقيم في دولة ما مع شركات تجارية أخرى لتسويق بضائع شركته، ويدار هذا التفاوض بنفس الطريقة السابقة.
 - التفاوض التجاري بواسطة الهاتف والإنترنت، هذا التفاوض خاص بعقد الصفقات أو لتوضيح بند اتفاق تجاري أو قضايا تتعلق بتسليم السلعة أو تغيير مكان تسليمها.
 - التفاوض التجاري بين دولتين لعقد معاهدة تجارية عامة متعلقة بمختلف أنواع السلع (صناعية أو تخص استهلاك نهائي)، وعادة ما تتناول المفاوضات بين دولتين الموضوعات التالية: الاستيراد والتصدير، القوانين التجارية المعمول بها في كل من الدولتين، التسهيلات المتبادلة، الأسعار، والدولة الأكثر رعاية والمعاملة بالمثل.
- وتجدر الإشارة إلى أن التفاوض التجاري بين الدول يرتبط بالنظام الاقتصادي الذي تتبناه الدول ومدى إثارة العقبات من خلال القوانين والتشريعات المفروضة والرسوم الجمركية المعمول بها.

ثالثاً- أنواع التفاوض في المجالات التجارية: هناك العديد من التصنيفات لأنواع المفاوضات في المجالات التجارية ولكن سنأخذ التصنيفين الأكثر شيوعاً، وذلك بحسب طرفي المفاوضات و مجال التفاوض.

1- التفاوض حسب طرفي المفاوضات: يمكن تصنيف المفاوضات التجارية بحسب طرفي العملية التفاوضية إلى ما يلي:

- أ- التفاوض مع الزبائن: يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداماً من جانب المؤسسات في نشاطها، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع.
- ب- التفاوض مع الموردين: يتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البائع أو الخدمات أو المعدات أو المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية.
- ج- التفاوض مع المؤسسات: يتم التفاوض لحل الخلافات مع المؤسسات الأخرى عند إدماج أو شراء المؤسسات، حيث يتم بموجب هذه المفاوضات شراء المؤسسات والشركات واندماج المؤسسات، كما يشمل هذا النوع من المفاوضات حل الخلافات مع المؤسسات المنافسة والمؤسسات الأخرى حول مواضيع قد تشمل المواصفات أو الإعلان وغير ذلك.
- د- التفاوض مع المؤسسات المالية: وتشمل هذه المفاوضات تفاوض المؤسسة مع المؤسسات المالية والبنوك حول القروض الممنوحة للمؤسسة، كما تشمل التفاوض مع شركات التأمين بخصوص عقود التأمين على المنتجات أو المخزون أو الأصول الخاصة بالمؤسسة.

هـ- التفاوض مع المؤسسات الإعلانية: وتشمل المفاوضات التي تقوم بها المؤسسة مع وكالات الإعلان لتصميم وتنفيذ الرسائل الإعلانية، كما تشمل المفاوضات التي تجريها المؤسسات مع وسائل الإعلام المتمثلة في التلفاز والمجلات والراديو وغيرها.

و- التفاوض مع الأجهزة الحكومية: وتشمل حل النزاعات بين المؤسسات وأجهزة الدولة مثل: التفاوض مع مصالح الضرائب حول قيمة الضريبة وكيفية سدادها ومصالح الجمارك وغير ذلك.

2-التفاوض بحسب المجال: تشمل المفاوضات التجارية مجالات عديدة تتعلق بالوظائف الموجودة في المؤسسة ولكن يمكن حصر مجالات المفاوضات التجارية في ثلاثة مجالات رئيسية:

أ-المجالات التسويقية والتجارية: ويقصد بها مفاوضات التي تتعلق بعمليات التسويق والبيع والشراء إضافة لوكالات الإعلان والوسطاء.

ب- المجالات الاستثمارية والمالية: وتشمل أنشطة المؤسسة في مجال الاستثمار والاقتراض والمتعلقة بـ:

- المفاوضات في مجال السندات والأسهم؛
- المفاوضات في مجال استخدام الأموال والاقتراض (السداد وأسعار الفائدة والأقساط)؛
- المفاوضات في مجال الانفصال والتصفية.

ج-المفاوضات في المجال التجاري الدولي: وتشمل المفاوضات مع الهيئات الدولية في القضايا المتعلقة بالاقتراض مثل صندوق النقد الدولي، أو العمليات المتعلقة بالاستيراد والتصدير ومجالات النقل الجوي والبحري.

رابعاً-محددات التفاوض التجاري: للحكم على مدى نجاح التفاوض في المجالات التجارية يجب تحديد مدى الاتفاق على النقاط التالية:

- ✓ المواصفات المتفق عليها؛
- ✓ الأسعار؛
- ✓ طريقة التمويل؛
- ✓ الخدمات؛
- ✓ شروط السداد وكل ما يتعلق بها؛
- ✓ تحمل مصاريف الشحن والنقل؛
- ✓ الشروط القانونية؛
- ✓ الأضرار المتوقعة.

إضافة للعناصر السابقة هناك اعتبارات أخرى تعد بمثابة شروط نمطية يجب مراعاتها لضمان نجاح المفاوضات في المجالات الاقتصادية والتجارية تتمثل في العناصر: الوقت، التكلفة والعائد، حجم الصفقة، الرضا، الاستمرارية.

خامسا- مفهوم التفاوض التجاري الدولي: لا يختلف مفهوم التفاوض التجاري الدولي عن التفاوض على المستوى المحلي، إلا أن هناك عوامل ومحددات وتعقيدات أو مشاكل يجب مراعاتها في المفاوضات الدولية، وتمثل هذه العوامل في الاتصال ودرجة الثقة، فهناك اختلافات في اللهجة والعادات والتقاليد والخصائص الشخصية حتى داخل حدود الدولة الواحدة، وعليه يجب على المفاوض مراعاة هذه الاختلافات وأن يحاول تكييف خطته وإستراتيجياته بما يتناسب مع ثقافة وتقاليد الأفراد الذين يتفاوض معهم.

سادسا- محددات المفاوضات التجارية الدولية: يكتنف عمليات التفاوض بين المستثمرين الأجانب وبعض الحكومات نوع من الشكوك المتبادلة، مما يطيل من وقت المفاوضات، ويعود ذلك إلى مخاوف الشركات الدولية من عدم ثبات سياسات وقوانين العديد من الدول ووجود درجة من المخاطرة، وعموما فإن أهم محددات المفاوضات التجارية الدولية تلك الجوانب التي تخص المحددات الاجتماعية والثقافية إضافة للمحددات الاقتصادية.

1- المحددات الاجتماعية والثقافية: عندما لا يدرك المفاوض الدولي الاختلافات القائمة بين الثقافات والمجتمعات المختلفة، فإنه لا يستطيع تحقيق نجاحات كبيرة في مفاوضاته مع تلك المجتمعات.

وتتمثل المحددات الاجتماعية والثقافية في مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي يتبناها المجتمع خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم مؤشرات اللغة، الدين، العادات، اللباس، هذه المحددات هي التي تحدد ما هو مقبول وغير مقبول بالنسبة للفرد وبالتالي تحدد نمط اتصاله بالآخرين ولا شك أنه هذه الخصائص تؤثر في الشخص المفاوض، لاسيما اللغة التي تعد أهم عنصر في المفاوضات الدولية.

فمثلا الوفد المفاوض الياباني يقدرون كبار السن وبالتالي هو رئيس الوفد، وفي أمريكا يكرهون اللباس الأحمر نظرا لأنهم يعتبرونه فال الحظ السيئ كما أنهم يهتمون بأدق التفاصيل لاسيما القانونية منها، أما المفاوضون الصينيون لديهم الكثير من الصبر في التفاوض ولا يهتمهم عنصر الوقت في إتمام المفاوضات.

إن المحددات الاجتماعية تؤثر بشكل كبير في عملية التواصل بين الوفدين المتفاوضين في المجالات التجارية، وعموما من الأمور التي يجب مراعاتها عند عقد المفاوضات ما يلي:

المظهر: يتضمن اللباس المادي.

الزمن: وقت المفاوضات ووقت تبادل الحديث.

الحركة الجسدية: استخدام أعضاء الجسم للاتصال، فقد لا يقبل وفد متفاوض حركات معينة.

حركة العيون: فقد تستخدم حركات العيون للاتصال بين أعضاء الفريق التفاوضي.

القرب من الفريق الآخر: يؤثر شكل طاولة المفاوضات والقرب أو البعد من الطرف الآخر أو ما يعرف بالحيز المكاني في شكل المفاوضات وسيرها.

2- المحددات الاقتصادية: وتتمثل المحددات الاقتصادية في أسعار تداول العملات ودور الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى تدخلها، فقد تمنع بعض الدول إبرام الصفقات مع بعض الدول، كما قد تمنع دخول منتجات معينة لأسواقها، إضافة لذلك يعد عامل مقارنة التكلفة مع العائد من أهم عوامل نجاح المفاوضات الدولية.

سابعا- العوامل الواجب مراعاتها في المفاوضات التجارية الدولية: هناك بعض العوامل المهمة التي يجب مراعاتها في المفاوضات والتي تتعلق أساسا بالدول المضيفة والمتمثلة فيما يلي:

1- المعتقدات: في المفاوضات التجارية الدولية يجب مراعاة معتقدات الطرف الثاني، فالكثير من المفاوضات تفشل نتيجة عدم فهم الطرف الأخر وفهم البيئة المختلفة لكل منهم.

2- دور الحكومة: يختلف تأثير الحكومة وتدخلها في مختلف الأنشطة الاقتصادية، من تحديد أسعار الفائدة والمواصفات ومدى تقبل الشركات الأجنبية، وغيرها من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على المفاوضات وإبرام الصفقات التجارية.

3- صنع القرار: يقود عدم الإدراك الكافي لخصائص صنع القرار الخاص بالمفاوضات إلى أخطاء في الحكومات المضيفة.

4- التنظيم: تتصف المفاوضات بالتعقيد إذا ما كانت تتم على المستوى الدولي وتحتاج إلى التنسيق بين الأطراف المختلفة لإنجاز أهداف كل طرف.

ولنجاح المفاوضات التجارية الدولية هناك مجموعة من العناصر يجب مراعاتها تتمثل فيما يلي:

✓ المواصفات والشروط الفنية (الإيزو بمختلف أنواعها)؛

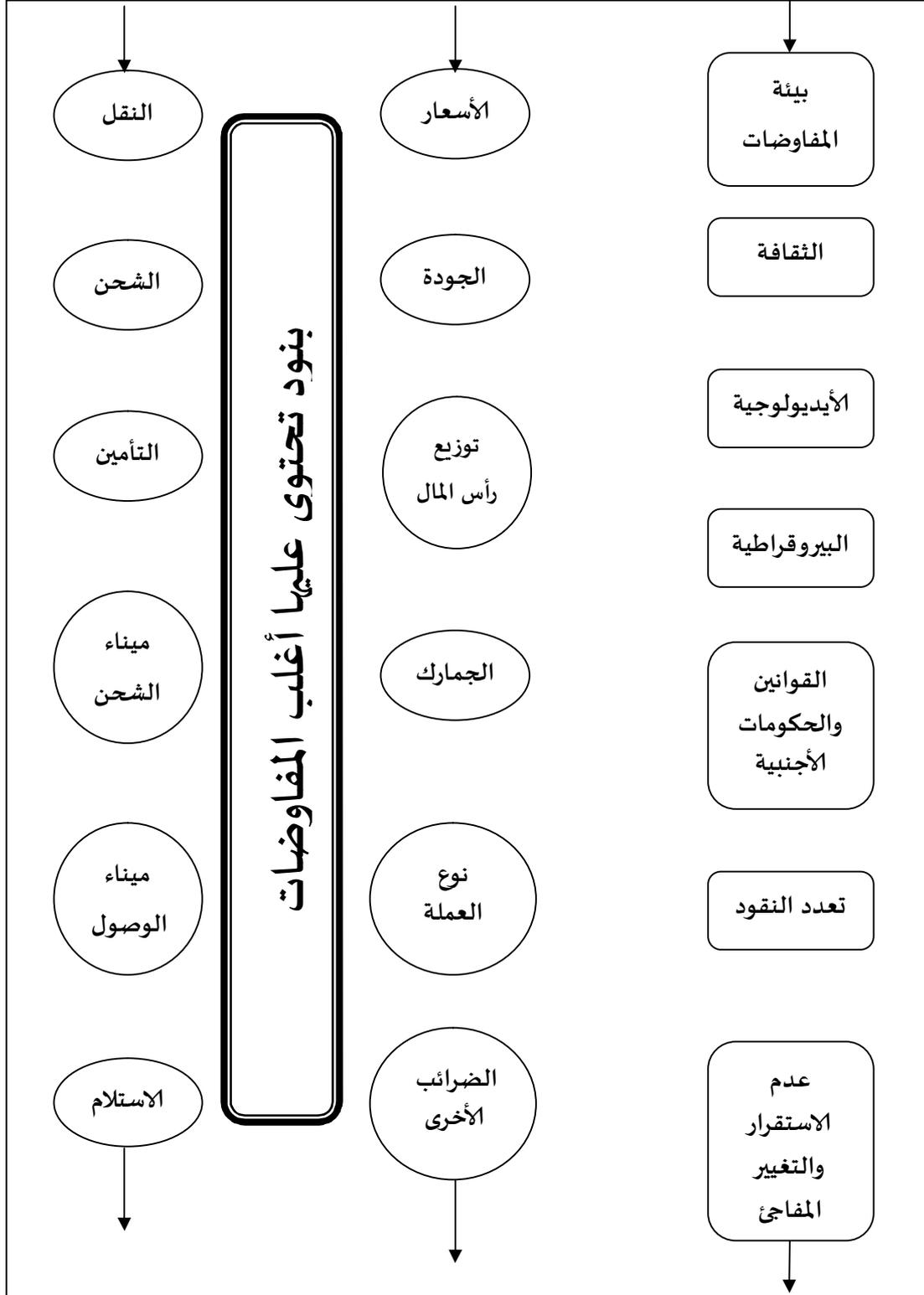
✓ فهم الشروط القانونية الدولية والدولة المضيفة وكيفية إبرام الصفقات؛

✓ الأضرار المتوقعة في مجال النقل الجوي والبحري (الإمداد).

ثامنا-عوائق المفاوضات التجارية الدولية: إن جميع المفاوضات التجارية سواء كانت دولية أو محلية فإنها لا بد أن تتناول مجموعة من المسائل التجارية مثل السعر وجودة المنتجات، حجم توزيع رأس المال، مواعيد التسليم، العملة، وهذه العناصر تتوقف على طبيعة المفاوضات والصفقة المبرمة وهذه العقبات هي العقبات الخاصة، إضافة لذلك فإن المفاوضات الدولية لا بد وأن تتعامل أيضا مع المسائل والعقبات الدولية العامة مثل الثقافة والإيديولوجية والبيروقراطية والقوانين، ولهذه العقبات تأثير ذو بعدين على المفاوضات، الأول أنها تزيد من مخاطر الفشل- فشل عدم اتفاق الطرفين وخطر أن اتفاقهما يكون ظاهريا أكثر من كونه حقيقيا-، والثاني أن هذه العقبات تطيل عادة الوقت

اللازم للاتفاق، حيث أن هذا الوقت الضائع في المفاوضات وإتمام الصفقة يعد تكاليف ضائعة على اعتبار أن الوقت هو المال بالنسبة للمؤسسات (Time Is Money). وفي تسيير المفاوضات لا بد وأن يتحلى الفريقين المتفاوضين بنوع من التسامح وعدم التشدد والتكيف مع الظروف لحل هذه المشاكل من منطلق المشاركة الجماعية، والشكل الموالي يوضح العقبات التفاوضية العامة والخاصة.

الشكل (06): العوائق الخاصة والعامة في المفاوضات التجارية الدولية



تاسعا- قوة الموقف التفاوضي للبائع والمشتري: في المفاوضات التجارية هناك العديد من العوامل التي تحسم المفاوضات للبائع والمشتري، حيث تعبر هذه العوامل عن عناصر القوة أو الضعف لأحد الأطراف، وسنتطرق لهذه العناصر بالنسبة للمشتري والبائع.

1- قوة الموقف التفاوضي للمشتري: يمكن التعبير عن قوة الموقف التفاوضي للمشتري من خلال العديد من العناصر أهمها ما يلي:

أ- درجة المنافسة بين البائعين: كلما كان عدد البائعين كبير كلما كانت درجة المنافسة بينهم للتعاقد مع المشتري كبيرة، مما يعطي له حرية أكبر لاختيار البائع المناسب الذي يتعاقد معه وبأفضل الشروط.

ب- مدى توفر المعلومات اللازمة للمشتري: يزداد الموقف التفاوضي للمشتري قوة إذا كان على معرفة تامة بما يلي:

✓ الظروف الاقتصادية العامة واتجاه تطورها مستقبلا؛

✓ المنتجات المعنية بالتفاوض؛

✓ شروط البائع ونقاط قوته ونقاط ضعفه.

ج- قدرة المشتري على التحليل: تعتبر قدرة المشتري على التحليل نقطة مهمة لتعزيز موقفه التفاوضي، لأن ذلك يسمح له بتحديد الموقف التفاوضي للبائع مما يمكنه من التفاوض معه، والنقاط التي يجب تحليلها هي النقاط محل التفاوض مع البائع، فمثلا لتحليل سعر المنتج المراد شرائه يجب تحليل تكلفة شرائه وهكذا.

د- مدى حاجة المشتري للمنتج: لما لا يكون المشتري في عجلة من أمره ولديه الوقت الكافي للمفاضلة بين المنتجات الموجودة في السوق، والتفاوض بكل حرية مع البائع بالشروط التي يريدها، هذا ما يعزز موقفه التفاوضي والعكس صحيح.

هـ- سمعة المشتري: لما تكون للمشتري سمعة طيبة لدى البائعين فإن ذلك يسهل عليه عملية التفاوض معهم، نظرا للثقة التي يضعونها فيه، ويمكن له كسب سمعة جيدة من خلال:

✓ التزامه بشروط العقد؛

✓ التزامه بالمواعيد؛

✓ السرعة في الدفع؛

✓ احترامه لأجال التسديد؛

✓ احترامه وحسن معاملته للطرف الآخر.

2- قوة الموقف التفاوضي للبائع: يمكن التعبير عن قوة الموقف التفاوضي للبائع من خلال العديد من العناصر أهمها ما يلي:

أ- ضعف حاجة البائع للتعاقد: إن العلاقة بين حاجة البائع للتعاقد وقوة موقفه التفاوضي هي علاقة عكسية، فكلما كانت حاجة البائع إلى التعاقد أو رغبته في ذلك ضعيفة زاد موقفه التفاوضي قوة والعكس صحيح، إذ أن ضعف حاجة البائع في التعاقد مع المشتري تجعله لا يرضخ للتنازلات التي يطلبها المشتري كتخفيض السعر مثلاً.

ب- الوقت المتاح للتفاوض: إذا كان الوقت المتاح للمفاوضات قصير فإن الموقف التفاوضي للبائع يزداد قوة، نظراً لعدم وجود مساحة زمنية كبيرة للمشتري للتفاوض معه، وبالتالي يفرض البائع الشروط التي يراها.

ج- امتلاك الميزة التنافسية: إذا توفرت لدى البائع ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيه، فإن الموقف التفاوضي سوف يكون قويا والعكس صحيح، ومن بين المزايا التي تقوي موقف البائع ما يلي:

- ✓ احتكار البائع للسوق، في هذه الحالة يكون البائع في موقف تفاوضي قوي نظراً لأن المشتري لا يمتلك البدائل للتفاوض مع غير؛
- ✓ الخدمات التي يقدمها البائع، مثل البيع بالتقسيط، مدة الضمان، تقديم الهدايا، إمكانية التفاوض وغيرها من الخدمات؛
- ✓ سمعة البائع، التي تشمل الالتزام بالمواعيد وشروط العقد وجودة الخدمات التي يقدمها؛
- ✓ المهارات التفاوضية للبائع، التي تمكنه من معرفة المشتري بشكل جيد من خلال تحديد نقاط الضعف القوية عند المشتري، وبالتالي تقديم الخدمات التي يرغب فيها المشتري وبأقل التكاليف.



الموضوع السادس

بيئة المفاوضات التجارية الدولية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم بيئة المفاوضات التجارية الدولية؛
- عناصر البيئة الخاصة للمفاوضات التجارية الدولية (المكان، الزمان، اللغة، الفريق التفاوضي)؛
- حساب تكاليف المفاوضات.

الموضوع السادس: بيئة المفاوضات التجارية الدولية

تمهيد: تتم المفاوضات التجارية في بيئة محددة تسمى البيئة التفاوضية، والتي تعبر عن مجموعة من المتغيرات تؤثر على سير المفاوضات، والمكونة أساساً من المكان والزمان واللغة والأشخاص، نسعى من خلال هذا الموضوع إلى دراسة هذه المتغيرات التي تؤثر على المفاوضات بشكل مباشر.

أولاً- مفهوم البيئة التفاوضية التجارية الدولية: تعرف البيئة التفاوضية على أنها مجموعة المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المفاوضات، والتي تتحدد أساساً في مكان المفاوضات وزمن المفاوضات والأحداث والأشخاص (الفريق التفاوضي).

إن البيئة التفاوضية تعد من العناصر الرئيسية التي تلقى الاهتمام من قبل الجهات المتفاوضة لاسيما إذا كانت المفاوضات تتم على المستوى الدولي، حيث أن الكثير من المؤسسات فشلت مفاوضاتها التجارية نظراً لأن ممثلها لم يتمكنوا من التأقلم مع البيئة التي تتم فيها المفاوضات، فغالبا ما يجد المفاوضون أنفسهم وسط ضغوط وقيود تجعلهم في جو من عدم الاتزان النفسي والفكري مما يشوش على أسلوب تفكيرهم في المفاوضات وعلى منهجية قراراتهم، فإن لم تعالج هذه المشكلة بأسلوب فعال، فإنها تقلل من فعالية المفاوضات بصورة كبيرة وقد تمنع الاتفاق بين الطرفين، وهذه النتيجة تجعل الفريق المفاوض الزائر يتخذ قرار بالعودة إلى بلاده وبدون أية صفقة وخسارته لها، إضافة لخسارته المتمثلة في التكاليف التمهيدية وتكلفة التفاوض المباشرة وتكلفة الفرصة البديلة التي تحملها الطرف المتفاوض الزائر.

فعلى سبيل المثال قررت أحد الشركات العربية عقد صفقة مع أحد الشركات في الفلبين في مجال الخشب، وقد كتلفها الدراسات التمهيدية ما يقرب ألف دولار، وبالذهاب إلى الفلبين للتفاوض المباشر فقد وجد الفريق أن الوجبة المفضلة لدى الشعب الفلبيني هي لحوم الكلاب، فإن هذا الأمر قد يزعج الفريق العربي، ويجعله من البداية يحزم حقائبه والعودة، وأنه ليس على استعداد للتفاوض نتيجة الاصطدام بعادات مغايرة لسلوكياته وإن كانت تكاليف السفر والإقامة قد كلفته في الأسبوع الأول 15 ألف دولار وأن الصفقة قيمتها 2 مليون دولار بربح يقدر بـ 25% فإننا أردنا أن نعرف خسارة الشركة العربية نتيجة الانسحاب من المفاوضات فهي كالتالي:

أ/- خسارة الإعداد وخسارة التفاوض المباشر وهي عبارة عن: $16000 = 15000 + 1000$.

ب/- خسارة الصفقة نفسها وقدرها 2 مليون دولار، وكان هامش الربح المفروض هو 25%، وبالتالي فإن الربح الذي سيفقد هو 500 ألف دولار.

ج/- خسارة الفرصة البديلة: وتتمثل هنا في وقت دراسة الصفقة ووقت التفاوض، ولو أن هذا الوقت وهذه الأموال استخدمت بصورة أفضل في صناعة صفقة أخرى ناجحة.

د/- الخسارة الأدبية للشركة نتيجة عدم إتمام التعاقد، وتعرض الموقف التنافسي لها إلى الخطر.

كل ما سبق تحدّثه البيئة الأجنبية في المفاوضات العالمية، والتي لها الأثر الكبير في عقد المفاوضات وإتمام الصفقات، وعموماً أهم متغيرات البيئة التفاوضية الدولية: المكان، التوقيت، واللغة المستخدمة في التفاوض والفريق التفاوضي.

ثانياً- مكان التفاوض: من الأمور التي يعرفها جيداً من يتعاملون في مجال صناعة الصفقات الدولية هو أن بيئة المفاوضات تتحدد بناءً عن قرار المفاوضين، هذا القرار هو الذي يحدد المكان الذي سوف تجري فيه المحادثات فهذا يتحدد بناءً على اتصالات متبادلة بين الجانبين وتحكمه عوامل عديدة منها قيمة الصفقة ونوعيتها وحجمها وعلاقة كلا الطرفين في هذا المجال والضرائب والقوانين والظروف السياسية، إضافة لعوامل أخرى، وهنا لا بد أن نشير إلى أن اختيار موقع التفاوض ليس بالأمر السهل، فالمكان له تأثير مباشر على نتائج المفاوضات.

إن تحديد المكان من قبل الأطراف المعنية بعقد المفاوضات الدولية يرجع في المقام الأول إلى دراسات الإعداد والتحضير التي تقوم بها المؤسسات قبل إجراء المفاوضات المباشرة، ولا سيما أن هذا المكان قد يكون مزيج من العقبات والعراقيل أمام إتمام الصفقة، فعلى سبيل المثال من الصعب على الشركات أن تتعامل مع الشركات السورية طالما هناك خطر الحرب في الدولة السورية، وبالتالي يمكن القول أن المكان هو انعكاس للظروف المؤثرة في كلا البلدين الأطراف المعنية بالمفاوضات، ومن ثم اختياره سيكون قرار صعب ويرتبط بالظروف المحيطة.

ونستطيع القول أن المؤسسات المعنية بالمفاوضات لديها أربعة خيارات لاختيار الموقع أو ما يعرف بمكان التفاوض، تتمثل فيما يلي:

✓ التفاوض داخل الوطن.

✓ التفاوض خارج الوطن (في بلد الطرف الأخر من المفاوضات).

✓ التفاوض في مكان محايد.

✓ التفاوض عن طريق الاتصال (لا مكان).

والأكيد أن لكل طريقة مزايا وعيوب سندعرضها من خلال العناصر الموالية.

1- التفاوض داخل الوطن: يفضل العديد من المفاوضين التفاوض في بلاده، تقليداً للمقولة المأثورة في مباريات كرة القدم "أن الأرض تلعب مع أصحابها"، معنى ذلك يدل على أن المفاوضات سوف تحسم غالباً لمن يتفاوض على أرضه، لذلك تفضل معظم المؤسسات أن تجري المفاوضات على أرضها بدلاً من أرض الطرف الأخر وهذا ما يحقق العديد من المزايا والفوائد أهمها:

أ- يكون الطرف الذي يتفاوض على أرضه أكثر ثقة وقوة.

ب- التفاوض داخل الوطن يحقق التكيف والألفة مع بيئة التفاوض.

ج/- يواجه الطرف الآخر في المفاوضات خطر الصدمة الثقافية، وبالتالي تكون فرصة للطرف الآخر التحكم في مجريات المفاوضات.

د/- إن التفاوض في الوطن يمنح إمكانية معرفة كل شيء عن المكان أما الطرف الآخر فيكون جاهل له.

ه/- إن التفاوض في الوطن يمنح صاحبها إمكانية تنظيم البيئة بما في ذلك:

- اختيار وترتيب قاعة المفاوضات؛

- جلوس المشتركين أمام مائدة المفاوضات؛

- طبيعة وتوقيت الاستضافة والأحداث الاجتماعية.

هذا ولا بد الإشارة إلى أن بيئة المفاوضات المتعلقة بالعناصر السابقة قد يستخدمها الطرف الآخر لجعل مزيداً من الضغوط على الطرف الآخر.

و/- القيام بدور المضيف في أية مفاوضات يمنح فرصة التأثير على الفريق الآخر عن طريق المنظمين وجعل أعضاء الطرف الآخر يشعرون أنهم مدينون للمضيف بكرم الضيافة وهي قد عوامل تجعلهم أكثر تعاوناً ولينة في المحادثات.

ي/- يستطيع المضيف أن ينسق المناسبات الاجتماعية لمصلحته بوسائل كثيرة وهذه حقائق معروفة في المفاوضات الدولية، حيث أن الكثير من المفاوضين اضطروا إلى عقد جلسات قليلة من المفاوضات تحت تأثير إرهاق ساعات السفر الطويل والتي تعقبها حفلات الترفيه والتجول للبلدان التي يزورونها، إضافة للأخطاء الفادحة التي يرتكبها المفاوض الزائر نتيجة الإرهاق وعدم التركيز، ولعل أفضل أسلوب لمعالجة هذه الآثار هي الوصول إلى البلد الذي يستضيف المفاوضات قبل بدئها بيوم أو يومين.

ك/- يتيح التفاوض داخل الوطن إيجاد الخبراء والمستشارين بسهولة للحصول على النصائح والإرشادات اللازمة منهم، وكذلك الاتصال برؤساء المؤسسة للحصول على التفويضات اللازمة والتشاور معهم في حال تقدم الطرف الآخر بعرض ما يخص المواصفات أو شروط عقد الصفقة.

و/- التفاوض داخل الوطن أقل تكلفة منه في الخارج، إذ أن نقل فريق تفاوض مثلاً مكون من خمسة أشخاص إلى نيويورك أو طوكيو وإنزاله في فندق لمدة أسبوع يمكن أن يكلف أكثر من ثلاثون ألف دولار، أما التفاوض في الوطن فإن تكاليفه تكون أقل وبالعملة المحلية مما يجنب صرف الأموال بالعملة الأجنبية.

مثال: دارت المناقشات بين الجانبين الجزائري والياباني من خلال تبادل الاتصالات والرسائل الإلكترونية على مكان التفاوض بشأن صفقة سيارات نقل، واتفق الجانبان على أن توقيع العقد والمناقشات سوف تستغرق 15 يوماً كاملة، وأن يكون الفريق المتفاوض مكون من خمسة أفراد، وأنه يجب على الفريق الجزائري الوصول قبل المفاوضات بيومين، مع العلم بأن تكلفة الفرد الواحد يومياً

1000 دولار، وقد تمتد المفاوضات لخمسة وعشرون يوماً بخلاف تذاكر الطائرة ذهاباً وعودة للوفد المفاوض والتي تبلغ 15000 دولار، والحصول على تأشيرات الدخول لطوكيو تبلغ 5000 دولار لكل شخص مع العلم بأن هذه التأشيرات صالحة لمدة عشرة أيام فقط وإن إجراءات تجديدها تستلزم أسبوع، مما يستلزم معه العودة مرة أخرى إلى طوكيو لإتمام الصفقة، وقد أقنع الجانب الجزائري بأن يكون مكان التفاوض هو الجزائر وقد وافق الجانب الياباني على ذلك بعد أن يتحمل الجانب الجزائري رحلة سياحية للطرف الياباني إلى العاصمة لمدة أسبوع بتكلفة 30000 دولار.

المطلوب: ما حققه الجانب الجزائري من مكاسب من عقد الصفقة داخل الجزائر؟

الحل:

أ- حساب تكاليف التفاوض المباشر في طوكيو:

وقت التفاوض: 15 يوم + يومين قبل التفاوض = 17 يوم.

عدد الأفراد = 5 أفراد. وتكلفة الفرد يومياً = 1000 دولار.

التكاليف = عدد الأفراد X التكلفة اليومية X عدد أيام التفاوض.

$$= 17 \times 1000 \times 5 = 85000 \text{ دولار.}$$

في حالة الوقت = 25 يوم = يومين قبل التفاوض = 27 يوم.

$$= 27 \times 1000 \times 5 = 135000 \text{ دولار.}$$

يضاف إلى ما سبق :

تذاكر الطيران = 15000 دولار.

تأشيرات دخول طوكيو (5X5000) = 25000 دولار.

وفي كلا الحالتين السابقتين إذا كانت مدة التفاوض 15 يوم أو 25 يوم، فإن التأشيرة لن تكون صالحة ومن ثم يجب الرجوع إلى الجزائر مرة أخرى وعمل تأشيرة جديدة بمدة أكبر ولتكن شهر أي ما يوازي (5000 دولار 30X) 15000 دولار للشخص الواحد ، معنى ذلك لأن 5 أشخاص = 5x15000= 75000 دولار.

إضافة لتكاليف السفر والإقامة السابقة لمدة 17 يوماً وبالتالي تصبح التكاليف كالتالي:

$$85000 + 15000 + 25000 = 125000 \text{ دولار.}$$

ولمدة 27 يوماً تكون التكلفة كالتالي:

$$135000 + 15000 + 25000 + 75000 = 250000 \text{ دولار.}$$

وبعني ذلك أن الفريق الجزائري سوف يتحمل تكاليف تتراوح ما بين 200000 دولار و250000 دولار، وكل التكاليف التي تجنّبها الوفد الجزائري تمثل مكاسب مادية للشركة، بينما التكاليف التي تحملها من انعقاد المفاوضات في الجزائر العاصمة قياساً مادياً فقط هو 30000 دولار للرحلة السياحية.

ومعنى هذا أن ما تحقق من مكاسب هو:

$$200000 - 30000 = 170000 \text{ دولار.}$$

$$250000 - 30000 = 220000 \text{ دولار.}$$

2- التفاوض خارج الوطن: إن التفاوض خارج الوطن محفوف بالمخاطر بالإضافة إلى ارتفاع تكاليفه مما سيؤثر على قيمة الصفقة ككل وبالتالي على مستوى ربحية الشركة، هذا إذا أخذنا في الاعتبار جانبا آخر وهو أن البيئة غير المألوفة يتعذر التعامل والتحكم فيها نظرا لعدم المعرفة الكاملة بها من طرف الوفد الزائر.

وبالرغم من كل هذا فإن التفاوض خارج الوطن له عدة مزايا يستفيد منها الطرف الزائر أهمها ما يلي:

أ/- إن أغلب الصفقات الدولية والتي تكون فيها الشركة هي المصدر أو البائع للمنتج لا يمكن أن تنجح إلا بالذهاب إلى الدول الأخرى، حيث أن لفت أنظار الجانب الأجنبي للمنتجات التي تقدمها الشركات الدولية لا يتحقق إلا بالذهاب إليه وعرض ما يمكن من منتجات، إضافة لذلك فإن الذهاب للطرف الأخرى في بلده تظهر نوعا من الجدية في التعاقد والرغبة القوية في إتمام الصفقة، وهذا بلا شك يوفر قناعة وطمأنينة الطرف الأخرى، ويجعل من الشركة الزائرة ذات قيمة أخلاقية من الجيد التعامل معها.

ب/- إن المفاوضات خارج الوطن يكسب الخبرة والتعلم، فالتفاوض على المستوى الدولي يكسب المعرفة بثقافات ومجتمعات أخرى وقدراتهم التفاوضية عن طريق الاتصال المباشر بها.

ج/- في الكثير من الأحيان فإن التفاوض في بلد الطرف الأخرى يؤدي إلى إتمام الصفقات بسرعة وذلك لصعوبة سفر الطرف الأخرى نتيجة لطول الإجراءات الروتينية في العديد من الدول، والتي تخص الحصول على النقد الأجنبي وإجراءات السفر وما شابه ذلك لاسيما في الدول النامية.

3- التفاوض في مكان محايد: إن اختيار طرفي المفاوضات التفاوض في مكان محايد ليست له الجاذبية والقبول للكثير من الأطراف المتفاوضة، فكل طرف لا يمتلك ميزة واضحة في المفاوضات إلا أنه في نفس الوقت لا يوجد خسارة أو ضرر لأي طرف خاصة إذا كان المكان قريب من طرفي العملية التفاوضية.

إن اختيار دولة ثالثة يكون مفيدا في حالة تقليل النفقات المرتبطة بالطرفين لاسيما إذا كانت ثقافة البلد الذي يجري فيه التفاوض مشابهة لثقافة بيئة طرفي المفاوضات، وهو ما سينعكس إيجابا على طرفي العملية التفاوضية.

4- التفاوض عن طريق الاتصال: هناك نوع آخر من القرارات التي تتعلق بمكان التفاوض، فبدلا من المفاضلة بين موقع وآخر بوضع اعتبارات معينة، فإن المنشغلون بالأعمال الدولية يمكنهم أيضا خيار تجنب الاجتماع وجها لوجه واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الانترنت بما يسمى بالتفاوض

الإلكتروني (الافتراضي)، لاسيما إذا كانت المسافات بين دول الأطراف المتفاوضة بعيدة جدا، حيث وفرت هذه التكنولوجيا الوقت والتكاليف والجهد للأطراف المتفاوضة.

وعلى الرغم من أن التكنولوجيا ساهمت بشكل كبير في الإسراع بإنجاز العديد من الصفقات التجارية، إلا أنها لم تقضي بعد على الحاجة إلى التفاوض المباشر في معظم التعاملات الدولية .

إن التفاوض المباشر وجها لوجه في أي صفقة يوضح للأطراف المتفاوضة العديد من المتغيرات لاسيما تلك المتعلقة بالاتصالات غير منطوقة والمتمثلة في لغة الجسم والإيماءات وحركة العيون وكلها معاني ومفاهيم يمكن أن توحى الكثير من المعلومات للأطراف المتفاوضة، بعكس التفاوض عن طريق الاتصال الذي يلغي أو يحد من معرفة هذه المتغيرات، من جانب آخر فإن التفاوض عن طريق الاتصال يلغي الحصول على المعلومات القيمة عن بيئة أعمال الجانب الآخر والتي لا يمكن أن تكتسب إلا بزيارة بلد الجانب الآخر.

إضافة لذلك فإن المفاوضات عن طريق الاتصال تقضي على الجوانب الاجتماعية المكتسبة في أغلب المفاوضات المباشرة من المودة والصدقة التي تسود بين الأطراف المتفاوضة أثناء المفاوضات.

وبالرغم من كل هذا فإن المفاوضات بالاتصال (التفاوض الإلكتروني) له أهمية كبرى في حالتين من المواقف وهما:

أ- المعاملات البسيطة النسبية: كبيع سلع عادية أو تادية خدمة نمطية، حيث من الممكن أن يكتسب الجانبان المعرفة الكافية عن طريق تبادل المعلومات بالهاتف أو الفاكس أو الانترنت.

ب- المفاوضات التي يكون الأطراف التفاوضية يعرفون بعضهم جيدا: وهذا من بين أهم الأسباب التي تجعل العديد من المؤسسات تستغني عن فكرة التفاوض المباشر نتيجة للعلاقات السابقة بين الطرفين.

ثالثا- زمن المفاوضات: إذا كانت بيئة المفاوضات تتأثر بالمكان، فإنه ليس العامل الوحيد بل الزمان أيضا، وتأثير الوقت في إتمام المفاوضات التجارية يظهر من خلال أنه يأخذ أبعادا عديدة، فهناك الوقت المحلي، الوقت في الوطن ووقت الصفقة أو التفاوض، وسنتناول كل متغير على حدى.

1- الوقت المحلي: من الحقائق التي يعلمها أغلب المفاوضون في مجال التفاوض الدولي أن هناك أوقات تصلح للتفاوض وأخرى لا تصلح في أية دولة، حيث يصعب عقد المفاوضات والصفقات في هذه الأوقات، فالأعياد والإجازات والعطل والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية قد تشغل انتباه البعض وتشنت فكر البعض الآخر، فالأعياد والمناسبات الدينية مثلا لها خصوصيتها حيث تكون العبادة والفرح النصيب الأكبر لها، مثل المسلمين في العيدين وشهر رمضان كلها مواسم ومناسبات تشغل

فكرهم وبالتالي يتعذر التفاوض في أوقاتها، والمسيحيون في عيد الشكر ورأس السنة الميلادية أين يتعذر قيام المفاوضات وعقد الصفقات فيها.

ومن البديهي أن تختلف مواعيد العطل والإجازات من دولة إلى أخرى نتيجة لاختلاف الثقافة والنظم الاجتماعية والعادات والتقاليد، لذلك فالشيء المهم هو معرفة التقويم الوطني للأطراف التي يتفاوض معها عند التخطيط للمفاوضات سواء كانت ستجرى في البلد المحلي أو البلد الأجنبي وهذا لتفادي فشل المفاوضات نتيجة لسوء اختيار التوقيت الذي لا يتناسب مع الطرف الآخر، فالكثير من الوفود تصل إلى دولة المتفاوض معه لتجد نفسها قد وصلت في وقت احتفالات دينية أو وطنية تمتد لعدة أيام أو أسابيع مثل مهرجان الربيع في الصين الذي يمتد لأسبوع كامل، لذلك يجب التخطيط الجيد لتوقيت المفاوضات من خلال دراسة التوقيت المحلي للدولة المضيفة والطرف المتفاوض معه من خلال المعرفة الكاملة للأزمنة المناسبة للفريق المتفاوض معه وفهم الوقت المحلي من خلال معرفة التقويم السنوي للدولة المضيفة والأجندة الكاملة للعطل والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية .

إن دراسة التوقيت المحلي ليس كافيا دائما كعلاج لهذه المشكلة فكثيرا ما نجد دولا تخلق عطل مفاجئة وافتعال أزمات لا أساس لها، فعلى سبيل المثال عندما توفيت زوجة الرئيس السابق موبوتو لجمهورية الكونغو أعلن حداد لمدة خمسة أيام أصيبت خلالها البلاد بشلل تام في اقتصادها، وإضافة لذلك نجد أن عدم الاستقرار السياسي والأمني قد يؤدي لضياح صفقات نتيجة للمظاهرات والاحتجاجات والحروب وغيرها من الأسباب المفاجئة التي تؤدي لفشل المفاوضات.

2- التوقيت المحلي: (Time Zone) إذا كانت المفاوضات التي تجرى في دولة ما تتأثر بالتوقيت المحلي، فإن المتفاوضين الزائرين يخضعون كذلك للمواعيد والتقويمات السنوية وفوارق التوقيت في بلدانهم حيث يجب مراعاتها أثناء تحديد توقيت المفاوضات، فمثلا إذا كانت هناك مفاوضات بين طرفين جزائري وأمريكي في مجال تجاري فإن الطرف الأمريكي مجبر على التشاور مع المكتب الرئيسي في واشنطن في قضايا معينة ونظرا لفوارق التوقيت فإن الطرف الأمريكي مجبر على اختيار التوقيت المناسب للاتصال وهو بعد الثانية زوالا بالتوقيت الجزائري، كما أن يوم العطلة الأسبوعية يختلف من بلد لآخر مثل البلدان الإسلامية يكون يوم الجمعة هو يوم العطلة وفي بلدان أخرى يوم الأحد.

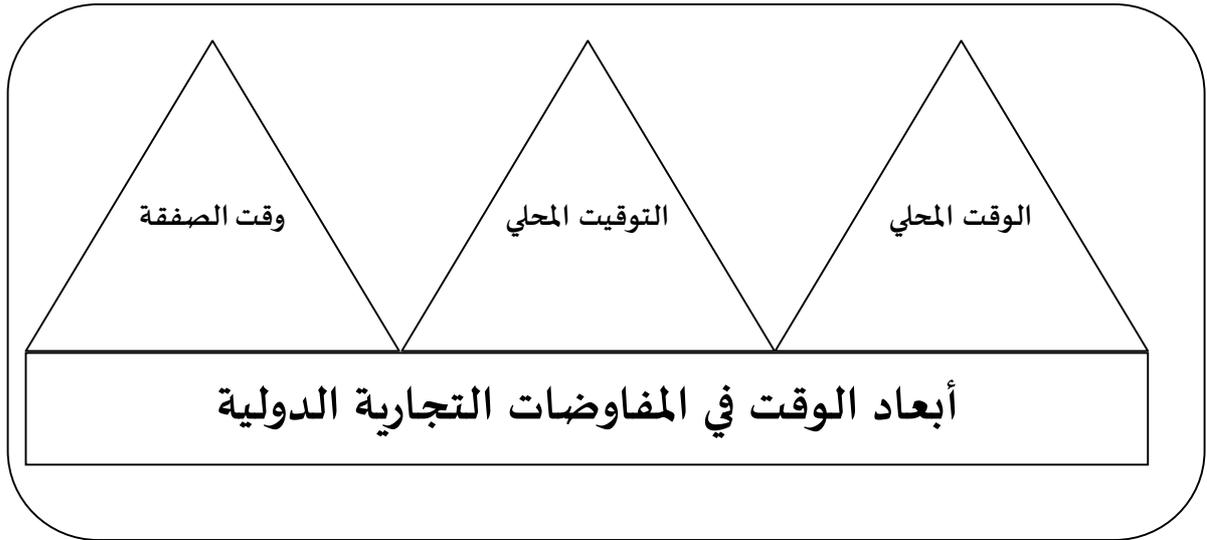
ولتفادي ذلك فإن أغلب المؤسسات التي تجري مفاوضات دولية يقومون بوضع ترتيبات للتشاور مع الطرف الآخر ومعرفة التقويم السنوي وأفكار الطرف الآخر عن الوقت حتى تتمكن من التحكم في سير المفاوضات خاصة إذا كانت المفاوضات تتم في عدة جوات.

3- وقت الصفقة: إن معرفة الأعياد والمناسبات التي تقام في بلد المتفاوض معه قد يجنب تقديم تنازلات وذلك من أجل الحصول على موافقات فورية وعقد الصفقة لتجنب التكاليف وضياح الوقت.

فعلى سبيل المثال إذا كان هناك تفاوض بين أحد الشركات الجزائرية ومصنع أمريكي وقد حدد الطرفان مدة التفاوض بأسبوع بتكلفة قدرها 10 ألف دولار يوميا، وقد سافر الوفد الجزائري إلى أمريكا فجر الجمعة.

معنى ذلك أن الفريق الجزائري سوف يصل أمريكا يوم السبت وهذا اليوم لن يحسب في مدة التفاوض، كما أن يوم الأحد هو يوم عطلة في أمريكا، وهو ما يعني ضياع السبت والأحد بتكلفة 20 ألف دولار، إضافة لذلك فإن المفاوضات ستتم على مدار سبعة أيام، مما يعني أن الوفد الجزائري سيكون مضطرا لانتظار يوم الاثنين لاستكمال المفاوضات وهو ما يعني تكاليف إضافية للوفد الجزائري (يوم السبت والأحد 20 ألف دولار والاثنين والثلاثاء 20 ألف دولار والمجموع هو 40 ألف دولار)، وهنا تظهر أهمية الدراسة لبلد المفاوضات وبناء على هذه الدراسة يتم تحديد موعد بدء المفاوضات ومدتها. وكخلاصة لما سبق ذكره يمكن توضيح أبعاد دراسة الوقت في المفاوضات التجارية الدولية من خلال الشكل أدناه:

الشكل (07): علاقة الوقت بالمفاوضات التجارية الدولية



رابعاً- اللغة المستخدمة في التفاوض: من أهم العوامل المؤثرة في المفاوضات التجارية الدولية هي اللغة المستخدمة في التفاوض، فهي أداة الاتصال والتخاطب التي يتم من خلالها عقد الصفقة، وجرت العادة في المفاوضات الدولية أن تكون اللغة المستخدمة في المفاوضات هي اللغة الإنجليزية باعتبارها اللغة العالمية الواسعة الانتشار خصوصا في حالة وجود اختلاف وتباين كبير بين لغة الطرفين المتفاوضين، إلا أن العائق الوحيد المؤثر على سير المفاوضات هو عدم التحكم والتمكن الجيد لبعض الأشخاص المتفاوضين لها، مما سينعكس سلبا على سير المفاوضات، وإضافة لذلك فإن الاختلاف في الاستخدام والمعاني يحدث حتى بين المتعلمين تعليما عاليا، وهناك عبارة شهيرة لبرنادشو أشار فيها بأن إنجلترا وأمريكا دولتين تفصل بينهما نفس اللغة.

وعلى الرغم من استخدام اللغة الإنجليزية المفاوضات التجارية الدولية فإن الكثير من المفاوضين يرفضون التعامل باللغة الإنجليزية، حتى لا يترك الفرصة للجانب الآخر المتحدث باللغة الإنجليزية ميزة تكتيكية تجعله أكثر قوة في التفاوض وبالتالي فعلى الطرف الثاني التفاوض بلغة الطرف الأول إن كان يعرفها أو الاستعانة بمترجم.

إن التحدث في المفاوضات بلغة الطرف الآخر يكون مفيدا في بناء علاقات طيبة مع الطرف الآخر، ولكن لا يعني ذلك حتمية التفاوض بلغة الطرف الآخر دون إجادة لها، فالتفاوض بلغة لا يجيدها أحد أطراف التفاوض سيجعل اهتماماته على اللغة بدلا من جوهر الصفقة والمكاسب المراد تحقيقها.

وفي معظم المفاوضات التجارية الدولية تعمد الأطراف المختلفة اللغات إلى استخدام مترجم حتى يسهل التواصل والتخاطب مع الطرف الآخر، إلا أن ذلك ينطوي على بعض العيوب نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ إن الحاجة إلى مترجم يزيد الوقت المطلوب لإدارة المفاوضات؛
 - ✓ سوء الفهم الذي قد يحدث من الجانبين نتيجة لعدم النقل الجيد للأفكار؛
 - ✓ نادرا ما يكون المترجم خبيرا بأعمال المفاوضات التجارية والصفقات الدولية؛
 - ✓ استخدام مترجم يحد من العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الطرفين؛
 - ✓ ارتفاع تكاليف التفاوض؛
 - ✓ قد يحول المترجم مجرى المفاوضات لتحقيق مصالح شخصية.
- وهناك نوعان من ترجمة اللغات الأجنبية المتعارف عليها، هما الترجمة الفورية والترجمة المتعاقبة، فالأولى توجد في كل دول العالم وأشهرها المؤتمرات الصحفية والدبلوماسية، وهي نادرا ما تستخدم في المفاوضات التجارية الدولية نظرا لارتفاع تكاليفها، أما الترجمة المتعاقبة التي يتكلم فيها أحد المفاوضين بإحدى اللغات، فيترجم بعد ذلك المترجم إلى لغة أخرى، وهي من أكثر الطرق شيوعا وانتشارا في العالم.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك مجموعة من القواعد التي تحكم عملية استخدام المترجمين يطلق عليها السبعة قواعد (Seven Rules) وهذه القواعد تتميز بالبساطة ولكنها تجعل من المفاوضات سهلة في التعامل مع المترجم وتمثل فيما يلي:

- ✓ يجب أن يستخدم الفريق التفاوضي مترجمه الخاص وهذا العامل يزيد من الثقة في التعامل بين الطرفين؛
- ✓ عقد اجتماع بالمترجم قبل البدء في عملية التفاوض الفعلي، وهذا لشرح طبيعة الصفقة وما هي الأشياء الواجب فعلها في المفاوضات؛

- ✓ عدم ترك الحرية الكاملة للمترجم حتى لا يشعر بأنه يسيطر على مجريات المفاوضات، مما قد يجعله يفكر في مصالحه الشخصية بدلا من مصالح الشركة التي يترجم لها؛
 - ✓ عند التفاوض يفضل استخدام عبارات موجزة وصغيرة وعدم الإسراع في الكلام، حتى تمكن المترجم من الترجمة الصحيحة لها؛
 - ✓ عدم استعمال مختصرات الكلمات والمصطلحات الصعبة حتى تكون واضحة وسهلة للمترجم.
 - ✓ إن عملية الترجمة هي عملية صعبة ومرهقة للغاية، لذلك يجب إعطاء المترجم فرصة للراحة من وقت لآخر؛
 - ✓ التعامل باحترام بين الفريق التفاوضي والمترجمين بما في ذلك مترجم الطرف الآخر، فالمترجم يتحدث بعدة لغات وهو ما يمكنه الغوص بداخل الأشخاص ومعرفة ما يدور بداخلهم.
 - ومن بين المشكلات التي تظهر في المفاوضات بسبب اللغة مشكلة اختيار اللغة التي يتم تحرير العقد بها، حيث يشترط أن تكون اللغة التي يتم تحرير العقد بها مفهومة من قبل جميع الأطراف المتفاوضة وأن يتم اختيار المعاني والمصطلحات (المفاتيح) بدقة، وعادة ما تكون في المفاوضات هي لغة لطرف المشتري، وقد يتم تحرير العقدين بنسختين تحرران بلغة البائع والمشتري، إلا أن المشكلة التي تواجه ذلك هي مشكلة الترجمة ما بين اللغتين واختيار المعاني والمصطلحات التي تدل على المفاهيم بدقة.
- خامسا- الفريق التفاوضي:** العنصر الأخير في بيئة المفاوضات التجارية الدولية هم المفاوضون أنفسهم والذين يشكلون جزءا هاما من نجاح المفاوضات، ولا يتأتى ذلك إلى باختيار أشخاص أكفاء ولديهم الخبرة والمعرفة بمجالات المفاوضات التجارية، إضافة للتحديد الجيد والواضح للمهام والوظائف لكل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي، وقد تطرقنا للفريق التفاوضي بشيء من التفصيل في المحور الثالث الذي جاء بعنوان الفريق التفاوضي.



الموضوع السابع

إيديولوجية في المفاوضات التجارية الدولية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم الإيديولوجية وأنواعها؛
- تأثير الإيديولوجية على المفاوضات التجارية الدولية.

الموضوع السابع: الإيديولوجية في المفاوضات التجارية الدولية

تمهيد: من المعلوم أن الفريق التفاوضي لا يأخذ ثقافته إلى مائدة المفاوضات فقط، وإنما معتقداتهم السياسية أيضا، وعلى المؤسسة ذات الخبرة أن تفهم ذلك جيدا، وأن تتيقن دائما أن هناك إيديولوجية توجه مع من تتفاوض معهم حتى وإن كانوا غير مهتمين بالسياسة، فالإيديولوجية هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات المنظمة التي تفسر كيفية عمل المجتمع من خلال البرنامج السياسي الذي يجب أن يتبعه، فالإيديولوجيات هي التي توجه الشعوب نحو معتقدات معين مثل حكم اليمين واليسار في الدول الغربية هذه الإيديولوجية تؤكد أنها ستؤثر على المؤسسات بطريقة مباشرة في تبني توجهات معينة في تفاوضها مع المؤسسات الأخرى الأجنبية، والتي سنحاول إبرازها من خلال هذا الموضوع.

أولا تعريف الإيديولوجية: هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات المنظمة والتي تفسر كيف يعمل المجتمع وما هو برنامج العمل السياسي الذي يجب أن يتبعه المجتمع، فالإيديولوجية هي التي تحدد الصواب والخطأ في السلوك الإنساني المتبنى من قبل المجتمع.

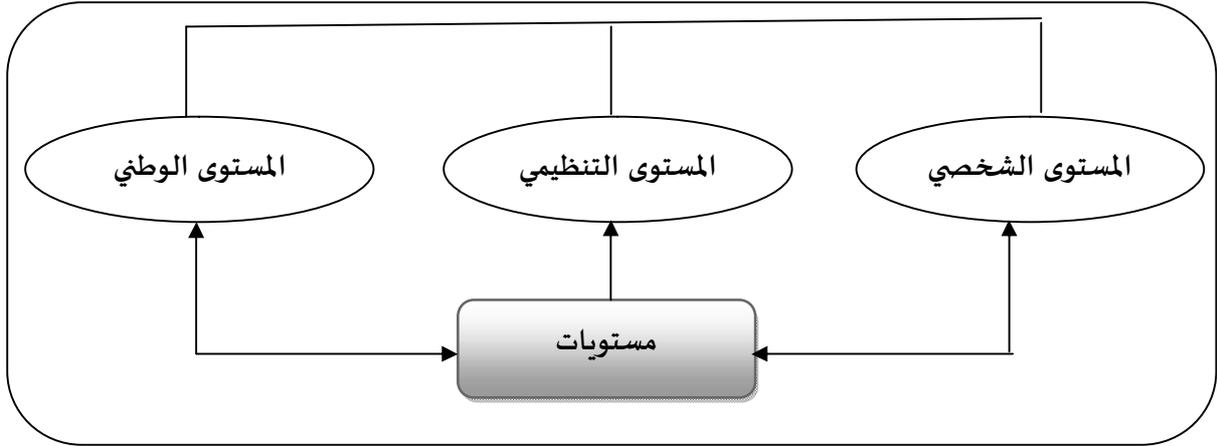
وتعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر العامة ذات التأثير في المفاوضات الدولية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدولة المالية والنقدية والخارجية وسياسة الدولة بالنسبة للاستثمار، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وأحكام المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات. (سنطرق لموضوع البيئة الاقتصادية والسياسية في الموضوع التاسع بشيء من التفصيل)

وعموما فإن إيديولوجية العمل تتميز بالخطورة الشديدة، سواء كانت الدولة تنتهج سياسة الرأسمالية بجوارحها أم أنها تتبنى الرأسمالية مع الإبقاء على بعض الجوانب الاجتماعية الخاصة بالنظام الاشتراكي، حيث أنها تعطي إجابات قاطعة لبعض التساؤلات الأساسية أهمها:

- ✓ كيف يجب أن تكون العلاقة بين الفرد والمجتمع؟
- ✓ كيف ينبغي أن تضمن وتنفذ هذه العلاقة؟
- ✓ كيف يجب أن تنظم وتحكم وسائل إنتاج السلع والخدمات؟
- ✓ كيف يجب أن تعامل الدولة مواطنيها ومواطني الدول الأخرى؟

ثانيا- أنواع الإيديولوجيات: هناك العديد من التصنيفات الخاصة بالإيديولوجية ولكن التصنيف الشائع هو التصنيف الاجتماعي الذي يقسم الإيديولوجية إلى ثلاثة تقسيمات، الإيديولوجية على المستوى الشخصي والتنظيمي والوطني، والتي نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (08): مستويات الإيديولوجية في المفاوضات الدولية



1- الإيديولوجية على المستوى الشخصي: وهي الإيديولوجية التي يتبناها الأشخاص المفاوضين والتي تحددها مجموعة القيم والعادات والتقاليد التعليم التي يكتسبها الأفراد المفاوضين من البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها.

2- الإيديولوجية على المستوى التنظيمي: وهي الإيديولوجية التي يكتسبها الأفراد من البيئة الخاصة بالمؤسسة، حيث أنه من المعروف أن لكل مؤسسة ثقافتها أو إيديولوجيتها الخاصة والتي تحدد في كثير من الأحيان ثقافة العمل لدى الأشخاص العاملين، من حيث المهارة والالتزام وغير ذلك.

3- الإيديولوجية الوطنية (القومية): وهي الإيديولوجية التي تحددها إرادة الدولة في التعامل مع الشركات الأجنبية والتي تعكسها القوانين السياسية والاقتصادية، حيث نرى الكثير من الدول تشجع الاستثمار الأجنبي وعقد الصفقات والتفاوض مع الشركات الأجنبية بعكس دول أخرى التي تحد من الاستثمارات الأجنبية بحجة حماية اقتصادياتها ومؤسساتها المحلية، أو بدافع سياسي مثل ما حدث أثناء الحرب على الخليج أين منعت و.م.أ. شركاتها من التعامل مع العراق.

ثالثاً- عناصر الإيديولوجيات: تتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدولة المالية والنقدية والخارجية وسياسة الدولة بالنسبة للاستثمار، كما تشمل أيضاً التشريعات والقرارات الإدارية وأحكام المحاكم واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات، إضافة لكافة الجماعات والمؤسسات والأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة، حيث أن المؤسسات تسعى لأن تحصل على تأييد كافة الجماعات التي لها تأثير عليها مثل المنافسون والمستهلكون والموردون وجماعات المستهلكين.

فالمستهلكون والمنافسون والموردون وإن كانوا جزءاً من النظام الاقتصادي إلا أنهم يعتبرون أيضاً جزءاً من النظام السياسي نظراً للتفاعل الذي يحدث بين مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فجماعات المستهلكين مثلاً تحاول التأثير على مؤسسات الأعمال من خلال الجهاز الحكومي والتأثير عليه لسن قوانين الخاصة بجمعيات المستهلكين والمستهلك.

من هنا يمكن القول أن الأشخاص المفاوضين لا يأخذون ثقافتهم إلى مائدة المفاوضات فقط وإنما معتقداتهم السياسية أيضا، وعلى المؤسسة أن تفهم أن هناك إيديولوجيات تحكم الأشخاص المفاوضين حتى لو لم يكن لديهم أية اهتمامات سياسية.

رابعاً- العوامل المؤثرة في الإيديولوجيات: إضافة للعناصر السابقة الذكر فإن هناك عناصر أخرى تؤثر في الإيديولوجية وتشكلها والتي تعد كعناصر مكملة لعملية التفاوض والتي تتمثل فيما يلي:

1- المساومة: تعرف المساومة على أنها عملية الأخذ والعطاء وتنافس بين طرفين أو أثر حول قضية متنازع عليها، وفي المفاوضات التجارية الدولية تتم المساومة حول قضايا الأسعار وشروط التسليم أو التأمين أو حسم النزاع حول بند معين في العقد.

وعادة ما تعتمد المساومة على قدرات سلوكية معينة يتمتع بها أطراف المفاوضات مثل نوعية الشخصية والإصرار والصبر والإدراك والدراية بالغير والإقناع والتأثير والمعرفة والخبرة والمناخ المحيط بالمفاوضات، مثل تعدد البدائل بالنسبة للمشتري.

وللمساومة عدة أشكال أهمها ما يلي:

أ- الهجوم: وهو موقف يحاول فيه كل طرف أن يمد نفوذه على الطرف الآخر، وفي العادة يحاول الطرف الآخر سحب النفوذ أو التأثير من الطرف الثاني.

ب- الصراع: وهو الموقف الذي يدرك فيه كل طرف من أطراف المفاوضات استحالة التوفيق بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر نظرا لتعارض مصالح الطرفين، ما ينتج عنه تجميد المواقف أو المفاوضات.

ج- المهادنة: تعني المهادنة اتفاق أطراف العملية التفاوضية على إخفاء الصراع ووقف التنافس بينهما أثناء التفاوض ولو بصفة مؤقتة، حتى تتقدم المفاوضات.

د- القوة: إن امتلاك أحد الأطراف لمزايا يعطيه القوة في المفاوضات، ومن خلال استغلال عامل القوة يحاول كل طرف تحقيق أكبر العوائد والمنافع أثناء المفاوضات.

هـ- التعامل: يقصد بالتعامل محاولة كل فريق الوصول لاتفاق مع الطرف الآخر من خلال عرض مجموعة من الاقتراحات ولو سرا دون علم الجهة المفاوضة.

و- التواطؤ: يقصد بالتواطؤ محاولة أحد الأطراف تحقيق مصالح وفوائد تفوق فوائد الطرف الآخر.

ي- التوفيق: يقصد بالتوفيق محاولة أطراف التفاوض تحقيق البديل الذي يحقق مصالحهما المشتركة واستجابة كل منهما لمطالب الآخر قدر الإمكان وتجنب التعبير عن القوة التي يمتلكها كل طرف أو أحد الأطراف.

2- التحالف: يقصد بالتحالف إتحاد مؤسسة أو أكثر لتحقيق أهداف عامة ولمواجهة التحديات الصادرة من متغيرات البيئة الأخرى ذات التأثير المشترك وبالتالي زيادة قدرة أعضاء التحالف على التكيف مع البيئة، ويوجد التحالف عندما يعتقد كل فريق في المفاوضات أن فائدته (منفعته) تتحقق بطريقة أفضل عندما يكون عضواً في التحالف.

ويستخدم التحالف للأسباب التالية:

- ✓ معارضة أو تأييد التشريعات الحكومية أو التأثير عليها أثناء فترة الإعداد؛
- ✓ تنمية أو تشجيع بعض المنتجات أو الخدمات؛
- ✓ إنشاء التسهيلات التي لا تستطيع المؤسسة إقامتها بمفردها؛
- ✓ تمثيل مصالح بعض الجماعات أو الدفاع عنها.

وعلى الرغم من أن سياسة التحالف توسع صلاحيات وقوة المؤسسة والمنظمات إلا أنها تضع قيوداً على استقلالية بعض المؤسسات والتنظيمات، حيث أن بعض القرارات لا تتخذ إلا بالاشتراك مع الأطراف الأخرى للتحالف والموافقة عليها من قبلهم، ومن أمثلة سياسة التحالف ظهور التكتلات الاقتصادية المختلفة مثل السوق الأوروبية المشتركة ودول الأوبك للدول المصدرة للبتروول ودول الكومنولث وإتحاد دول الخليج وغيرها من الاتحادات.

3- الاستقطاب (الاحتواء): يستخدم هذا المفهوم عندما تسعى المؤسسة إلى أن يشمل اتخاذ القرارات والقيادات العناصر التي ترى أنها تهدد وجودها أو استقرارها أو تعوق نشاطها. بمعنى القرارات المتخذة تأخذ بعين الاعتبار الأشخاص والمنظمات وأصحاب النفوذ الذين يؤثرون على مفاوضات المؤسسة وصفقاتها التجارية.

وهنا نشير إلى أن الاحتواء أو الاستقطاب يأخذ عدة أشكال نذكر منها:

(أ)- مشاركة المسؤولية: ويتم ذلك باستقطاب الأفراد كاستشاريين بالمؤسسة، ومن أمثلة ذلك استقطاب الأفراد من ذوي النفوذ في المجتمع وتعيينهم أعضاء بمجالس الإدارة على أمل أن يكتسب هؤلاء اهتماماً بشؤون المؤسسة التي استدعتهم وبالتالي يعملون على دعمها من واقع نفوذهم أو على الأقل يمتنعون عن معارضتها أو العمل على تقليص نشاطها.

(ب)- تكوين جماعات من المستهلكين: وذلك بهدف تقديم المشورة للإدارة عن منتجات المؤسسة أو مقترحات تفيد المؤسسة مستقبلاً تساعد في تطويرها.

(ج)- استخدام المواطنين في المراكز الإدارية بالنسبة للشركات الأجنبية أو في العمليات الخارجية.

4- التقديم أو الإنابة (Representation): تتضمن إستراتيجية التقديم أو الإنابة تشجيع أعضاء التنظيم على الاشتراك في المؤسسات الأخرى، وبذلك نجد هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية الاستقطاب والتي تقوم على استقطاب عناصر خارج التنظيم إلى داخل التنظيم، والغرض من هذه

الإستراتيجية خدمة أغراض المؤسسات الأخرى، وفي المناصب القيادية في المجتمع وغيرها من المنظمات بحيث يستطيعون التأثير على هيكل اتخاذ القرارات بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسات التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد.

خامسا- علاقة الإيديولوجية بالمفاوضات التجارية الدولية: تتميز البيئة التفاوضية بالتغير المستمر والاختلاف بين مختلف الدول، حيث تتعرض النظم السياسية والاقتصادية للتطور والتغيير المستمر، كما أن البيئة الثقافية المتكونة من القيم والعادات والتقاليد أصبحت أكثر تغييرا نتيجة لتطور وسائل الاتصال الحديثة وتقارب الثقافات، فقد تكون البيئة المحيطة بالمؤسسة من عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة تعد مصدرا للفشل في تحقيق الأهداف إذا توفر عامل أو أكثر من العوامل التالية بحيث تشكل عائقا أمام المفاوضات الدولية:

أ- انخفاض مستوى مهارة والكفاءة للإدارة والعاملين.

ب- عدم توفر الدافع للتفاوض.

ج- سوء تصميم الأنشطة والأعمال الخاصة بالعملية التفاوضية أو عدم ملاءمتها.

د- جمود النظم والسياسات وعدم تطورها.

هـ- تخلف المستوى التكنولوجي السائد في الدولة.

و- العلاقات التنظيمية بين أعضاء الفريق التفاوضي.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتظهر أهميتها في التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها من حيث أنها تمثل المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة ومنها تستمد المؤسسة القيم والأهداف التي تسترشد بها في مجال التفاوض التجاري الدولي، كذلك تتحكم البيئة الخارجية للمؤسسة في سلوكها وأدائها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبار البيئة التي تنشط فيها تمثل المصدر الوحيد الذي يتلقى هذا الإنتاج أو يرفضه وهذا محدد أساسي إبرام الصفقات التجارية وتسويق المنتجات، أي أن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة يحدد من خلالها ما يلي:

أ- أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها في التفاوض.

ب- أنواع وكميات الموارد التي يمكن الحصول عليها من الصفقة.

ج- القيود والاعتبارات التي يجب الالتزام بها في المفاوضات.

د- القيم والمعايير التي يجب مراعاتها عند كتابة عقد الصفقة.

وبناء على ذلك فإن البيئة الخارجية قد تكون سببا في فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها التفاوضية وذلك لأسباب عديدة أهمها:

✓ عدم تحديد الأهداف التفاوضية بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها؛

✓ ضالة الموارد والإمكانيات التي يتيحها المناخ لفريق التفاوض؛

✓ زيادة القيود المفروضة على المؤسسة مما يحد من قدرة فريق التفاوض على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التفاوضية:

✓ تهاون الإدارة واتكاليها على مستويات تنظيمية أعلى تستمد منها المعونة والرأي فيما يجب أن يمارسه فريق التفاوض من مهام وواجبات.

وما يمكن أن نستنتجه أن للإيديولوجيات تأثير مزدوج على إتمام العقود التجارية، فهي تؤثر على عملية التفاوض وتؤثر على طبيعة المعاملات التي يتفق عليها في النهاية بين الطرفين المتفاوضين، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- الإيديولوجية تحدد أنواعا مختلفة من الأشخاص المتفاوضين: حيث أن الإيديولوجية تحدد طبيعة الأشخاص وسماتهم في التفاوض، فنجد المتشددين والمتساهلين والأصدقاء والأعداء، وهو ما يعني وجود فجوة عدم ثقة بين الأطراف والشكوك حول نوايا الجانب الآخر المتفاوض معه.
- تعقد الاتصالات: إن الاختلافات في الإيديولوجيات يمكن أن تعقد من الاتصالات بين الأطراف المتفاوضة فعلى سبيل المثال الأشخاص الذين يتبنون أفكار الرأسمالية أكثر حرية في التعامل فيما يخص المواصفات المطلوبة، بعكس الأطراف الاشتراكية الذين يراعون الكثير من الجوانب تخص المجتمع فيما يخص الفائدة من الصفقات التجارية .
- إن الإيديولوجيات قد تؤدي إلى اتخاذ المتفاوضين مواقف صارمة: هذا الموقف تكون نتيجة للإيديولوجيات وما ينتج عنها من قوانين سياسية واقتصادية لخدمة الشركات المحلية، مثل القانون الجزائري الخاص بالشراكة مع الشركات الأجنبية حيث تفرض الدولة نسبة امتلاك الحصة الوطنية لنسبة تساوي أو تفوق 51%.
- الإيديولوجية هي المحددة للصفقات التجارية والاستثمارات: فالإيديولوجية هي المحددة لحجم الاستثمارات والأرباح والحقوق الفردية، فبعض الإيديولوجيات تنظر للاستثمارات الأجنبية بنوع من الحذر بعكس إيديولوجيات أخرى والتي تشجع على الاستثمار وتحقيق فرص الربح والحقوق الفردية للطرف الأجنبي.

الموضوع الثامن

الثقافة في المفاوضات التجارية الدولية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم الثقافة وتأثيرها على السلوك؛
- أنواع الثقافات في المجتمعات الدولية؛
- تأثير الثقافة على المفاوضات التجارية الدولية.

الموضوع الثامن: الثقافة في المفاوضات التجارية الدولية

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.

وتساعد الثقافة على تحديد الاتجاه العام والمفاهيم والمعتقدات والقيم السلوكية التي تؤثر على العملية التفاوضية، فإذا كانت هذه العوامل تتشابه وتتقارب بين أطراف التفاوض، إلا أن هناك عناصر اختلاف بين الطرفين تؤثر على عملية التفاوض وسنركز في هذا الموضوع على تأثير الثقافة على السلوك التفاوضي من خلال عرض المفاهيم الخاصة بالثقافة وآلية تأثيرها على المفاوضات.

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 نزعه 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 البشر يتخذ سلوكهم نمطا 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 العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتماماته 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 المفاوض.

ثانياً- 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.

أوهي نمط حياة المجتمع 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 تحدها 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 الأمريكي، وقد تتفاوت الثقافة من بيئة إلى أخرى، كما أنها قابلة للتعديل والتحوير 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 تحدها عدة عوامل مثل المنطقة والجنس والتعليم وغير ذلك من العوامل.

إن الثقافة تحدد كيفية الاتصال بين الفريقين من خلال عملية الاتصال بينهما 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 ما يلي:

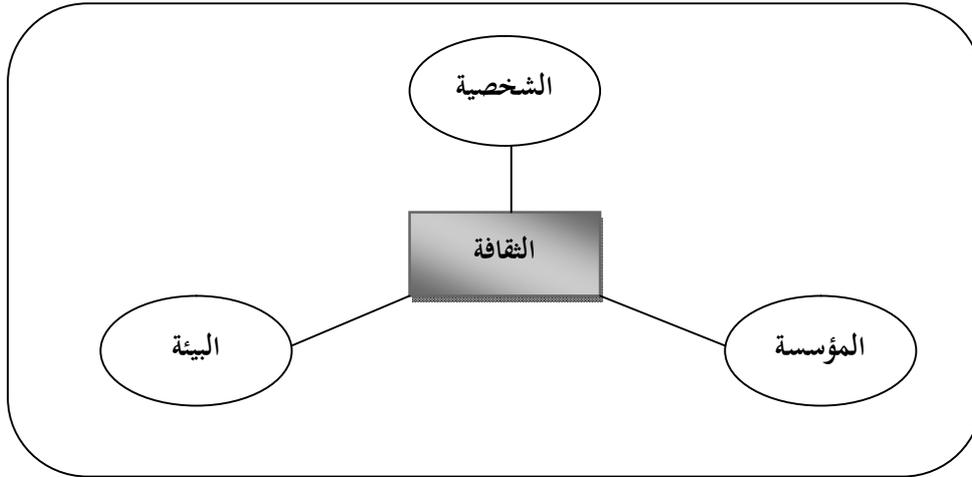
✓ عند إجراء المفاوضات الدولية يجب معرفة ثقافة الطرف الآخر؛

✓ 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 اليابانيون 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 على ثقافة المفاوضات يجب معرفتها وتمثل هذه العوامل في شخصية المفاوض والمؤسسة التي يمثلها وبيئة المفاوضات وسنتناول كل منها .

الشكل (09): العوامل المؤثرة في الثقافة والمفاوضات



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 تأثيرا بارزا على شخصية الفرد، فهناك عوامل أخرى عديدة أيضا تؤثر عليه مثل:

- البيولوجيا؛
- التعليم؛
- الخبرة؛

- العلاقات مع الأسرة والأصدقاء والزملاء.

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.

رابعا- اختلاف الثقافات وكيفية التعامل معها: لقد صارت دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية عنصرا هاما في علم التفاوض الدولي لما لهذه العوامل من أثر على السلوك الإداري والتنظيمي أثناء إجراء المفاوضات، مما يقتضي ضرورة التكيف معها عند اتخاذ القرارات التفاوضية، فالمؤسسات

تقوم وتستمر في نشاطها في إطار المجتمع بما فيه من عادات وتقاليد واتجاهات ومؤسسات اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية، حيث تؤثر هذه العوامل على المؤسسة وأنشطتها المختلفة، لذلك يحاول المفاوض أثناء المفاوضات السيطرة على هذه العوامل من خلال دراستها والتكيف معها، وتظهر أهمية دراسة هذه العوامل بصفة خاصة في المفاوضات الدولية بالنسبة للشركات الدولية أين تتعدد الثقافات وتختلف.

إن المفاوضات 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 وطرق 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 قيما 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 سنا 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 الآخر 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 والعالمي وبناء هياكل تتخطى الحدود القومية تساعد على دمج الاختلافات المقبولة إقليميا وعالميا 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 الآخر بشكل مختلف في المفاوضات الدولية تمنحه الفرصة في تحسين أداؤه لأي شيء يقوم به حتى بعد انتهاء المفاوضات وعودته إلى بلاده. وإذا أنكر المفاوض وجود اختلافات مع الطرف الآخر فإنه لن يتعلم شيئا، أما إذا قبل هذه الاختلافات كمجرد مشاكل على أنها مجرد مشاكل عليه التعامل معها فقد تعلم القليل، ولكن عندما يتمكن من

رؤية وتقدير الأسلوب الذي يتناول به الطرف الآخر مشكلة معينة وكيف ينتهز الفرص المتاحة له ويتعامل مع الموقف بشكل فعال، هنا يمكن أن يتعلم بشكل من هذا الموقف الشيء الكثير المفيد، عندها يطبقه على نفسه في نفس الموقف 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 الآخر.

■ فقد يسيء طرفا التفاوض معنى تصرفات بعضهما البعض، وذلك بسبب الاعتماد على معايير لا تنطبق على ثقافة كل منهما، فكل طرف يقوم بتفسير سلوك الآخر من خلال مفاهيمه الثقافية وبناء على ذلك يتخذ قراراته ويصل إلى استنتاجاته، وهذا ما يطلق عليه الإسقاط، وهي ظاهرة شائعة في مجال العلاقات بين الثقافات المختلفة وتحدث كثيرا بين أفراد الثقافات المختلفة، فالإسقاط هو تطبيق قيمنا الخاصة على السلوك الذي يأتي به أفراد ينتمون إلى ثقافات أخرى، فنحن نعطي بعض المعاني الخاصة بسلوكهم معاني قد لا يكون أي وجود لديهم، ونفسر ما يقومون به بناء على مقاييسنا الخاصة بدلا من الحكم على أعمالهم من خلال مقاييس ثقافتهم هم ومن خلال البيئة التي تنشأ عنها هذا السلوك.

■ كلما كان السلوك مألوفاً لنا واقترب من قيمنا الثقافية الخاصة كلما زادت فرصة الفهم والتعرف عليه، وكلما كان السلوك غير مألوف ومختلف عن ثقافتنا كلما قلت فرصة التعرف عليه، وهذا ما يطلق عليه الاختيار، فاختيار سلوك معين والتعرف عليه لا يعني بالضرورة التعرف عليه بشكل سليم، فذلك أمر يعتمد على مدى تفسير هذا السلوك بالنظر إلى قيمنا.

5- مجال الاختلافات: عند الدخول في عملية التفاوض يتم تقسيمها إلى مكوناتها الهامة، فبعض هذه 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 تأثيرا ملحوظا في العلاقات بين المفاوضين على المدى الطويل، وهناك مجالات تختلف فيها المجتمعات من حيث اتجاهاتها بشأن العمل، وتصنف الثقافات طبقا لاتجاهاتها نحو هذه المجالات، فمثلا 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 والعمال هي مسافة

شاسعة نظرا لكون أصحاب السلطة هم الأكبر سنا ولهم الأقدمية، وفي حالة ثانية يقترب أصحاب السلطة من العمال، 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 تتخذ بعد وقت طويل، ويميل السلم الهرمي للنمط البيروقراطي، حيث أن الأشخاص المتمين لهذه الثقافة لا يثقون إلا في فئة 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 المحافظة.

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 العالم 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.

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 تقدم 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.

خامسا- تأثير الثقافة على المفاوضات: تؤثر البيئة الثقافية والاجتماعية على السلوك الإداري والتنظيمي وبالتالي على النشاطات الخاصة بالمؤسسة التي من بينها التفاوض الذي يعد نشاطا هاما للمؤسسات، ويظهر هذا جليا في العديد من الجوانب مثل:

✓ أثر البيئة الثقافية على حاجات الأفراد؛

✓ أثر البيئة الثقافية على حاجات المستهلك؛

✓ نظام القيم والأدوار الاجتماعية على الهيكل التنظيمي؛

✓ أثر كل ما سبق على المفاوضات وصناعة الصفقات الدولية.

ويؤكد جيوالدو سالاكويوز أن هناك عشرة وسائل تؤثر بها الثقافة على المفاوضات، وهذه الوسائل تتمثل في العناصر الموالية:

1- هدف التفاوض (عقد أم صفقة): تتأثر عملية التفاوض بالتوقعات التي يبنها كل طرف من أطراف التفاوض سواء فردا أو مجموعة أو مؤسسة، وهناك سؤال مبدئي وهو هل لدى الطرفين في المفاوضات نفس الهدف؟ وهل ينظران إلى عملية التفاوض بنفس المنظور؟ حيث نجد أحد الأطراف المتفاوضة من ذوي الثقافات المختلفة تنظر إلى المفاوضات بشكل مختلف وبهدف مختلف، فمثلا تهدف المفاوضات في المقام الأول لدى الكثير من المفاوضون الأمريكيون من رجال الأعمال الوصول إلى عقد موقع عليه مع الجانب الآخر يحدد مجموعة من الحقوق والواجبات التي تلزم الطرفين بدقة، بينما يعتبر اليابانيون أن الهدف من المفاوضات ليس عقدا موقعا عليه، بل علاقة تربط بين الطرفين بمجرد بدء المفاوضات والتي ستستمر إلى أوقات لاحقة للتعامل بينهما، وبالتالي فإن هدف المفاوضات ليس فقط عقد صفقة تجارية بأقل التكاليف، بل يجب أن يرافقها قدرة على إقناع الطرف الآخر بما قدمته له وأن المنافع متساوية بين الطرفين.

2- موقف التفاوض (فوز/خسارة أم فوز/فوز): كثير من المفاوضين يتقدمون إلى المفاوضات بموقف معين أو بموقفين أساسيين نتيجة العوامل الثقافية وشخصيتهم، إما أن تكون المفاوضات عملية يستطيع كلاهما أن يكسب من خلالها (فوز/فوز)، أو عملية يفوز خلالها بحكم الضرورة جانب واحد ويخسر الآخر (فوز/خسارة) وعندما تبدأ المفاوضات فإنه من المهم معرفة أي من النوعين يكون المفاوض الذي يجلس على مائدة المفاوضات، فإن كان لدى أحد الطرفين قوة مساومة أكبر من الطرف الآخر بكثير، يتولد لدى الجانب الأضعف موقف بأن المفاوضات تأخذ شكل (فوز/خسارة) إذ أن كل

مكسب للجانب الأقوى تعني خسارة للجانب الأضعف، بعكس إذا كانت المفاوضات متوازنة القوى وتأخذ شكل (فوز/فوز) حيث تعد هذه المفاوضات عملية تعاونية بين الطرفين.

وكمثال عن النوع الأول من المفاوضات (فوز/خسارة) في الدول النامية خلال مفاوضات عقود الاستثمار يعتبرون أن أية أرباح يكسبها المستثمر هي خسائر للدولة المضيفة بشكل آلي، ونتيجة لذلك فإنهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر بدلا من أن يكتشفوا كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع لكل من المستثمر والدولة المضيفة، أما النوع الثاني من المفاوضات (فوز/فوز) فإننا نجدتها بين الدول الأكثر تصنيعا في العالم مثل الشراكة بين و.م.أ واليابان والإتحاد الأوروبي. وكخلاصة لما سبق يمكن النظر للموقف التفاوضي من خلال الشكل الموالي الذي يوضح مصفوفة المواقف التفاوضية:

الشكل (10): مصفوفة المواقف التفاوضية

عملية صراع	فشل الصفقة علاقة مجزية	(-) خسارة	(+) فوز	فوز عقد صفقة واقامة علاقة	صفقة تعاونية
		(+) فوز	(+) فوز		
	فشل الصفقة علاقات متصارعة	(-) خسارة	(+) فوز	فوز عقد صفقة واقامة علاقة	عملية مواجهة
		(-) خسارة	(-) خسارة		
		خسارة	فوز		

3- الأسلوب الشخصي (غير رسمي أم رسمي): لقد صنف (England) المديرين إلى عدد من التصنيفات وهم: المدراء العمليون والمدراء المثاليون والمدراء الذاتيين، وقد وضع نموذج القيم للمدراء في بعض البلدان كأمریکا واليابان وكوريا ويعكس هذا النموذج اختلاف نظام القيم عبر الثقافات المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (04): اختلاف نظام القيم عبر الثقافات المختلفة

البيان	المدراء الأمريكيين	المدراء اليابانيون	المدراء الكوريون
الواقعية	عنصر كبير	عنصر مرتفع	عنصر كبير
القيم الاجتماعية	اهتمام أقل	قيمة مرتفعة	أهمية منخفضة
الأهداف التنظيمية	تنظيم الأرباح، الكفاءة التنظيمية، إنتاجية مرتفعة	قيمة أقل للصراع والتعبير الواضح والصریح له	قيمة منخفضة قيمة منخفضة أقل لجماعات العمل.

فالمفاوض ذو الأسلوب الرسمي يصر على أن يخاطب أعضاء الفريق بألقابهم ويتجنب الحديث عن النواحي الشخصية ويمتنع عن توجيه الأسئلة التي تمس الحياة الخاصة أو العائلية لأعضاء الجانب الآخر، أما الأسلوب غير الرسمي للمفاوض فهو يحاول أن يبدأ المناقشة على أساس استخدام الاسم الأول بدون الألقاب ويسعى لإقامة علاقات شخصية وودية مع الفريق الآخر ولا يهتم بالبروتوكولات أثناء التفاوض.

ويختلف المديرون كذلك داخل الثقافة الواحدة حيث يمكن تصنيفهم إلى المدرسة الجامدة الصعبة وهي التي تتصف بالهجوم والإنجاز والحماس والطموح والمنافسة والمخاطرة والقوة، والمدرسة المرنة السهلة والتي تتسم إلى حد كبير بالإخلاص والثقة والرحمة والتسامح والتعاون ورفاهية الأفراد والمجتمع، وعلى العموم فإن ثقافة المجتمعات في البلد الواحد عادة ما تكون متشابهة نتيجة لتشابه القيم والعادات والتقاليد داخل البلد الواحد، وعادة ما يستدل على ثقافة الطرف الآخر في المفاوضات الدولية من خلال دراسة المؤشرات الاجتماعية التي تقوم بها مختلف الهيئات المتخصصة وتشرها في شكل أبحاث تستفيد منها المؤسسات، أو عن طريق الدراسات الخاصة التي تقوم بها كل مؤسسة حسب إمكانياتها واحتياجاتها.

4- الاتصال (مباشر أم غير مباشر): تختلف طرق الاتصال بين الثقافات، فالبعض يؤكد على طرق الاتصال المباشرة والبسيطة بينما يعتمد آخرون على وسائل غير مباشرة ومعقدة، وهي عادة أساليب مكتوبة وتعبيرات مجازية في بياناتها، وتعبيرات الوجه والإيماءات وحركة الجسد، ففي المفاوضات مع الألمان التي تقدر أسلوب الاتصال المباشر تستطيع أن تتلقى ردا واضحا ومحددا على الأسئلة والمقترحات، وفي الثقافات التي تعتمد على الاتصال غير المباشر قد لا تحصل على الفعل على اقتراحك إلا بتفسير سلسلة من الحركات والإيماءات والتعاليم.

5 الحساسية للوقت (مرتفعة أم منخفضة): ترتبط المفاوضات الدولية بعامل الوقت الذي يعد من بين أهم الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وتختلف أهميته من ثقافة إلى أخرى فالألمان ملتزمون دائما في مواعيدهم والمكسيكيون يأتون عادة بعد الميعاد، واليابانيون يتفاوضون ببطء والأمريكيون يحاولون إنهاء المفاوضات بشكل سريع، من هنا نستدل أن أهمية الوقت تختلف من ثقافة إلى أخرى ومن بلد لآخر، فالوقت يعد هو المال بالنسبة للأمريكيين فهم يرغبون دائما في صنع الصفقات سريعا ومن ثم يحاولون تفادي الشكليات والعمل فورا، أما المفاوضون ذوي الثقافات الأخرى الذين يهدفون إلى خلق علامة وليس مجرد توقيع عقد، فإنهم يحتاجون إلى استثمار الوقت في عملية التفاوض حتى يستطيع الجانبان أن يتعرف كل منهما على الآخر جيدا، وتحديدا ما إذا كانوا يرغبون في بناء علاقة طويلة الأجل.

6- النزعة العاطفية (مرتفعة أم منخفضة): تشير نتائج معظم المفاوضات فيما يتعلق بسلوك المفاوضين الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، أنها تفتقد إلى الجانب العاطفي في المفاوضات، بمعنى أن قالب المفاوضات يتميز بالجمود، فمن المفاوضون ما يظهرون عواطفهم على مائدة المفاوضات مثل أمريكا اللاتينية ومنهم من يخفي مشاعره مثل اليابانيون، وهناك الأنماط السلبية والمندفعون، وهذا بدوره يظهر على مائدة التفاوض.

7- شكل الاتفاق (محدد / عام): لاشك أن العوامل الثقافية تؤثر أيضا على شكل الاتفاق وموضوع التفاوض، فعادة الأمريكيان هي الحصول على عقود مفصلة للغاية، تحاول أن تتنبأ بكل الظروف المحتملة، ومهما كان ذلك أمرا غير محتمل.... فلماذا؟ لأن الصفقة هي العقد ذاته، ولا بد أن يرجع المفاوض إلى العقد لكي يحدد كيف يعالج موقفا جديدا قد يظهر.

وهناك ثقافات أخرى تفضل أن يكون العقد في شكل مبادئ عامة بدلا من قواعد مفصلة أمثال الصينيين، وهذا نظرا لأنهم يعتبرون جوهر الصفقة هو علاقة الثقة بين الأطراف المتفاوضة، فإذا نشأت ظروف غير متوقعة فعلى الأطراف أن ينظروا إلى علاقاتهم وليس إلى العقد، بالمقابل فإن أطرافا مثل الأمريكيين يندفعون إلى مائدة المفاوضات للتنبؤ بكل الحالات التي قد تطرأ على المفاوضات، وهو سلوك قد يعتبره البعض من الثقافات الأخرى دليلا على عدم الثقة في العلاقة الضمنية بين الطرفين.

8- بناء الاتفاق (من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل): في هذه الجزئية يطرح تساؤلا نفسه هو هل تبدأ الاتفاق على مبادئ عامة ثم تمضي إلى بنود محددة، أم تبدأ بالاتفاق على أمور محددة كالسعر وموعد التسليم، ونوعية المنتجات، والمبلغ الإجمالي للعقد، فكل طرف يميل لطريقة معينة من الاتفاق، فمثلا الفرنسيون يميلون إلى الاتفاق على المبادئ العامة ثم الانتقال للأمور المحددة في المفاوضات، أما الأمريكيان فيميلون في المفاوضات إلى الاتفاق على أمور محددة ثم الانتقال للأمور العامة التي تخص المفاوضات.

9- تنظيم الفريق (رئيس واحد أم الجمع بين رأي المجموعة): في مجال التفاوض التجاري الدولي من المهم معرفة الآتي:

✓ ما هو تنظيم الجانب الآخر؟

✓ من له سلطة الإلزام؟

✓ ما هو عدد الفريق؟

✓ كيف تتخذ القرارات؟

إن الثقافة عامل عام يؤثر على الطريقة التي ينظم بها المديرين أنفسهم للتفاوض على صفقة ما حيث أن التفاوض يأخذ شكلان هما:

أ- الشكل الأول يكون الفريق جماعي وتتخذ القرارات جماعية عن طريق الإجماع: هناك ثقافات مثل اليابانيون والصينيون تؤكد أن التفاوض وصنع القرارات يتم بإجماع الآراء، وعند التفاوض مع هذا النوع من الفرق لا يظهر الرئيس بشكل جلي وواضح ومن له سلطة الإلزام وعادة ما يكون عدد أعضاء هذا الفريق كبير لطرح وجهات نظر أوسع والتشاور من خلال اختلاف وجهات النظر.

ب- الشكل الثاني يكون الفريق فردي وله رئيس واحد له سلطة القرار (أسلوب جون واين): وفي هذه الحالة يميل الفريق إلى إتباع أسلوب فريق له رئيس أعلى لديه سلطة كاملة لتقرير كل المسائل ويوصف هذا الأسلوب (بأسلوب جون واين للمفاوضات)، فهناك شخص واحد لديه كل السلطة لاتخاذ القرارات حيث يتم إنهاء المفاوضات بسرعة نظرا لأن التفاوض لا يحتاج لعقد مشاورات جانبية بين أعضاء الفريق، بل يتحمل شخصا واحد تبعات قرارات المفاوضات، ويميل الأمريكيان لإتباع هذا الأسلوب في المفاوضات.

10- تحمل المخاطر (مرتفع أم منخفض): أكدت معظم الدراسات أن فكرة اختلاف الثقافات تؤدي إلى مبدأ تبني فكرة المخاطرة من عدمها في المفاوضات، فهناك ثقافات مثل الأمريكيان يحبون المخاطرة، بينما أطرافا أخرى مثل اليابانيون يكرهون المخاطرة في المفاوضات لاسيما في الصفقات والمشاريع ذات التكاليف الكبيرة، حيث أن درجة المخاطرة وصناعة القرارات تعتمد أساسا على الحقائق والمعلومات المتوفرة لدى الفريق التفاوضي، حيث أن التفاوض مع هذه الفئة يتطلب امتلاك الطرف الآخر معلومات وقواعد وضمائم تطمئن الطرف الثاني الذي لا يقبل المخاطرة، كما أن العلاقة الجيدة تزيد من الثقة بالنسبة لهذه الفئة من المتفاوضين.

والجدول الموالي يلخص مؤثرات الثقافة على المفاوضات

الجدول (05): تأثير الثقافة على المفاوضات

الخاصية	المفاوض من النوع الأول (الأمريكان)	المفاوض من النوع الثاني (اليابانيون)	خليط من المفاوضين السابقين
الهدف	العقد	العلاقة	العقد والعلاقة
المواقف	فوز / خسارة	فوز / فوز	فوز / خسارة
الأساليب الشخصية	غير رسمي	رسمي	رسمي وغير رسمي
الاتصالات	مباشرة	غير مباشر	في كلا الاتجاهين
الحساسية للوقت	مرتفعة	منخفضة	مرتفعة
النزعة العاطفية	مرتفعة	منخفضة	بحسب الموقف
شكل الاتفاق	محدد	عام	عام ومحدد
بناء الاتفاق	من أسفل لأعلى	من أعلى لأسفل	كلا الأسلوبين
تنظيم الفريق	رئيس واحد	إجماع الرأي	رئيس واحد مع التشاور
تحمل المخاطر	مرتفع	منخفض	منخفض

الموضوع التاسع

البيئة السياسية والقانونية في المفاوضات التجارية الدولية

أهم محتويات هذا الموضوع:

- تأثير السياسية من خلال القوانين على المفاوضات؛
- التعامل مع مشكلات اختلاف القوانين؛
- معايير اختيار الصفقات من قبل المؤسسات الدولية.

الموضوع التاسع: البيئة السياسية والقانونية في المفاوضات التجارية الدولية

تمهيد: تعد البيئة السياسية والقانونية جزءا هاما من البيئة الكلية للمؤسسات، ويزداد تأثير هذا المتغير على المستوى الدولي نظرا لتشابك وتعدد القوانين المنظمة للنشاطات التجارية.

إن التطور الحاصل اليوم على المستوى الدولي وما صاحبه من انفتاح للدول، لم يمنع من وجود اختلافات في الأنظمة السياسية والقانونية تؤثر بشكل مباشر على المفاوضات والتي سنحاول إبرازها من خلال هذا الموضوع .

أولا- مفهوم مشكلات الحكومات والقوانين: تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير في إتمام المفاوضات الدولية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدولة المالية والنقدية وسياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات التجارية، كما أن نطاق البيئة السياسية والقانونية يشكل كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد التي تملك قوة التأثير على قرارات المؤسسة وتسعى المؤسسة الحصول على تأييدها مثل الموردون والزبائن والموزعون يعدون كذلك جزء من النظام السياسي والقانوني على الرغم من أنها جزء من النظام الاقتصادي.

على الشركات التي تعمل في مجال التفاوض الدولي أن تحل مشاكلها مع القانون والحكومة سواء داخل دولتها أو الدول التي تعمل معها من خلال تعاقدات دولية، فقد يكون مواجهة مشكلات القوانين والحكومة أمرا صعبا نتيجة للعديد من الأمور أهمها ما يلي:

✓ إن النظم السياسية والقانونية الأجنبية ليست مختلفة فحسب، بل إنها غير معروفة أيضا إلى حد كبير لشركة تسعى للقيام بأعمال في الخارج، فالسياسات والقوانين الأجنبية بالنسبة للشركات غير المتمرسنة تعتبر بمثابة صندوق أسود لا يمكن معرفة ما بداخله أو فتحه، والمقصود هنا أن المؤسسات يتعذر عليها فهم أعمال هذه الدولة وطبيعة نشاطها والأنظمة القانونية الحاكمة لها، وينتج عن ذلك بالطبع نتائج يصعب التنبؤ بها؛

✓ نظرا لأن قوانين وقرارات حكومة دولة أجنبية ما سيكون مماثل للعديد من الدول الأخرى، فإن عليها أن تواجه خطر الاعتصار وهو تمزق بين القوانين الدول التي تتعامل معها المؤسسة وقانون دولتها مما يعيق إتمام المفاوضات وإنجاز الصفقات الدولية مع العديد من الدول؛

✓ إن المؤسسات العاملة في المجال الدولي تكون عرضة للقوانين غير عادلة والفرقة غير عادلة نظرا لكونهم أجنبى، مما يؤثر على عنصر المنافسة بينهم وبين المؤسسات المحلية.

ثانيا- مظاهر تأثير القرارات السياسية على المؤسسات: تشمل البيئة السياسية والقانونية ذات التأثير على المؤسسات فيما يلي:

1- السياسة الخارجية: حيث تؤثر الظروف التي يمر بها المجتمع والتطورات الهيكلية التي يمر بها على سياسات الدول وبالتالي على المؤسسات.

2- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي خاصة في الدول النامية وتعبئة الرأي العام إيجابيا لخدمة التنمية، وتهيئة المناخ الملائم لها.

3- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد المحلي ثم على مستوى القطاعات المختلفة، حيث تؤدي طبيعة الظروف السياسية التي تمر بها بعض الدول النامية إلى عدم رغبة السلطة السياسية الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية الموضوعية، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف وما لذلك من أثر على المؤسسات.

4- طبيعة العلاقات والاتصالات بين النظام الحكومي والمؤسسات لاسيما في المجالات الاقتصادية.

5- اختيار القادة الإداريين: يؤثر التنظيم السياسي للدولة وما يفرضه من التزامات ومناهج سياسية على كفاءة الإدارة وحركتها، فكثيرا ما نرى تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية يؤدي إلى اختيار القادة الإداريين مبنيا على أساس الولاء السياسي، دون مراعاة اعتبارات الكفاءة الإدارية بما يؤثر على كفاءة المؤسسات.

6- التشريعات والقوانين: تحدد التشريعات والقوانين سلوك المؤسسات المختلفة في جميع معاملاتها، فعلى سبيل المثال قد تفرض بعض الدول مواصفات خاصة لبعض المنتجات، ما يؤثر على الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية.

ثالثا- تدخل الحكومة الأجنبية في المفاوضات التجارية الدولية: إن تدخل الدولة الأجنبية في المفاوضات التجارية يظهر في كل مراحل العملية التفاوضية وهنا يبرز تدخل الدولة الأجنبية في المفاوضات التجارية الدولية من خلال:

1- في مرحلة إتمام الصفقة: من المهم في التفاوض الدولي فهم وضع حكومة الدولة المعنية تجاه الصفقة، فقد تتدخل الدولة بوضع قوانين ونصوص تشريعية لإلزام المؤسسات على بعض المواصفات الخاصة ببعض المنتجات، وفي حالة المخالفة فإن المخالف يتحمل التبعات المترتبة على ذلك وهنا تكون الاحتمالات المطروحة أمام المؤسسة في حالة وصول طلبية غير مطابقة للمواصفات ما يلي:

أ- إذا كان الخطأ من المورد فهو يتحمل رد الطلبية وسرعة تدبير طلبية أخرى بمستوى الجودة والمواصفات المطلوبة، ويتحمل المورد التأمين والتكاليف المترتبة على ذلك الموقف كله.

ب- إذا كان الخطأ من المؤسسة فهنا تجد إدارة التفاوض نفسها أمام أحد الاحتماليين:

- احتمال استحالة استخدام الطلبية غير مطابقة للمواصفات.
- احتمال إمكانية استخدامها.

وفي حالة استخدام الطلبية المخالفة فيكون أمام المؤسسة احتمالين هما، إمكانية رد الطلبية للمورد في حالة موافقته على ذلك والثاني هو عدم حدوث ذلك.

وفي حالة إمكانية رد الطلبية بموافقته رغم عدم مسؤوليته عن مشكلة عدم المطابقة وهنا يظهر أسلوب استعاضة (تعويض) الطلبية المردودة (غير مطابقة) بأخرى جديدة (مطابقة)، حيث نجد هنا حالتين في حجم الخسائر التي تتحملها المؤسسة وهما حالة إمكانية استعاضة الطلبية بشكل عاجل أو بشكل دوري.

■ استعاضة الطلبية بشكل عاجل: عند استعاضة الطلبية بشكل عاجل فإن المؤسسة تتحمل الخسائر التالية:

✓ خسائر فرق السعر الطلبية العاجلة عن الطلبيات المعتادة (إن وجد).

✓ خسائر تكاليف شراء الطلبية المرفوضة باعتبارها تكلفة بدون مقابل.

✓ خسائر تكاليف تخزين الطلبية المرفوضة منذ وصولها للمخازن لحين ردها للمورد باعتبارها تكلفة بدون مقابل.

✓ خسائر فوائد التمويل: إذا كانت الطلبية المرفوضة عمولة بقروض أو ائتمان وذلك عن الفترة من تاريخ بدء تمويل الطلبية لحين ردها للمورد أو خسائر عائد الفرصة الضائعة في استثمارات أخرى حيث كان من الممكن استثمار الأموال المعطلة وذلك خلال الفترة من تاريخ بدء تمويل الصفقة المرفوضة لحين استبداله بطلبية أخرى.

✓ خسائر توقف الإنتاج ومن ثم المبيعات والأرباح خلال الفترة من تاريخ فحص الطلبية القديمة والتأكد من عدم مطابقتها لحين وصول طلبية جديدة وتضم هذه الخسائر تكاليف الإنتاج والبيع والنقل والثابتة وخسائر الأرباح الضائعة.

✓ تكاليف الأجهزة الإدارية العليا وإدارة التفاوض التي استنفذته بشأن الصفقة المرفوضة كونها تكلفة بدون مقابل.

✓ خسارة السوق الممثلة في اهتزاز ثقة العملاء في المؤسسة للتأخير في تسليم إنتاج المنشأة لهم بسبب توقف الإنتاج.

■ استعاضة الطلبية بشكل دوري: هنا يقصد بالدورية الدورية الطبيعية ضمن تسلسل صفقات الأعمال التي تتم في هذا الخصوص، ومعنى هذا أن المؤسسة سوف تتحمل نفس التكاليف السابقة فيما عدا خسائر فرق السعر للطلبية العاجلة إلا إذا حدث زيادة طبيعية في أسعار السوق العالمي مع الأخذ في الاعتبار البعد الزمني في هذه الحالة فسوف تكون الخسائر هنا مدتها أطول من الحالة الأولى.

وفي حالة استحالة رد الطلبية المرفوضة إذا رفض المورد قبولها باعتباره غير مسؤول عن ذلك أصلاً وهنا تواجه المؤسسة أحد الاحتمالين:

- الحالة الأولى: استحالة التصرف في الطلبية بالبيع أو المبادلة أو خلافه وهنا تتحمل المؤسسة الخسائر التالية:
 - ✓ إجمالي قيمة الطلبية (الصفقة).
 - ✓ تكاليف شراء (أو الصنع) الصفقة.
 - ✓ تكاليف تخزين الصفقة منذ وصولها للمخازن لحين التخلص منها.
 - ✓ فوائد التمويل الطلبية منذ تخصيص الأموال لها لحين التخلص منها أو انتهاء فترة التمويل أيهما أطول.
 - ✓ عائد الفرصة البديلة في استثمار آخر كان من الممكن استثمار قيمة الصفقة فيه وذلك خلال الفترة من تخصيص الأموال لغرض الصفقة لحين التخلص منها.
 - ✓ تكاليف توقف الإنتاج والبيع ومن ثم الأرباح الضائعة على المؤسسة خلال الفترة من تاريخ فحص الطلبية المرفوضة لحين استبدالها بطلبية جديدة ما لم يكن هناك مخزون احتياطي.
 - ✓ خسائر سمعة المؤسسة في السوق وتحول المشتريين للمنافسين بسبب تأخير تسليم الطلبيات في المواعيد أو عدم الحضور السوقي.
 - ✓ خسائر تكلفة وقت الأجهزة الإدارية وإدارة التفاوض الذي خصص للإشراف على هذه الصفقة المرفوضة باعتباره وقت وتكلفة بدون عائد.
- الحالة الثانية: الحالة الثانية هي إمكانية التصرف في الصفقة المرفوضة سواء بالبيع أو المبادلة فإنها عند ذلك ستتحمل نفس مجموعة الخسائر الموضحة في الحالة الأولى باستثناء العنصر الأول، حيث تكون خسارة المؤسسة محدد في الفرق بين قيمة الطلبية وقيمة بيعها للغير وليس إجمالي قيمة الصفقة.
- وفي حالة إمكانية تجاوز المؤسسة عن فروق المواصفات المطلوبة عن مواصفات الواردة في الصفقة، فإن المؤسسة سوف تتحمل في هذه الحالة الخسائر التالية:
 - تكاليف معالجة المواد الواردة لتغطية فروق المواصفات (إن أمكن ذلك بإضافة مواد جديدة عليها أو معالجتها بشكل أو بآخر ويشمل ذلك ثمن المواد المستخدمة).
 - جميع التكاليف المرتبطة بالتصنيع المباشرة وغير المباشرة .
 - خسائر توقف الإنتاج والبيع والأرباح خلال فترة معالجة الصفقة المرفوضة.
- والشكل الموالي يوضح كيفية التعامل مع الصفقات غير مطابقة للمواصفات:

2- في مرحلة التفاوض الفعلي (على مائدة المفاوضات): إن ما يحدد دور الدولة على مائدة

المفاوضات هو مصطلحها من الصفقة، وما يمكن ملاحظته أن غالبية المؤسسات ليس لديهم الاستعداد لتقبل الدور الواسع للدولة من خلال تنظيم الأنشطة الاقتصادية وإدارة المرافق العامة، والاشتراك في نوعية الصفقات المبرمة من المؤسسات العامة والخاصة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو هل يضع وجود الحكومة على مائدة المفاوضات أي فرق في التفاوض على صفقة ما؟ والإجابة الطبيعية تكون نعم، وفي هذا الخصوص يقول أحد الخبراء: إن التفاوض مع الحكومات أمر مختلف، وذلك لأن صنع الصفقة مع المؤسسات ووكالات تابعة للدولة يتضمن مجموعة من الاعتبارات الخاصة لا تظهر عادة في المفاوضات بين مؤسسات خاصة، وحرية مؤسسات الدولة قد تكون محددة بواسطة قانون أو تنظيمات، وفي غالب الأحيان تكون مطالبة باستخدام عقود ذات شكل موحد، يتضمن بنودا إجبارية على شروط السداد والتأمين والضمانات، وقد تكون مقيدة أيضا بقواعد صارمة وتنظيمات تسيطر عليها إدارات حكومية، ومن ثم فإنه من المهم بالنسبة للمفاوض الدولي أن يفهم القوانين والتنظيمات التي تحكم المؤسسة الدولية المحكومة من طرف الدولة الأجنبية.

وما نلاحظه أيضا في المفاوضات الدولية الحصانة الحكومية للشركات والمؤسسات المحلية على حساب الأجانب، حيث أن العديد من الدول تسعى لحماية شركاتها، وذلك من خلال العديد من القرارات الحكومية الخاصة بالمعاملة الضريبية وأسعار خدمات المنافع العامة والامتيازات التي تمنحها للمؤسسات المحلية.

ومن العوامل التي تساعد المؤسسات على إمكانية التنبؤ بالعوامل القانونية التعرف على الجهات التشريعية وتحديد الإدارات والأقسام والأفراد المؤثرين على النشاط التشريعي بهذه الجهات ثم مراحل إعداد التشريعات والدور الذي تلعبه كل من الجهات المؤثرة وأهمية كل منها، كما أن هناك بعض المؤثرات التي لها دلالتها في إعطاء إشارات معينة عن تطور الإطار القانوني ومدى الالتزام به والتي من بينها:

- ✓ التغييرات في أعضاء الجهات التشريعية؛
- ✓ التعديلات في ميزانيات جهات التشريع وبالطبع كلما قلة الميزانية كلما قل النشاط التشريعي أو التنفيذي؛
- ✓ التعديلات التنظيمية مثل إلغاء أو إدماج بعض الوزارات والمصالح، وبالتالي تغيير الدور أو كثافة النشاط الخاص بهذه الجهات؛
- ✓ تصرفات تشريعية لجهات معينة واحتمال انتشار هذا التشريع أو تعديلات في جهات أخرى؛
- ✓ اهتمام الحكومة وأجهزتها المختلفة بقضايا معينة مما يترتب عليه إعادة توزيع الإمكانيات والجهود لمشاكل معينة على حساب مشاغل أخرى.

رابعا- تدخل الحكومة المحلية في المفاوضات التجارية الدولية: من بين الأمور التي تفرض على المؤسسات في إدارة المفاوضات الدولية، القيود القانونية مثل القيود على شراء المواد الأولية بمواصفات معينة أو بجودة معينة أو بسعر معين أو نسبة على رأس المال المملوك إلى المفترض أو القيود التي تفرض على المؤسسة في شكل قانوني معين.

وإذا كان النظام السياسي عامل متغير بالنسبة للمفاوضات الدولية، فإن النظام القانوني يعتبر كذلك، وهنا يجب على المؤسسات الاهتمام بالقانون المحلي والذي يؤثر بشكل كبير في المفاوضات، ففي بعض البلدان قد يخلق الشروع في المفاوضات التزامات معينة، مثل القانون الفرنسي الذي يعتبر بدء المفاوضات لأغراض غير إبرام العقود التجارية خطأ مدنيا.

وفي العادة تتضمن عملية التفاوض تقديم مقترحات ومقترحات مضادة، كما تتطلب وضع خيارات على المائدة وبحثها بعد ذلك بالتناوب، وقد توافق الأطراف على نقاط معينة على أساس اشتراط لا يعلق غالبا، وهو أن الموضوعات الأخرى قد تم تسويتها وفي هذا الموقف من التغيير المستمر يكون هناك خطر من أن يجد القانون المحلي أن الأطراف قد أبرموا عقدا بشأن نقاط معينة قبل أن يوقعوا فعلا وثيقة رسمية.

ومثال ذلك فلو أن صاحب مصنع جزائري يسعى لبيع أقمشة إلى حكومة أجنبية، وقبول هذا الشرط بشرط آخر وهو أن يشتري كمية معينة من الماكينات التي تستخدم في هذا النوع من صناعة الغزل، وهذ الماكينات صناعة أساسية للدولة الأجنبية، فإذا أعد الجانبان شروطا مرضية للماكينات ولكنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على صفقة الأقمشة، فإن صاحب المصنع الجزائري يجد نفسه مضطرا لشراء الماكينات لأن العقدين مرتبطين وبالتالي فإن عقد الشراء الخاص بالماكينات يعد إلزاما لصاحب المصنع وما يترتب عن ذلك من ضريبة ورسوم جمركية وغير ذلك من الالتزامات، ولتجنب هذا يجب أن يقوم أحد المفاوضين في البداية بالتوضيح للجانب الأخر ويفضل أن يكون ذلك كتابة، بأنه لا يوجد أي عقد أو التزام إلى أن يوقع الطرفان على وثيقة رسمية تجسد اتفاقهما بأكمله، ويجب أن يتضمن خطاب النوايا الذي يحدد المراحل التفصيلية للمفاوضات مثل هذا البند.

وللمؤسسات في مجال التفاوض الدولي أن تقوم بعملية تقويم لمصادر التوريد حتى تستطيع اتخاذ قرارات بشأن التفاوض معهم، ويمكن أن تقسم نظم تقويم وترتيب الموردين حسب الأفضلية بصفة عامة إلى ثلاثة أقسام رئيسية تتمثل في:

✓ الالتزام بالخدمة (الخدمة)؛

✓ الجودة؛

✓ السعر.

1- الالتزام بالخدمة: من أهم مقاييس تقويم أداء الموردين قياس درجة التزامهم بمواعيد التسليم حسب ما هو متفق عليه معهم في عقود الصفقة، ويمكن إعداد جدول تحليلي يبين تصنيف عمليات التسليم مع تقسيم درجة الالتزام بتواريخ التسليم (المواعيد) كالآتي:

- تسليم في الميعاد المحدد%
- تسليم خلال أسبوع من التاريخ المحدد.....%
- تسليم خلال أسبوعان من التاريخ المحدد.....%

وتحسب قيمة الالتزام بالخدمة من خلال العلاقة التالية:

		عدد مرات التسليم في المواعيد المحددة			
(1)	100 X	_____	=	الالتزام بالخدمة	
		إجمالي عدد عمليات التسليم المتفق عليها خلال المدة			

وتختلف التصنيفات من مؤسسة إلى أخرى بالأسابيع أو الشهور أو الأيام أو حتى الساعات حسب أهمية المواد والالتزام الدقيق بمواعيد التسليم، مع مراعاة أن التاريخ المستخدم هو تاريخ الاستلام وليس الشحن باعتبار أن العبارة هي باستلام المواد وليس بشحنها من خلال المورد.

كذلك يمكن استخراج معدلات الالتزام بمواعيد التسليم مرجحة بقيمة المواد في كل عملية تسليم وذلك من خلال العلاقة التالية:

		قيمة الشحنات التي سلمت في الموعد			
(2)	100 X	_____	=	الالتزام بالقيمة	
		إجمالي قيمة الشحنات المتفق عليها			

ويمكن ترجيح المعادلة بعناصر أخرى غير القيمة وذلك حسب أهمية الشحنة مقاسة بعدد ترجيحي من النقاط وهكذا.

2- من ناحية الجودة: ليست العبارة فقط بالتسليم في الوقت المناسب وإنما العبارة بمدى تطابق الشحنة مع المواصفات المتفق عليها ولذلك يجب قياس درجة الالتزام بالمواصفات أيضا عند تقويم الموردين باستخدام المعادلة التالية:

(3)

$$100 \times \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{إجمالي عدد الوحدات المستلمة}} = \text{الالتزام بالجودة}$$

أو

(4)

$$100 \times \frac{\text{عدد الشحنات المرفوضة}}{\text{إجمالي عدد الشحنات المستلمة}} = \text{الالتزام بالجودة}$$

ويمكن تقسيم نسبة عدم المطابقة أو الرفض الناتجة من المعادلة السابقة حسب عناصر عدم المطابقة مثلا في طريقة الصنع أو المحتويات أو في الحجم وغير ذلك.

3- من ناحية السعر: رغم سرية أسعار الشراء وضرورة عدم إطلاع أي مورد على أسعار الموردين الآخرين إلا أنه في الأجل الطويل يلزم أن يعرف كل مورد علاقة أسعاره بأسعار الموردين الآخرين وذلك في المعادلة التالية بالنسبة للمورد (أ):

(5)

$$100 \times \frac{\text{نسبة سعر المورد (أ)}}{\text{أقل سعر دفعته المؤسسة لكل الموردين}} = \text{الالتزام بالسعر}$$

مثال 1: فيما يلي نموذج لنظام التقويم المتبع في إحدى الشركات حيث تستخدم المؤسسة نظام النقاط في تحديد الأوزان المقارنة لعناصر التقويم حيث يخصص لعنصر الخدمة 25 نقطة والسعر 25 نقطة والجودة 50 نقطة، وبالنسبة لعنصر الخدمة يتم تقويم الموردين على أساس نسبة من وفائهم بالتزاماتهم التعاقدية مع الشركة مع أخذ الوزن الترجيحي لعنصر الخدمة (25 نقطة) في الحسبان كما هو موضح في الجدول رقم (06)، أما بالنسبة لعنصر السعر فإنه يؤخذ في الاعتبار سعر المورد والخصم وتكلفة النقل كما هو موضح في الجدول رقم (07)، أما بالنسبة لعنصر الجودة فيتم تقويم الموردين حسب عنصر الجودة على أساس قياس الطلبات المنفذة والمرفوضة من كل مورد بسبب عدم المطابقة للمواصفات كما هو موضح في الجدول رقم (08)، ثم يتم جمع الدرجات المعطاة لكل مورد بالنسبة للعناصر السابقة في الجدول رقم (09) لبيان المقارنة بين الموردين.

الجدول (06): تقويم الموردين حسب الخدمة (وقت التسليم)

المورد	نسبة الوفاء بالالتزامات	وزن الخدمة	درجة عنصر الخدمة
أمريكا	%85	25 نقطة	21.2
اليابان	%88	25 نقطة	22
إيطاليا	%95	25 نقطة	23.7
فرنسا	%100	25 نقطة	25

الجدول (07): تقويم الموردين حسب الأسعار

المورد	سعر الوحدة	نسبة الخصم	السعر بعد الخصم	+ يضاف تكلفة النقل	صافي السعر
أمريكا	1 دج	%8	0.92	0.05	0.97
اليابان	1.3 دج	%12	1.14	0.06	1.20
إيطاليا	1.70 دج	%16	1.43	0.04	1.47
فرنسا	1.75	%20	1.40	0.08	1.48

تابع الجدول رقم (07).

أقل سعر	نسبة أقل سعر إلى صافي السعر	وزن السعر	درجة عنصر السعر
0.97	%10	25 نقطة	25
0.97	%80	25 نقطة	20
0.97	%66	25 نقطة	16.5
0.97	%60	25 نقطة	15.3

الجدول (08): تقويم الموردين حسب درجة الجودة

المورد	عدد أوامر الشراء المنفذة	عدد الأوامر المقبولة	عدد الأوامر المرفوضة	نسبة الأوامر المقبولة	X وزن عنصر الجودة	درجة = عنصر الجودة
أمريكا	50	42	8	84	50 نقطة	42
اليابان	60	56	8	93.3	50 نقطة	46.6
إيطاليا	30	22	8	73.3	50 نقطة	36.6
فرنسا	40	45	5	88.8	50 نقطة	44

الجدول (09): التقويم العام للموردين

درجات الموردين				
فرنسا	إيطاليا	اليابان	أمريكا	
44	36.6	46.6	42	الجودة
15.3	16.5	20	25	السعر
25	23.7	22.6	21.2	الخدمة (وقت التسليم)
84.3	76.8	88.6	88.2	المجموع العام

مثال 2:

إليك بطاقة السنة الحالية لمؤسسة الفجر مع ثلاثة موردين:

الجدول (10): معطيات المثال 2

الشركة	عدد الوحدات	نسبة الوفاء بالالتزامات	السعر	عدد الوحدات المرفوضة
السعودية	500 وحدة	80%	50 و.ن للوحدة	10
مصر	500 وحدة	60%	45 و.ن للوحدة	25
و.م.أ	500 وحدة	90%	55 و.ن للوحدة	15

علما أن معدلات (أوزان التقييم) عند المؤسسة: نقطة 30 للمواعيد، 50 نقطة للسعر، 20 للمواصفات.

- مع من تتفاوض المؤسسة العام القادم؟

الحل:

1- يتم تقييم الموردين بحسب درجة التزامهم بالمواعيد حيث يأخذ هذا العنصر 30 نقطة من أصل 100 ممكنة:

الجدول (11): تقييم الموردين حسب الخدمة (وقت التسليم) في المثال 2

المورد	نسبة الوفاء بالالتزامات	وزن الخدمة	درجة عنصر الخدمة
السعودية	80% = 0.8	30 نقطة	24
مصر	60% = 0.6	30 نقطة	18
و.م.أ	95% = 0.95	30 نقطة	28.5

2- يتم تقييم الموردين بحسب الأسعار حيث يأخذ السعر 50 نقطة من أصل 100 ممكنة:

الجدول (12): تقييم الموردين حسب الأسعار في المثال 2

المورد	سعر الشراء الفعلي للوحدة	السعر الأدنى المتاح	نسبة السعر الأدنى للسعر الفعلي	وزن عنصر السعر	درجة عنصر السعر
السعودية	50	45	90% = 0.9	50	45
مصر	45	45	100% = 1	50	50
و.م.أ	55	45	81.81% = 0.8181	50	40.905

3- يتم تقييم الموردين بحسب المواصفات (الجودة) حيث تأخذ المواصفات 20 نقطة من أصل 100 ممكنة:

الجدول (13): تقويم الموردين حسب المواصفات (الجودة) في المثال 2

المورد	عدد أوامر الشراء المنفذة	عدد الوحدات المرفوضة	عدد الوحدات المقبولة	نسبة الوحدات المقبولة	X وزن عنصر الجودة	درجة = عنصر الجودة
السعودية	500	10	490	0.98 = %98	20 نقطة	19.6
مصر	500	25	475	0.95 = %95	20 نقطة	19
و.م.أ.	500	15	485	0.97 = %97	20 نقطة	19.4

الجدول (14): التقويم العام للموردين في المثال 2

درجات الموردين			
السعودية	مصر	و.م.أ.	
24	18	28.50	الخدمة (وقت التسليم)
45	50	40.905	السعر
19.6	19	19.4	المواصفات (الجودة)
88.60	87	88.805	المجموع العام

من خلال التقويم العام للموردين الثلاثة نلاحظ أن دولة و.م.أ. نالت أكبر عدد من النقاط وبالتالي ستعامل المؤسسة في العام المقبل مع دولة و.م.أ. وفي المرتبة الثانية دولة السعودية وأخيراً دولة مصر العربية.

خامساً- مشكلات اختلاف القوانين وكيفية مواجهتها: تواجه المؤسسات التي تقوم بالتفاوض على المستوى الدولي مشكلات عديدة تخص الجوانب القانونية، وإن أفضل طريقة لحلها هو تحديد المشكلة بدقة ومعرفتها ليسهل حلها، ومن بين أهم المشاكل التي تواجه المفاوض هو اختلاف القوانين الخاصة بتحديد نوعية المنتجات المطلوبة، فعلى سبيل المثال تحرم الكثير من الدول العقود المبرمة في الكحول وتجارة الأسلحة وما شابه ذلك من المنتجات.

والمشكلات القانونية ليست حكراً فقط على العمليات التي تخص المنتجات والعمليات التجارية بل حتى في محتوى العقود والمصطلحات الواردة فيها، نظراً لأن المفاهيم والمصطلحات تختلف من شخص لآخر ومن قانون دولة إلى دولة أخرى.

ولتجاوز مشكلات اختلاف القوانين وعدم وضوحها يجب أن يتبع الأشخاص المفاوضين ما يلي:

✓ عدم افتراض أن النظام القانوني لجانب ما يعمل بنفس الأنظمة القانونية للجانب الآخر (شرط عدم التماثل)؛

✓ مراعاة اختلاف المفاهيم المحددة للمصطلحات القانونية، إذ أنها في الأغلب تكون المفاهيم مختلفة المقاصد من وجهة نظر الطرفين؛

✓ يجب تحديد المصطلحات القانونية بدقة لعدم اللبس مع إعطاء أمثلة إيجابية توضح كيفية تطبيقها؛

✓ يفضل الاستعانة بخبير في القانون المحلي للدولة المضيفة من أجل إتمام الصفقات؛

✓ جعل موضوع القانون ضمن الدراسات التحضيرية للمفاوضات ودراسته دراسة جيدة قبل التفاوض.

وعموما لتجاوز الخلافات بين الطرفين في التفاوض على المستوى الدولي في الجوانب القانونية يستخدم المفاوضون الأساليب الفنية للتغلب على مشكلة التعدد في القوانين، وذلك من خلال الاتفاق على مجموعة واحدة من القوانين التي تحكم المفاوضات والصفقة، وذلك من خلال بند في العقد أنه عند وجود نزاعات فإن قانون دولة معينة هو الذي سيطبق.

وفي أغلب المفاوضات الدولية يقع الاختيار على القوانين التي تناسب حرية المعاملات التجارية، بمعنى القوانين التي تقدمت في مجال المعاملات التجارية والأكثر تحررا، ومثال ذلك فإن الدول الأوروبية تختار قانون نيويورك ليحكم في مجال المفاوضات ونزاعاتها بدلا من القوانين الأخرى المقترحة، نظرا لما يتميز به هذا القانون من وضوح وسهولة وتححرر في مواده ونصوصه.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن الدولة يمكن أن تتدخل بصفة غير مباشرة من خلال وضع شروط للاستثمار الأجنبي وذلك من خلال تحديد كمية من المواد الخام المحلية يجب استخدامها في الإنتاج أو وضع حد أدنى للمنتجات التي يجب أن تصدر وغير ذلك من اللوائح والقوانين.

الموضوع العاشر

مراحل التفاوض

أهم محتويات هذا الموضوع:

- التعرف على مراحل التفاوض التجاري (التمهيدية، والتفاوض الفعلي وما بعد التفاوض)؛
- كيفية اختيار أحسن العروض من خلال التفاوض في حالات التأكد و حالة عدم التأكد.

الموضوع العاشر: مراحل التفاوض التجاري

تمهيد: عملية التفاوض هي عملية مستمرة لا تنتهي عند جلسة معينة من جلساتها أو عند مرحلة معينة من مراحلها، بل إن نتائج كل جلسة وما تم التوصل إليه في نهاية كل مرحلة، يتم استرجاعها واستخدامها عند بدء كل جلسة جديدة أو بداية كل مرحلة.

وللتفاوض خطوات عملية يتعين إتباعها والسير عليها حتى يحقق التفاوض أهدافه، فكل خطوة من خطوات التفاوض تتبعها خطوة تتم بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، ومن الصعوبة تجاوز أي من هذه الخطوات أو التغاضي عن أي منها دون أن يشكل ذلك تهديدا مباشرا أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة، وتتأثر خطوات التفاوض بعدد من العوامل أهمها ما يلي:

- التخطيط الجيد الذي يضمن تحقيق الأهداف ووضوح السياسات وتنفيذ الإجراءات والقواعد الخاصة بالعملية التفاوضية.
- وجود نظم واضحة ومحددة للعمل تحقق تنظيم الوقت وترشد استخدامه مع تحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات.
- توافر نظام فعال للمعلومات يساعد على توفير المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.
- الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض من ذوي الخبرة والتدريب الملائمين والقادرين على تلقي التعليمات بأقل قدر من الإيضاحات.

نسعى من خلال هذا الموضوع إلى إبراز أهم مراحل التفاوض التجاري الثلاثة المتمثلة في المرحلة التمهيديّة ومرحلة التفاوض الفعلي (الالتقاء) وأخيرا مرحلة ما بعد المفاوضات. **أولا- المرحلة التمهيديّة (الإعدادية):** في هذه المرحلة يحدد المفاوضون الأهداف التي يأملون تحقيقها، ثم يبحثون عن الافتراضات الممكنة من أجل تحقيق تلك الأهداف، وتشير معظم الدراسات في مجال التفاوض إلى أنه كلما زادت الافتراضات أو الخيارات المتاحة زادت فرص النجاح في عملية التفاوض، بعد ذلك يتم وضع حدود لكل هدف من الأهداف وعلى أساسها يتم تقسيم الموضوعات خلال العملية التفاوضية وفقا لتسلسلها المنطقي.

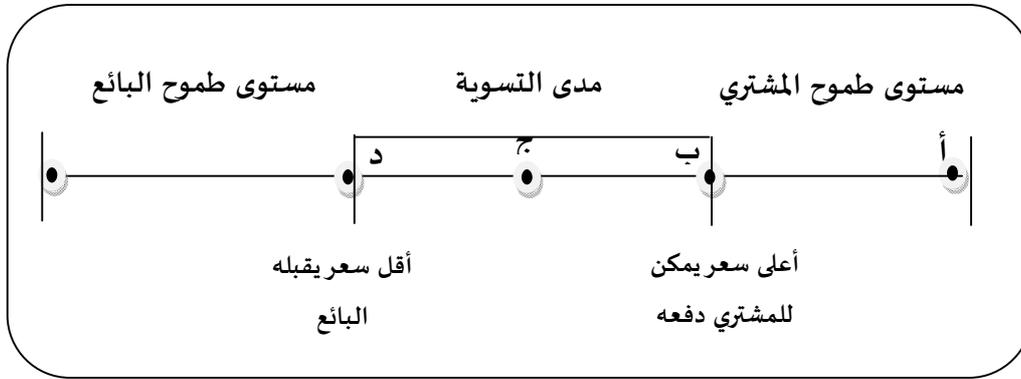
إن المرحلة التمهيديّة تعد مرحلة هامة حيث تعد المرحلة التي تسبق عملية التفاوض الفعلي، فمن خلال المعلومات التي يتم جمعها تتضح الرؤية لدى الشخص المفاوض حول الأهداف التي يمكن تحقيقها، وفي هذه المرحلة يتم كذلك إنجاز بعض الأعمال تتلخص فيما يلي:

1- تحديد أعضاء الفريق التفاوضي: يعتمد الاستعداد للتفاوض على عدد ونوعية الأشخاص الذين يشكلون الفريق التفاوضي، حيث يعتمد اختيار الأشخاص وعددهم على نوعية المفاوضات والمهارات المطلوبة.

2- تحديد الأهداف: تختلف الأهداف تبعاً لمجالات التفاوض المختلفة ولكنها تلي جميعها حاجات الأطراف المعنية وتؤثر الحاجة للتفاوض في تحديد الأهداف، فإذا كان الهدف من التفاوض هو التشنيد فربما يؤدي ذلك إلى انهيار المفاوضات، بعكس ما إذا كان الهدف هو الحفاظ على مرونة المفاوضات في حالة مستمرة، وعادة يتغير الهدف التفاوضي بحسب زمن وظروف المفاوضات.

وعادة ما يعتمد تحديد الأهداف في المفاوضات التجارية على الفجوة بين البائع والمشتري، حيث يطمح كل طرف لتحقيق أعلى المكاسب بينهما منطقة تسمى بمنطقة التسوية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (12): أهداف العملية التفاوضية التجارية



من خلال الشكل الموالي نلاحظ أن ثمة إمكانية للتوصل لاتفاق بين النقطتين (ب) و(د)، ولا تكتمل عملية تحديد مستوى الطموح حتى يكون هناك هدف محدد لكل جزء من أجزاء القضية التفاوضية مع ضرورة تحديد الأهداف بدقة.

إن الإخفاق في تحديد الأهداف قبل بدء المفاوضات يجعل الطرف المفاوض عرضة للهجوم والمناورة من قبل الطرف الآخر، حيث أن عدم تحديد الأهداف قبل المفاوضات سيسهل على الخصم تغيير مستويات طموحه.

وعموماً يتم تحديد الأهداف وفقاً لثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من قبل الإدارة؛
 - تقييم إمكانية تحقيق هذا الهدف من قبل الفريق التفاوضي؛
 - التوصل إلى هدف المفاوضات، بالاتفاق بين الفريق التفاوضي والإدارة.
- 3- القضية التفاوضية:** يقصد من هذه النقطة جمع عدد أكبر من المعلومات عن القضية التفاوضية والأشخاص المتفاوض معهم، حيث أن لكل قضية تفاوضية إشكالية وعقبة معينة لا بد وأن تسوى

عند التفاوض، فمثلا في المفاوضات التجارية الدولية، القضية الأولى التي يجب حلها هي قضية السعر الإجمالي الذي يجب دفعه مقابل الشراء، إضافة لقضايا أخرى مثل كيفية الدفع والرسوم الجمركية ومواعيد الاستلام، وغيرها من العناصر التي تشمل المفاوضات التجارية.

4- تحديد مكان الاجتماع: في هذه المرحلة يتم تحديد مكان الاجتماع، حيث أن هناك الكثير من البدائل في اختيار مكان المفاوضات فمن الممكن اختيار بلد أحد أطراف العملية التفاوضية أو اختيار مكان (بلد) محايد، وهنا نشير إلى أن اختيار مكان التفاوض يتم باتفاق الطرفين.

5- إعداد جدول الأعمال: من بين الأمور الهامة قبل الشروع في التفاوض هو إعداد جدول الأعمال الخاصة بالمفاوضات وسيرها، حيث أن جدول الأعمال يكشف عن المواقف مسبقا، مما يسمح للطرف الآخر بإعداد رد فعله على النقاط التي يرغب المفاوض في بحثها، فالمفاوض ليس في وضع يتيح له الاستماع إلى الطرف الآخر قبل تقييم موقفه من جدول الأعمال.

إن تتابع الموضوعات في جدول الأعمال يؤثر على نتيجة المفاوضات، فعلى سبيل المثال إذا جاءت مطالب العاملين في مؤسسة ما على رأس الموضوعات في جدول الأعمال وجاءت مطالب الإدارة بعد ذلك، فإن تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة يعد أمرا صعبا، أما إذا كان جدول الأعمال يضع النقاط الخاصة بالعاملين جنبا إلى جنب مع النقاط الخاصة بالإدارة في شكل منطقي فإن ذلك سيمكن المفاوضين من تحديد شكل التسوية في مرحلة مبكرة.

وكقاعدة عامة يراعى لدى ترتيب بنود جدول الأعمال ترتيب الموضوعات وذلك بالبداية بالموضوعات التي ليست لها أهمية كبيرة والانتقال للموضوعات التي لها أهمية للأطراف التفاوضية للسماح بالتقدم في المفاوضات، ومن بين أهم النقاط التي يجب مراعاتها عند إعداد جدول الأعمال ما يلي:

- ✓ تحديد بنود الأعمال وتعريفها وتوضيح الافتراضات؛
- ✓ مناقشة القضايا التي تتطلب حولا إبداعية عند مراحل الهدوء في المفاوضات؛
- ✓ مناقشة قضايا الربح مقابل الربح؛
- ✓ مناقشة قضايا الربح مقابل الخسارة، وعادة ما تتم أثناء المفاوضات، وهي قضايا أكثر صعوبة من غيرها، ويتجنب معظم المفاوضين مناقشتها في بداية المفاوضات، ويؤخرونها في الجولات الأخيرة من المفاوضات؛

✓ وضع التوقيت الزمني الذي يكون في مصلحة الفريق التفاوضي ومواعيد تقديم التنازلات.

6- التدريب على التفاوض: يتطلب التدريب على التفاوض استعمال مجموعة من المهارات سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.

ففي المدى القصير تتطلب العملية التفاوضية القيام بجمع المعلومات عن الأشخاص الذين يتم التفاوض معهم، حيث يعتمد الفريق التفاوضي على حصيلته العامة ومكتسباته التي جمعها من خلال خبرته في التفاوض وكذلك دراسة أوضاع الطرف الآخر.

إن تحليل ومعرفة المفاوضات السابقة التي دخل فيها الطرف الآخر وأسباب نجاحها أو فشلها يمكن أن يعطي مفاهيم لمعرفة حاجاته وأسلوبه ومنهجه النفسي والفكري في العمل، كما يعطي صورة واضحة لتحديد أسلوب التفاوض والمقترحات المضادة التي سيقدمها ودرجة مرونته في التفاوض.

أما في المدى الطويل فإن الفريق التفاوضي بحاجة إلى التدريب على التحلي بالصبر والدقة في معرفة الطرف الآخر، وكذلك اكتساب مهارة الجمع بين البراعة في جمع الحقائق والأرقام المتعلقة بالموقف التفاوضي والقضية التفاوضية وكيفية استخدامها للتنبؤ بما سيفعله الطرف الآخر لحل مشاكله.

7- الإعداد المادي واستخدام أحدث الوسائل: بالإضافة للوسائل التقليدية للاستعداد للتفاوض توجد وسائل أخرى حديثة تستخدم أساليب الدراما النفسية والاجتماعية والوحي الفكري المفاجئ، وقد تبدو هذه الأساليب من النظرة الأولى بعيدة عن التفاوض لأنها من وضع علماء النفس أو جمعيات الإعلان، غير أنها تستخدم في إيجاد حلول للمشكلات.

إن الدراما النفسية تستعمل لإيضاح المشاعر والاتجاهات والإحباط والعواطف الخفية عن طريق مجموعات الأفراد الذين يعملون سوياً في شكل تمثيلية حيث يستطيع الفرد أن يعبر عن آرائه المختلفة في الجلسة الجماعية، وهذا ما يسمح للمفاوض بتمثيل عملية التفاوض بالكامل قبل حدوثها، ولعب دور المفاوض ودور الطرف الآخر، وذلك يساعد على رؤية ما سيواجهه المفاوض وتجربة كل شيء دون مواجهة مخاطر الفشل، كذلك تتيح هذه الطريقة مشاركة أعضاء الفريق التفاوضي بصورة كاملة وأكثر حرية وتسهل إجراء التصحيحات لأنها تضع المفاوض مكان الطرف المنافس له.

أما الدراما الاجتماعية فإنها تعطي فرصة للتحليل الذاتي ودراسة الدوافع والتفكير الشخصي، وهذه تعطي في الغالب وجهة نظر الطرف الآخر المحتملة، مما يتيح للمفاوض الفرصة لكي يعرف ماذا يفعل وماذا يريد من المفاوضات، مما يعطي فرصة للتفكير بشأن الحلول المقبولة للمشكلات المعروضة وأيضا الحلول الوسطى التي يمكن التوصل إليها.

ومن بين الأمور المادية كذلك كيفية تجهيز مكان التفاوض والإضاءة ودرجة حرارة القاعة وكل الأمور الخاصة بوسائل الراحة في قاعة المفاوضات.

وتجدر الإشارة إلى أن طريقة جلوس المفاوضين تؤثر على عملية الاتصال بين أطراف التفاوض، بالنظر لما يعكسه من مؤشرات سلوكية منها:

■ يتجه المفاوضون إلى اختيار المواقع على مائدة المفاوضات بما يعكس المكانة أو الأهمية؛

■ يتجه الفريق التفاوضي الذي يرغب في السيطرة على المفاوضات في الجلوس على رأس المائدة ولكنه سوف يأخذ موقعا مختلفا إذا ما رغب في أن يمسك الطرف الآخر بزمام المبادرة.

ثانيا- اختيار التمويل في المفاوضات التجارية الدولية في المرحلة التمهيديّة: قبل الأعمال السابقة من المرحلة الإعدادية (التمهيديّة) يجب على المؤسسات المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الجهة التي تتفاوض معها، حيث تواجه المؤسسات نوعان من الصفقات في اختيار قرار التفاوض، وكلا النوعان يختلفان من حيث الظروف الاقتصادية والمتغيرات الكلية لبيئة المفاوضات، وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين نوعين من الظروف هما الظروف المؤكدة والظروف غير المؤكدة.

1- الظروف المؤكدة للمفاوضات:

إذا توفرت معلومات كافية في اختيار قرار التفاوض واختيار الشركة التي تتفاوض معها المؤسسة فمعنى ذلك أنها صفقة مؤكدة، وهذه الصفقات هي التي تعقدها المؤسسات بصفة دورية متكررة، وهنا يكون قرار المفاوضات في اختيار الطرف الذي يتفاوض معه ليس صعبا ولا يحتاج للتفكير ولا إبداع، حيث يكون القرار بديهي وواضح ولا يحتاج لجهد فكري أو تنبؤي.

مثال (1):

أمام شركة (X) بعض السياسات البديلة المتاحة بشأن تحديد مصادر توفير المعدات للشركة اللازمة والمملخصة في الجدول أدناه:

الجدول (15): معطيات المثال 1

التكلفة	السياسات البديلة
5 مليون /دج	صنع الماكينات
6.5 مليون /دج	شراء الماكينات محليا
3.5 مليون /دج.	استيراد الماكينات

بافتراض ثبات العوامل الاقتصادية تصبح السياسة الثالثة وهي استيراد الماكينات من الخارج هي السياسة البديلة المثلى لأنها أقل تكلفة.

مثال (2): أمام شركة (X) بعض السياسات البديلة المتاحة بشأن تمويل مشروع استثماري

الجدول (16): معطيات المثال 2

العائد الاستثماري	السياسات البديلة
8 مليون يورو	التمويل الفرنسي
9.5 مليون يورو	التمويل المحلي
6 مليون يورو	التمويل الإيطالي

بافتراض ثبات العوامل الاقتصادية تصبح السياسة المثلى هي سياسة التمويل المحلي لأنه أكبر تمويل (9.5 مليون يورو).

العلاقة طردية بين التمويل والربح أي كلما زاد التمويل زاد الربح المتوقع، وكذلك كلما زادت قيمة التمويل زادت درجة المخاطرة.

2- الظروف غير مؤكدة للمفاوضات:

وهنا تصبح الصفقة في مواجهة مخاطرة عندما لا تتوفر للاختيار بين أحد البدائل المتوفرة للمؤسسة المعلومات اللازمة لذلك، حيث أن الظروف الاقتصادية غير مؤكدة وبالتالي يمكن قياس المخاطر إما بالاستقراء أو بالقياس العملي، وهنا تحاول المؤسسات قياس القيمة المتوقعة لكل سياسة معروضة لديها من الأطراف الأخرى التي يمكن التفاوض معها.

مثال (1):

I- تواجه أحد الشركات الاستثمارية صفقة أعمال في أحد المشروعات الجديدة وتبحث الشركة عن سياسة لتمويل المشروع والتفاوض مع أحد الشركاء، ولكن العائد من الصفقة غير مضمون بسبب عدم توفر الخبرة في هذا المجال وتم تلخيص الموقف في الجدول الموالي:

الجدول (17): معطيات المثال 1

الاحتمال $\frac{2}{5} = 3$	الاحتمال $\frac{1}{5} = 2$	الاحتمال $\frac{2}{5} = 1$	الظروف والاحتمالات
متقلب	كساد	رخاء	السياسة البديلة ↓
ع ₃₁ =20	ع ₂₁ =85	ع ₁₁ =50	التمويل التركي
ع ₂₂ =25	ع ₂₂ =50	ع ₁₂ =95	التمويل الفرنسي
ع ₃₃ =30	ع ₂₃ =35	ع ₁₃ =75	التمويل الأمريكي

المطلوب:

مع من تتفاوض الشركة لتمويل صفقتها؟

II- إذا تصورنا المشكلة السابقة بدون احتمالات وفقا للجدول الموالي:

الجدول (18): معطيات المثال 1

الاحتمال $\frac{2}{5} = 3$	الاحتمال $\frac{1}{5} = 2$	الاحتمال $\frac{2}{5} = 1$	السياسات البديلة والظروف
متقلب	كساد	رخاء	التمويل التركي
20	85	50	التمويل الفرنسي
25	50	95	التمويل الأمريكي
30	35	75	

- ما هو الجانب الذي تتفاوض معه الشركة في الحالات التالية؟

➤ في حالة كون مدير الشركة متفائل جدا.

➤ في حالة كون مدير الشركة متفائل بتحفظ.

➤ في حالة كون مدير الشركة متشائم جدا.

➤ في حالة كون مدير الشركة متشائم بتحفظ.

➤ وفق قاعدة لابلاس.

الحل:

1- اختيار سياسة التمويل الأمثل:

نحسب القيمة المتوقعة للتمويل:

$$القيمة\ المتوقعة\ للتمويل\ التركي = \left(\frac{2}{5} \times 50\right) + \left(\frac{1}{5} \times 85\right) + \left(\frac{2}{5} \times 20\right) = 45$$

$$القيمة\ المتوقعة\ للتمويل\ الفرنسي = \left(\frac{2}{5} \times 95\right) + \left(\frac{1}{5} \times 50\right) + \left(\frac{2}{5} \times 25\right) = 58$$

$$القيمة\ المتوقعة\ للتمويل\ الأمريكي = \left(\frac{2}{5} \times 75\right) + \left(\frac{1}{5} \times 35\right) + \left(\frac{2}{5} \times 30\right) = 49$$

نختار أعلى قيمة من القيم المتوقعة (58) والخاصة بالتمويل الفرنسي.

2- اختيارات المؤسسة في الحالات:

▪ في حالة كون مدير الشركة متفائل جدا:

$$(أقصى / أقصى) = (85, 95, 75) \text{ الأعلى قيمة هي } 95$$

الموافقة لسياسة التمويل الفرنسي.

▪ في حالة كون مدير الشركة متفائل بتحفظ:

$$(أقصى / أدنى) = (85, 95, 75) \text{ نختار الأقل قيمة هي } 75$$

الموافقة لسياسة التمويل الأمريكي.

▪ في حالة كون مدير الشركة متشائم جدا:

$$(أدنى / أدنى) = (20, 25, 30) \text{ نختار الأقل قيمة هي } 20$$

الموافقة لسياسة التمويل التركي.

▪ في حالة كون مدير الشركة متشائم بتحفظ:

$$(أدنى / أقصى) = (20, 25, 30) \text{ نختار الأعلى قيمة هي } 30$$

الموافقة لسياسة التمويل الأمريكي.

▪ وفق قاعدة لابلاس: نحسب المتوسط الحسابي لسياسة التمويل لكل بلد:

$$- \text{التمويل التركي} = \frac{20+85+50}{3} = 51.66$$

$$- \text{التمويل الفرنسي} = \frac{25+50+95}{3} = 56.66$$

$$- \text{التمويل الأمريكي} = \frac{30+35+75}{3} = 46.66$$

نختار سياسة التمويل الأعلى قيمة وهي الموافقة لسياسة التمويل الفرنسي = 56.66.

مثال: (2)

تدخل شركة (S) لأدوات النظافة في صفقة جديدة للحصول على تركيبات كيميائية حديثة، وقد لخص فريق التفاوض بالشركة الموقف لها في مصفوفة التفاوض الغير مؤكدة في الآتي

الجدول (19): معطيات المثال 2

الظروف والاحتمالات	الاحتمال $\frac{1}{5} = 1$	الاحتمال $\frac{3}{5} = 2$	الاحتمال $\frac{1}{5} = 3$
السياسة البديلة ↓	رخاء	كساد	متقلب
الشراء من أمريكا	ع11 = 1800	ع11 = 400	ع11 = 280
الشراء من مصر	ع12 = 780	ع12 = 920	ع12 = 200
التصنيع	ع31 = 500	ع31 = 250	ع31 = 120

المطلوب:

- 1- ما هي السياسة المثلى للشركة؟
- 2- إذا تصورنا المشكلة السابقة بدون أية احتمالات وفقا للجدول الموالي:

الجدول (20): معطيات المثال 2

السياسات البديلة	رخاء	كساد	متقلب
الشراء من أمريكا	1800	400	280
الشراء من مصر	780	920	200
التصنيع	250	250	120

- ما هي أفضل سياسة تختارها الشركة في ظل الآتي:

- تفاؤل عالي.
- تفاؤل بتحفظ.
- التشاؤم.
- التشاؤم بتحفظ.
- استخدام قاعدة لابلاس.

الحل:

نحسب قيمة المتوقعة للتمويل:

$$\text{القيمة المتوقعة للتمويل من أمريكا} = \left(\frac{1}{5} \times 1800\right) + \left(\frac{3}{5} \times 400\right) + \left(\frac{1}{5} \times 280\right) = 360 + 240 + 56 = 656$$

$$748 = 40 + 552 + 156 = \left(\frac{1}{5} \times 200\right) + \left(\frac{3}{5} \times 920\right) + \left(\frac{1}{5} \times 780\right) = \text{القيمة المتوقعة للتمويل من مصر}$$

$$\left(\frac{1}{5} \times 120\right) + \left(\frac{3}{5} \times 250\right) + \left(\frac{1}{5} \times 250\right) = \text{القيمة المتوقعة للتمويل من داخل المؤسسة (التصنيع)}$$

$$224 = 24 + 150 + 50 =$$

نختار أعلى قيمة من القيم المتوقعة (748) والخاصة بالتمويل المصري.

2- اختيارات المؤسسة في الحالات:

▪ في حالة مدير الشركة متفائل جدا:

$$\text{(أقصى / أقصى)} = (1800, 920, 250) \text{ الأعلى قيمة هي } 1800$$

الموافقة لسياسة التمويل الأمريكي.

▪ في حالة مدير الشركة متفائل بتحفظ:

$$\text{(أقصى / أدنى)} = (1800, 920, 250) \text{ الأدنى قيمة هي } 250, \text{ الموافقة لسياسة التصنيع.}$$

▪ في حالة مدير الشركة متشائم جدا:

$$\text{(أدنى / أدنى)} = (280, 200, 120) \text{ نختار الأقل قيمة هي } 120$$

الموافقة لسياسة التصنيع.

▪ في حالة مدير الشركة متشائم بتحفظ:

$$\text{(أدنى / أقصى)} = (280, 200, 120) \text{ نختار الأعلى قيمة هي } 280$$

الموافقة لسياسة التمويل الأمريكي.

▪ وفق قاعدة لابلاس: نحسب المتوسط الحسابي لسياسة التمويل لكل بلد:

$$\text{- التمويل الأمريكي} = \frac{280 + 400 + 1800}{3} = 826.67$$

$$\text{- التمويل المصري} = \frac{200 + 920 + 780}{3} = 633.33$$

$$\text{- التصنيع} = \frac{120 + 250 + 500}{3} = 206.67$$

نختار سياسة التمويل الأعلى قيمة وهي الموافقة لسياسة التمويل الأمريكي = 826.67.

ثالثا- مرحلة التفاوض الفعلي (مرحلة المناقشات): تسمى هذه المرحلة بمرحلة التفاوض الفعلي حيث

أنها مرحلة التقاء الطرفين والتفاوض فعليا حول القضايا التفاوضية، ولنجاح هذه المرحلة لا بد من

الالتزام ببعض القواعد والتي اتفق عليها معظم الكتاب في مجال التفاوض والتي نلخصها في النقاط

التالية:

✓ التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم لاستيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك فترة راحة

من جلسة المفاوضات؛

- ✓ محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود وناجح في الموقف التفاوضي؛
 - ✓ المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة؛
 - ✓ التعبير عن المطالب بوضوح والتأكيد عليها بدون تهديد؛
 - ✓ الابتعاد عن الصراع للوصول إلى تحقيق المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون بين الطرفين؛
 - ✓ التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين؛
 - ✓ الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات؛
 - ✓ أن يدرك الفريق التفاوضي الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه.
- من بين الأشياء التي تظهر في مرحلة المفاوضات الفعلية هو إعداد أحد الأطراف أو طرفي التفاوض ما يعرف بمسودة المفاوضات وهي عبارة عن مقترحات وشرط أحد الأطراف فيما يخص بنود العملية التفاوضية أو الصفقة، وعند تقديم الطرفين لمسودة المفاوضات تسمى مسودة المفاوضات والمسودة المضادة.
- أهداف مسودة المفاوضات: تعد مسودة المفاوضات مقترحات أولية لكلا الطرفين، حيث أنها تخدم جوانب عديدة للطرف الذي يتقدم بها قبل سير المفاوضات أهمها ما يلي:
- إن إعداد مسودة المفاوضات يعتبر فرصة للمفاوضين الذين يمثلون المؤسسة أو الجهة التي يمثلونها بالتشاور مع الفروع الداخلية والخارجية الهامة، واتخاذ قرار بشأن وضع مقبول للتفاوض يعد كتمهيد للمفاوضات؛
 - إن المؤسسات عادة ما تتعامل مع جهات عديدة بإجراءات مماثلة مع أطراف عديدة ومسودة التفاوض يعتبر أداة فعالة في إبلاغ شركاء المفاوضات عن محتوى الاتفاق أو الصفقة؛
 - إن مسودة المفاوضات تعد كجدول أعمال للطرف الذي يقترحها وبالتالي تعطي له ميزة تكتيكية عن الطرف الآخر، فبدلاً من اشتغال الطرف الثاني بتحقيق أهدافه ومصالحه في المفاوضات في المفاوضات فإنه سينشغل بمناقشة المسودة ومحتواها؛
 - إن مسودة المفاوضات تحدد المفاهيم العامة للمفاوضات واختصار الخطوات والمراحل، حيث أنها تقلل التكاليف والوقت فبدلاً من تقديم مقترحات من الجانب الأخر سيعقب عن مسودة المفاوضات ومحتواها.
- مخاطر مسودة المفاوضات: رغم أن التحكم في المسودة يتيح للطرف المقترح لها ميزة التحكم في المفاوضات إلا أنه في نفس الوقت قد يعرقل المفاوضات على المدى البعيد، حيث أن وضع الأهداف في مرحلة مبكرة من المفاوضات قد يضعها في موضع المساومة، ففي كثير من الأحيان يؤدي الإصرار على شرط معين في المسودة إلى فشل المفاوضات وعدم تقدمها.

إن مرحلة التفاوض الفعلي تعد مرحلة هامة في المفاوضات وتبدأ بالتقاء الطرفين على مائدة المفاوضات والتشاور بينهما، من عرض وجهات النظر وتقديم العروض ومحاولة الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عدد من المراحل الجزئية تتمثل فيما يلي:

- مرحلة إعلان المواقف وتقديم العروض؛
- مرحلة المساومة وتقديم التنازلات وتعديل العروض أو سحبها؛
- مرحلة البت والاتفاق×
- مرحلة القبول والمصادقة (التعاقد).

1- مرحلة إعلان المواقف وتقديم العروض: تركز هذه المرحلة على تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وفيها يعرض كل فريق موقفه من الموضوعات الهامة والحاسمة.

وهذه المواقف عادة ما تتغير من وقت لآخر في المفاوضات، ويكشف كل طرف عن ما يدور في ذهنه وبصفة أساسية ما الذي ترغب الأطراف الأخرى نيله؟ وما الذي هم على استعداد للتنازل عنه؟ وعادة ما يتم ذلك من خلال تقديم العروض بين الطرفين، حيث يتوالى تقديم العروض والمقترحات إلى أن يصل الطرفين إلى نتيجة نهائية وهنا يجب التمييز بين العديد من العروض أهمها ما يلي:

أ- **العرض المبدئي:** قد يحدث أن يقدم أحد أطراف التفاوض عرض مبدئي بعيد كل البعد عن الهدف من التفاوض، أو تقديم عرض غير مقبول للمرة من الطرف الآخر، ويحدد هذا العرض المبدئي طابع المفاوضات، فإذا كان العرض غير معقول وغير منطقي فإن الطرف الآخر لن يلتفت إليه، وقد يشجعه هذا على الأخذ بالعقل والمنطق الأمر الذي سيزيد الفجوة بين الموقعين.

ويؤدي تقديم عرض مبدئي غير مقبول من الطرف الآخر إلى وجود قدر كبير من التنازلات، مما يدفع الطرف الآخر إلى الشك في مصداقيته المبالغة في شروط قبوله لعناصر القضية التفاوضية أو العروض المقدمة لاحقاً.

وإذا كان المفاوض قد قدم عرضاً مبدئياً مقبولاً، فيجب أن يكون قادراً على الدفاع عنه ضد أي هجوم، وأن تكون لديه القدرة على التوصل إلى اتفاق يقع في نطاق الشروط المقبولة. ومن مصلحة الفريق التفاوضي أو المفاوض أن يشجع الطرف الآخر على القبول السريع لعرضه المبدئي، لأنه كلما طالَّت المفاوضات زادت احتمالات عدم التوصل إلى اتفاق، ويكون ذلك عن طريق:

- ربط العرض بعنصر الوقت، وتحديد موعد لقبوله أو سحبه عقب ذلك؛
- تقديم الحوافز للقبول الفوري للعرض، مثل تحمل جزء من التكاليف الخاصة بالنقل أو الرسوم الجمركية، أو تقديم بعض التنازلات.

- وضع موعد نهائي للاتفاق، مثل وجود التزامات تجاه طرف ثالث، أو أن السلطة العليا المفوضة للمفاوضين التفاوض باسمها قد وضعت حدا نهائيا للاتفاق.
- ب- العرض الأول: يتيح تقديم الطرف الثاني (الفريق الثاني من التفاوض) لأول عرض الحصول على فكرة سريعة عن حجم الفجوة التي تفصل بين الموقفين، وإذا كان هذا العرض يختلف بصورة جوهرية عما يعده المفاوض مقبولا، فإن أمامه عدة خيارات أهمها:
- الدخول في نقاش مع الطرف الآخر لتنفيذ هذا العرض ودفعه إلى تقديم عرض آخر دون تمكينه من معرفة أي شيء عن موقفه، وقد يحدث أن يتجنب الطرف الآخر إغراء الدخول في نقاش مفصل قبل أن يعرف عرض المفاوض المضاد؛
- رفض عرض الطرف الآخر، ثم تقديم المفاوض لعرض مضاد غير مقبول هو الآخر، وذلك لمعرفة نوايا الطرف الآخر، حيث يستخدم هذا العرض كحيلة تفاوضية، لذلك سيحاول الطرف الآخر تقديم عرض جديد يقترب من الحدود التفاوضية المتماشية مع الأهداف التفاوضية؛
- وجود فرصة للحصول على عرض أفضل مما يرغب فيه المفاوض، وإذا حدث هذا فإن المفاوضات ستكون سهلة، حيث يتم التوصل إلى اتفاق نهائي سريع.
- ج- العرض البديل: من الشائع عند الرد على أي عرض أن يتم تقديم عرض بديل عنه مع تجاهل العرض الأصلي، لذا يجب وضع مداخل بديلة في العرض ذاته تكون إضافة إلى-وليس بدلا عن- ما طلب، وهذا العمل يجنب مخاطر الرفض إذا لم تتم الاستجابة لما طلب.
- د- العرض المفاجئ: يعتبر العرض المفاجئ وسيلة لتحريك المفاوضات التي تدخل في تفاصيل ومشاحنات ثانوية ليس لها تأثير للوصول إلى اتفاق نهائي، ويهدف هذا العرض المفاجئ غير المتوقع إلى إبعاد النقاش عن موضوع محل خلاف، وإجبار الطرف الآخر على التوقف والتفكير فيه، كما أن هذا العرض قد يكون مغريا لتجاوز الصعوبات التي قد تنشأ أثناء المفاوضات.
- وعموما يتم تقديم العروض المفاجئة لتحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:
- محاولة التقدم في المفاوضات لوجود موعد نهائي لإنهائها ملزم به أحد الأطراف يجهله الطرف الآخر؛
- جس نبض الطرف الآخر ومعرفة رد فعله لتقييم المسار المستقبلي للمفاوضات؛
- ضمان تحقيق مكاسب عند وجود حقائق معينة يجهلها الطرف الآخر تزيد من قيمة ما يتم التفاوض عليه؛
- استكمال النقص الموجود في العرض الأول غير المكتمل.
- ه- العرض المضاد: قد يقدم أحد أطراف التفاوض عرضا مضادا لما سبق تقديمه، ويستطيع المفاوض رفض هذا العرض إذا لم يكن يتماشى مع أهدافه، ويتوقف هذا على مدى واقعية العرض المضاد،

فإذا كان هذا العرض المضاد يـقرب بين أطراف التفاوض فقد يكون من مصلحة المفاوض أن يقبله، وإلا عليه الإصرار على رفضه والتمسك بعرضه المقدم، بل ويجبر الطرف الآخر على تقديم المزيد من العروض حتى يصل إلى ما يرضيه ويحقق أهدافه.

وتزداد صعوبة قبول العرض المضاد كلما كان بعيدا عن طموحات المفاوض، والرفض يجب أن يقوم على أسباب وجيهة، لأن الرفض المباشر قد يجعل الطرف الآخر يعتقد بأن المفاوض يفتعل العقبات وهذا ما يزيد من صعوبة الموقف التفاوضي، وهنا يجب على صاحب العرض المضاد الدفاع عن عرضه وتفنيد حجج الطرف الآخر.

ويحتاج العرض المضاد المكون من عدة عناصر إلى التحليل الجيد، حيث يمكن أن يوجد فيه بعض الجوانب الإيجابية ما قد يجعل الطرف الآخر يقبل بالعرض أو يوافق على بعض البنود فيه ورفض البنود الأخرى.

وهناك وسيلة لمواجهة العرض المضاد بتقديم عرض مضاد آخر، ولكن يجب أن يتم ذلك بحذر حتى لا تتسع الفجوة بين المواقف ويضطر المفاوضون إلى تقديم تنازلات أخرى حتى تتقدم المفاوضات.

و- العرض الأخير: قد يعلن أحد أطراف العملية التفاوضية أن هذا العرض هو آخر عروضه ويهدف من وراء ذلك إلى إقناع الطرف الآخر بشروطه، فإما أن يقبلها أو لن يتم التوصل إلى اتفاق نهائي.

وقد يلجأ أحد الأطراف لهذا العرض ليس بهدف تقديمه كعرض أخير ولكن لإلزام الطرف الآخر وتخويفه بالانسحاب، فيصبح الطرف الآخر تحت ضغوط قبول العرض أو توقف المفاوضات.

وللطرف الآخر أيضا أن يواصل التفاوض بشكل عادي ويتجاهل تهديد الطرف الآخر، فإذا ما واصل الطرف الآخر التفاوض فإن تهديده بالانسحاب سيثبت أنه كان خدعة ومناورة منه، أما إذا حدث وأن انسحب بالفعل، فليس هناك ما يمنع من الاتصال به بعد فترة إما لاستئناف المفاوضات أو قبول عرضه الأخير إذا كان يتوافق وأهدافه، وهنا الطرف الآخر لن يدع الفرصة تفوته خصوصا إذا كان عرض الطرف الآخر يحقق طموحاته التفاوضية.

2- مرحلة المساومة وتقديم التنازلات وتعديل العروض أو سحبها: يعتبر الكثير أن هذه المرحلة هي

أهم مرحلة من مراحل عملية التفاوض، فأى طرف لا يريد أن يتخلى عن أي شيء إلا إذا كان مضطرا لذلك، ولكن كل طرف يعرف أيضا أنه إذا لم يقدم بعض التنازلات فلن يتم الوصول إلى حل وتسوية للقضية التفاوضية.

والجدول الموالي يوضح ترتيب القضايا التفاوضية وأهميتها لدى المفاوضين حيث أنهم لا يقبلون التنازل عنها إلا في حالات نادرة.

الجدول (21): القضايا التفاوضية وأهميتها

لا يمكن التنازل عنها	يمكن التنازل عنها
أساسية وجوهري	جزئي وإجرائي
دائم	مؤقت
شامل	جزئي
غير مشروط	محتمل الوقوع
نهائي	محتمل التغيير
ملزم	غير ملزم

وعادة ما يعتمد نجاح هذه المرحلة على النقاط التالية:

- ✓ مدى تفهم كل طرف لوضع الطرف الآخر؛
- ✓ قابلية واستعداد كل طرف لتحديد مناطق الاتفاق والاختلاف؛
- ✓ قابلية كل طرف لإنشاء افتراضات وخيارات جديدة؛
- ✓ الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى تسوية وحل يسمح لكل طرف بتحقيق أهدافه أو على الأقل الشعور بذلك.

إن مرحلة المساومة تعد مرحلة إقناع كل طرف للطرف الآخر من أجل تحقيق ميزة نسبية لصالحه، وهنا للوصول لحلول ترضي الطرفين فيما يخص بنقاط الخلاف حول القضايا التفاوضية، يجب أن يقدم كل طرف بعض التنازلات والتعديل في العروض أو سحبها بالكامل وتقديم عروض أخرى، وهنا نميز بين تعديل العروض وتدعيمها وسحب العروض والتي سنتناولها بشيء من التفصيل.

أ- تعديل العروض وتدعيمها: قد يكتشف أحد الأطراف أثناء المفاوضات أو عند بدايتها أن عليه إدخال تعديلات في عروضه المقدمة، بسبب وجود أشياء أو عناصر جوهرية لم يكن يتوقعها، أو أنه يدرك أهدافا مختلفة للطرف الآخر لم تكن واضحة قبل بداية المفاوضات، وذلك لإصرار الطرف الآخر على هذه العناصر أو الأشياء، وهذا ما سيجنب توقف المفاوضات.

وهنا نشير إلى أن تعديل العروض بعروض أحسن للطرف الآخر لا بد أن يتم وفق إطار محدد لتجنب تقديم تنازلات أخرى للطرف الآخر ما سيجعل المكاسب التفاوضية تقل بمرور المفاوضات وقد تمس الأهداف الرئيسية.

والفريق التفاوضي المرن هو الفريق الذي يستطيع أن يبدل ويغير في عرضه لحل مشكلة تبدو مستحيلة وتهدد سير المفاوضات، مع الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- عدم التسرع في تقديم عروض جديدة والتي تعد كتنازلات منه، حتى يضمن تقديم الطرف الآخر لتنازلات هو الآخر؛

- عدم إدخال أي تغييرات رئيسية على الأهداف التفاوضية دون تحليل أثرها عليه وعلى الطرف الآخر؛
 - عدم تقديم تنازلات لمجرد مواجهة عقبات تعد صغيرة في عملية التفاوض؛
 - أن يبدأ بتقديم تنازلات لا قيمة لها أو ذات قيمة صغيرة بالنسبة له بحيث يحصل على تنازلات حقيقية من الطرف الآخر؛
 - لجوء الفريق التفاوضي إلى تقديم تنازلات في صورة صفقة واحدة، كي تبدو للطرف الآخر أنها تنازل جوهري أو أساسي.
- أما تعديل العروض فهي تعد من وسائل الإقناع التي يستخدمها أحد الأطراف في المفاوضات وذلك من خلال تدعيم العروض بالأوراق والوثائق والبيانات التفصيلية التي تدعم وجهة نظر الفريق التفاوضي، عند وجود تساؤلات أو تحفظات أو اعتراضات من الطرف الآخر، ومثال ذلك قد يعترض المشتري على سعر سلعة ما في مفاوضات تجارية، وبقيام البائع بعرض فاتورة الشراء الخاصة بالسلعة قد يقنع المشتري بالسعر المقترح لها.
- ب- سحب العروض: سحب العرض بعد تقديمه لا يعد عملية سهلة، لأن الطرف الآخر سيعتبر هذا العرض هو الموقف الحالي للمفاوض، وعملية سحبه تجعل من الطرف الآخر يحس بعدم وجود جدية في التفاوض، مما يجعله ينسحب من المفاوضات، ولكن هناك حالات تجعل من سحب العروض أمرا ممكنا الحدوث والتي أهمها ما يلي:
- عند تغير الظروف، فقد تحدث أثناء المفاوضات بعض من الأحداث تجعل العرض المقدم عرضا غير ملائم، وعند ذلك يجب تبرير ذلك وكمثال على ذلك تغير أسعار الصرف في المفاوضات الدولية بشكل غير متوقع نتيجة لحدث ما؛
 - تقديم عرض أحسن للطرف الآخر، وهو ما سيستحسنه الطرف الآخر، وهنا يكون الدافع هو رغبة صاحب العرض في الاستمرار في التعامل مع الطرف الآخر وهذا في حالة المفاوضات ذات المجالات الاقتصادية والتجارية؛
 - قد يكون سحب العروض تكتيكا تفاوضيا يهدف إلى دفع الطرف الآخر نحو الاتفاق، ولكن يجب استعمال ذلك بحذر لأن الطرف الآخر قد ينظر إلى ذلك بجدية على أنه حيلة وعدم التزام بالمفاوضات، ما يؤدي لانسحابه منها.
- 3- مرحلة البت والاتفاق:** في هذه المرحلة إما أن يتفقوا على أمر معين أو تنتهي المفاوضات دون تحقيق النتيجة المرجوة وهو الأمر الذي لا يخدم الطرفين، وقد تعلق المفاوضات لحين عودة الفريق التفاوضي إلى الجهات التي يمثلها لمراجعة التوجهات أو الحصول على تفويضات جديدة .

وتتضمن هذه المرحلة تشكيل الاتفاق النهائي وأحيانا يتم تقديم بعض من التنازلات على مراحل يتم تنفيذها في وقت آخر.

أما في حالة عدم الاتفاق الأطراف التفاوضية تؤجل المفاوضات إلى وقت لاحق أو أن تبحث عن طرف آخر في محاولة للوصول إلى اتفاق معه، وهذا الأمر شائع في المفاوضات التجارية أين تلجأ المؤسسات إلى العديد من الموردين والبائعين للتفاوض معهم حول إبرام الصفقات.

4- مرحلة القبول والمصادقة (التعاقد): تتمثل هذه المرحلة في تدوين الاتفاق في شكل كتابي والتصديق عليه بشكل مكتوب، حيث أن لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذ لم يتم توقيعه، وهذه الاتفاقية أو العقد يكون ملزم لأطراف التفاوض، حيث يجب مراعاة فيه عدة جوانب أهمها:

- مراعاة الجوانب التفصيلية من حيث الشكل المضمون وكذا جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ لكي لا تنشأ خلافات عند تنفيذ بنوده.

- متابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه حيث لا قيمة لأي معاهدة أو اتفاقية دون متابعة تنفيذها.

رابعا- مرحلة ما بعد التفاوض: إن هذه المرحلة لا تقل أهمية عن المرحلتين السابقتين، وفي هذه المرحلة يلتزم كل طرف بما ورد في العقد المبرم أو الصفقة أو المعاهدة عن طريق تنفيذ التزاماته وفي مواعيدها المحددة، وفي حالة وجود نزاع أو ظهور خلاف يحل وديا أو يتم اللجوء للقضاء عن طريق المحاكم المحلية أو الدولية للحصول على الحقوق.

الموضوع الحادي عشر

المفاوضات ونقل الأموال

أهم محتويات هذا الموضوع:

- الفائدة وقرار تمويل الصفقات التجارية؛
- الخصم وقرار تمويل الصفقات التجارية؛
- القيمة الحالية بين الفائدة والخصم.

الموضوع الحادي عشر: المفاوضات ونقل الأموال

تمهيد: تعتبر المسؤولية الأساسية في عملية التفاوض الدولية هي الحصول على أكبر قيمة (Value) في الشيء الذي يتم التفاوض بشأنه بأقل تكلفة ممكنة، وفي ظل الظروف التنافسية الكاملة يكون هناك عدد كبير من الموردين يصبح السعر المحدد الرئيسي في عمليات الشراء بالنسبة للأصناف الأخرى ذات الجودة والمتانة المتساوية، وما يميز المعاملات الدولية خارج البلاد أنها تفتح أمام المتفاوضين العديد من الخيارات في كيفية الدفع، حيث يمكن أن تتم الصفقة مع طرف من دول الإتحاد الأوروبي وهنا سنتعامل مع الطرف الأوروبي باليورو، وقد نتعامل مع الطرف الأمريكي وهنا ستكون العملة بالدولار الأمريكي وغير ذلك من العملات الأخرى، ومع تنوع العملات تظهر المخاطرة والعوائق في المفاوضات الدولية حيث ستكون هذه العوائق والمخاطر محور هذا الموضوع، من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالسعر الفائدة والخصم والقيمة الحالية.

أولاً- الأموال المنقولة: تتغير قيم العملات الرئيسية في العالم باستمرار مع بعضها البعض وهذه القيم النسبية تعرف باسم أسعار الصرف، والمال كونه كأية سلعة أخرى يستجيب لقوى العرض والطلب كما في الأنظمة الاقتصادية الحرة، إلا إذا تدخلت الحكومات بطبيعة الحال للتأثير على السوق كما في العديد من الدول، ويتوقف العرض والطلب على عوامل كثيرة منها معدلات التضخم، أسعار الفائدة السائدة، والنمو الاقتصادي والاستقرار السياسي في الدول المعنية.

ثانياً- مخاطر المعاملة بالعملات الأجنبية في المفاوضات التجارية الدولية: تخلق العملة الأجنبية في الصفقة الدولية مخاطر من نوع خاص للشركة التي تدفع أو يدفع لها بالعملة الصعبة، فبين وقت توقيع الاتفاق والوقت الذي يتم فيه الدفع قد تنخفض قيمة العملة الأجنبية بالنسبة لعملة الشركة الوطنية أو العملة المرغوب فيها بحيث تحصل الشركة في النهاية بعد التحويل على عملة أقل عما كانت تتوقعه، وبالمثل فإن قيمة هذه العملة قد ترتفع بحيث تكون على الشركة أن تنفق من أموالها أكثر مما كانت تعتزم لكي تشتري العملة الأجنبية اللازمة لقيمة السداد.

ولمعالجة المشاكل السابقة يقوم الخبراء الماليون في المؤسسة بدراسة القيمة الحالية والقرار الاستثماري كنوع من الدراسات التحضيرية وإمداد إدارة التفاوض بالمؤسسة بكافة المعلومات اللازمة لذلك والتحليل الرياضي له دور كبير في هذا الموضوع الذي يتناول العديد من المواضيع التالية:

- ✓ سعر الفائدة والقرار الاستثماري.
- ✓ سعر الخصم والقرار الاستثماري.
- ✓ القيمة الحالية بين الفائدة والخصم.

ثالثاً- الفائدة وقرار التمويل الاستثماري: هنا تتم المفاضلة بين طرق تمويل الاستثمارات كأسلوب لمعرفة أفضل قرار استثماري في ظل متغيرات مالية معينة، وهنا سوف يدخل عنصر الفائدة (ع) كعنصر في قانون القيمة الحالية إما:

✓ لإيجاد المبالغ الموجهة لأوجه الاستثمار المختلفة؛

✓ لإيجاد أقساط التمويل؛

✓ لمعالجة تعدد طرق التمويل باستخدام طريقة النمر كحساب الفوائد لعدة مبالغ.

إن مبلغ المال الذي يرمز له (أ) يصبح بعد انتهاء فترة (ن) قيمته المستقبلية (ق م) كالأتي (الفائدة وقانون القيمة الحالية):

(1)

$$ق م = أ(2ع+1)$$

والرمز (ق م) يعني القيمة المستقبلية Future Value أو الجملة للمبلغ (أ) ويترتب عن ذلك اعتبار الأصل المستثمر في الصفقة الآن قيمة حالية (ق ح) وعلى ذلك يمكن كتابة العلاقة السابقة كالأتي:

(2)

$$ق م = ق ح(2ع+1)$$

وبالتالي إذا أعطيت لنا القيمة المستقبلية (ق م) فإنه يمكن أن تستخدم في إيجاد القيمة الحالية أو أصل المبلغ الصفقة وفقاً للعلاقة التالية:

(3)

$$ق ح = \frac{ق م}{(2ع+1)}$$

إن القيمة الحالية تعتبر في نفس الوقت بمثابة أصل المبلغ المستثمر في الوقت الحالي (الآن) بدلالة قيمته المستقبلية (ق م) أو جملة.

مثال 01:

ما هو معدل الفائدة البسيطة السنوي الذي لو استثمار به مبلغ 100000 دج لمدة ثلاثة شهور أصبحت قيمته المستقبلية 101500 دج؟

الحل:

القيمة الحالية (ق ح) = 100000 دج.

القيمة المستقبلية (ق م) = 101500 دج.

$$المدة ن = \frac{3}{12} = \frac{1}{4} \text{ سنة.}$$

يمكننا استخدام العلاقة الثانية كالآتي:

$$ق م = ق ح (1 + ع ن)$$

$$101500 = 100000 (1 + \frac{1}{4} ع) \text{ وبقسمة طرفي المعادلة على } 100000$$

$$1.015 = 1 + \frac{1}{4} ع$$

$$\frac{1}{4} ع = 0.015$$

$$ع = 0.015 * 4 = 0.06 \text{ أي } 6\%$$

معدل الفائدة السنوي اللازم لذلك هو 6% .

مثال 02:

صفقة (X) بلغت قيمتها في الخامس من أبريل سنة 2018 مبلغ 100000 دج فإذا تم تقدير قيمتها المستقبلية في تاريخ معين بمبلغ 101000 دج وكان معدل الفائدة السنوي المطبق هو 6% .

فما هو التاريخ الذي يحقق ذلك؟

الحل:

القيمة الحالية ق ح = 100000 دج في تاريخ 2018/4/5.

القيمة المستقبلية ق م = 101000 دج في التاريخ المطلوب.

معدل الفائدة $ع = 6\%$.

نفترض أن المدة بالأيام بين 2018/4/5 والتاريخ المجهول م.

$$ق ح = ق م (1 + ع ن) \text{ أو } ق م = ق ح (1 + \frac{ع}{360} \times \frac{م}{100})$$

$$101000 = 100000 (1 + \frac{ع}{6000}) \text{ ، بقسمة الطرفين على } 100000 \text{ نجد :}$$

$$1.01 = 1 + \frac{ع}{6000} \text{ ، معنى ذلك}$$

$$0.01 = \frac{ع}{6000} \text{ ومنه } م = 60 \text{ يوما.}$$

وبالتالي يكون التاريخ هو 15 جوان 2018 (أي بعد شهرين من تاريخ 15 أبريل 2018).

مثال 03:

مستثمر جزائري يفكر في استثمار أمواله والتفاوض في صفقة دولية واحدة في إيطاليا والأخرى في فرنسا، فإذا كان الاستثمار في إيطاليا تبلغ تكلفته بعد 6 شهور مبلغ 20000 يورو، بينما كان الاستثمار في فرنسا تكلفته بعد سنة واحدة ما قيمته 30000 يورو، وكان معدل الفائدة البسيطة هو 18% .

ما هو المبلغ اللازم حالياً لتمويل كلا من الاستثمارين معاً؟

الحل:

- إيجاد المبلغ اللازم لتمويل الصفقة الأولى (إيطاليا):
التكلفة المستقبلية (ق م) = 20000 يورو بعد 6 أشهر.
معدل الفائدة (ع) = 18% .
مبلغ التمويل اللازم حاليا لهذه الصفقة (ق ح) لمبلغ 20000 يورو.

$$\frac{ق م}{1 + ع ن} = \text{لدينا حسب القاعدة ق ح}$$

$$\text{أي أن ق ح} = \frac{20000}{\left(\frac{6}{12} \times \frac{18}{100}\right) + 1} = 18348.62 \text{ يورو.}$$

التمويل اللازم تديره حاليا للصفقة في إيطاليا = 18348.62 يورو.
- إيجاد المبلغ اللازم لتمويل الصفقة الثانية (فرنسا):
التكلفة المستقبلية (ق م) = 30000 يورو بعد سنة.
معدل الفائدة (ع) = 18% .

مبلغ التمويل اللازم حاليا لهذه الصفقة ق ح لمبلغ 30000 يورو.

$$\frac{ق م}{1 + ع ن} = \text{لدينا حسب القاعدة ق ح}$$

$$\text{أي أن ق ح} = \frac{30000}{\left(1 \times \frac{18}{100}\right) + 1} = 25423.72 \text{ يورو.}$$

ومنه مبلغ التمويل الكلي اللازم تديره للاستثمار في الصفقات في كل من إيطاليا وفرنسا هو 18348.62 + 25423.72 = 43775.34

رابعاً- الخصم وقرار التمويل الاستثماري:

تتعلق هذه الجزئية بدراسة قوانين الخصم التجاري والعلاقات الرياضية الخاصة بالخصم وهنا نتعرض لمفهوم القيمة الحالية (ق ح) بأنها تساوي القيمة المستقبلية والتي تساوي القيمة الاسمية في هذه الحالة (ق س) مطروحا منها قيمة الخصم، ومفهوم الخصم هو فائدة يحصل عليها المدين نتيجة تعجيله الدفع، وعملية الخصم هي عملية دفع الدين قبل موعد استحقاقه وقيمة الدين في ميعاد استحقاقه تسمى القيمة الاسمية للدين ويرمز لها بالرمز (ق س) وهي تناظر القيمة المستقبلية في الفائدة، والتاريخ الذي تتم فيه هذه العملية يسمى تاريخ الخصم وعند هذا التاريخ يدفع المدين ما يسمى بالقيمة الحالية (ق ح) ومقدار الخصم (ص) يحسب على القيمة الاسمية وذلك لمدة الخصم (وحدة الخصم) هي المدة من تاريخ الخصم إلى تاريخ الاستحقاق.

(4)

مقدار الخصم = القيمة الاسمية - القيمة الحالية

لدينا العلاقة التالية:

$$\text{ص} = \text{ق} - \text{س} - \text{ق ح}$$

بمعنى آخر:

- مقدار الخصم هو فائدة تحسب على القيمة الاسمية.

- مقدار الخصم = القيمة الاسمية X معدل الخصم X مدة الخصم.

(5)

$$\text{ص} = \text{ق} - \text{س} - X \text{ع} X \text{ن}$$

حيث المدة (ن) (مدة الخصم) من تاريخ الخصم إلى تاريخ الاستحقاق ومن العلاقة (4) نستطيع التعبير

(6)

$$\text{ق ح} = \text{ق} - \text{س} - \text{ص}$$

عن القيمة الحالية ق ح كالآتي:

$$\text{ق ح} = \text{ق} - \text{س} - (\text{ق} - \text{س} - \text{ص}) \text{ع} X \text{ن}$$

(7)

$$\text{ق} - \text{س} = (1 + \text{ع} X \text{ن})$$

والعلاقة الرياضية (7) تفيد في حسابات القيمة الحالية إذا علمنا القيمة الاسمية وهذا الخصم (ع) وحدة الخصم (ن) ، وأيضا من العلاقة (7) نستنتج أن :

(8)

$$\text{ق} - \text{س} = \frac{\text{ق ح}}{(1 + \text{ع} X \text{ن})}$$

وهذه العلاقة (8) تفيد في معرفة القيمة الاسمية (القيمة في تاريخ الاستحقاق) إذا علمنا القيمة الحالية (ق ح) ومعدل الخصم ومدة الخصم.

مثال 04:

قام مستثمر بخصم كمبيالة قيمتها الاسمية 20000 دولار تستحق السداد في 18 فيفري 2018 قدره 4% سنويا فبلغت القيمة الحالية لها 19800 يورو

المطلوب: ما هو تاريخ الخصم؟

الحل:

$$\text{الخصم} = \text{ص} = \text{ق} - \text{س} - \text{ق ح}$$

$$= 20000 - 19800 = 200 \text{ يورو}$$

$$\text{ص} = \text{ق} - \text{س} - X \text{ع} X \frac{\text{ق ح}}{360} \text{ (حيث م = مدة الخصم بالأيام)}$$

$$\frac{م}{360} \times \frac{4}{100} \times 20000 = 200$$

$$م = \frac{36 \times 200}{4 \times 20} = 90 \text{ يوما.}$$

مدة الخصم بالأيام = 90 يوما وهي المدة من تاريخ الخصم إلى تاريخ الاستحقاق.
وبالرجوع ابتداء من فيفري بثلاثة أشهر نجد (فيفري + جانفي + ديسمبر + نوفمبر)
م = 90 يوما = 18 + 31 + 31 + 10.
الخصم تم في نوفمبر 30-10 = 20 نوفمبر 2018.

مثال 05:

مستثمر مدين بمبلغ معين يستحق الدفع في 2018/9/1 وفي أول أيام جانفي من نفس العام اتفق المدين مع التاجر الأمريكي على أن يدفع له مبلغ 19200 دولار سدادا لهذا الدين، فإذا كانت القيمة الاسمية للدين 20000 دولار، فما هو معدل الخصم؟

الحل:

نبدأ أولاً بحساب مدة الخصم:

تاريخ الخصم هو 1/1 وتاريخ الاستحقاق هو 9/1 من نفس العام، بمعنى 8 أشهر.
الخصم التجاري = القيمة الاسمية - القيمة الحالية. ص = ق س - ق ح.
ص = 20000 - 19200 = 800 دولار.
ولدينا الخصم التجاري ص = ق س X ع X ن بالنسبة.

$$\frac{8}{12} \times \frac{ع}{100} \times 20000 = 800$$

$$\text{معدل الخصم ع} = \frac{12 \times 8}{8 \times 2} = 6\%$$

مثال 06: يفاضل مستثمر بين طريقتين لتمويل شراء صفقة إكسسوار من أمريكا وذلك إما بدفع مبلغ 1500000 دولار بعد شهرين أو بدفع مبلغ 1475000 دولار الآن، فإذا كان سعر الخصم السائد تجارياً هو 9% فأي طريقة من طرق التمويل أفضل لهذا المستثمر؟

الحل:

الطريقة الأولى:

دفع مبلغ 1500000 دولار بعد شهرين بمعدل 9%.
القيمة الحالية للطريقة الأولى = تكلفة تمويل الاستثمار.

$$ق ح = ق س (1 - ع ن)$$

$$= (1 - \frac{9}{100}) \times \frac{2}{12} \times 1500000 = 1477500 \text{ دولار.}$$

الطريقة الثانية:

دفع مبلغ فوري قدره 1475000 دولار.

الطريقة الثانية أفضل وهي دفع مبلغ فوري قدره 1475000 دولار لأنها أقل .

الفرق في تكلفة الطريقتين :

$$1477500 - 1475000 = 2500 \text{ دولار.}$$

خامسا- القيمة الحالية بين الفائدة والخصم:

لإيجاد العلاقة بين معدل الفائدة (ع) وكذلك معدل الخصم (ع') فإننا نفترض أن المعدلين سيضمهما معدل واحد إذا كانت القيمة الحالية (ق ح) المستنتجة من كليهما متساوية، ولذلك سنبدأ بهذا الفرض لإيجاد العلاقة الرياضية بين الفائدة والخصم ثم نستخدم هذه العلاقة في تقييم مصادر التمويل من حيث شروط هذه المصادر وأفضلها بالنسبة للمستثمر وهذا هام في مجال المفاوضات التجارية الدولية، وهنا سوف نتعرض لتعريف ما يسمى " معدل الفائدة الفعلي = المقابل لمعدل خصم معين" غالبا يسمى معدل الخصم المعلن Advertised Discount، ولاستخراج العلاقة الرياضية بين سعر الفائدة (ع) ومعدل الخصم (ع') نستخدم الفرض الآتي: القيمة الحالية مساوية لمعدل الفائدة (ع)

(9)

ومعدل الخصم = القيمة الحالية لمعدل الفائدة ع = القيمة الحالية لمعدل الخصم ع'

أي أن :

القيمة الحالية بمعدل الفائدة:

(10)

$$\frac{ق م}{(ع+1) ن} = ق ح$$

القيمة الحالية بمعدل الخصم:

(11)

$$ق ح = ق م (ع-1) ن$$

وبالتعويض في المعادلة (9) باستخدام العلاقات الرياضية (10) و(11) ينتج ما يلي:

(12)

$$ق م = \frac{ق م}{ع+1} ن (ع-1) ن$$

القيمة المستقبلية للدين = القيمة الاسمية

أي أن : ق م = ق م (13)

بالتعويض في المعادلة رقم (12) نجد :

$$\text{أن } -1 = \frac{ق م}{ع+1} \text{ ع ن}$$

(14)

$$\frac{ق م}{ع+1} = ع ن + 1$$

ومنه:

بإضافة (1-) لطرفي المعادلة (14) ينتج ما يلي:

$$\frac{ع ن + 1 - 1}{ع - 1} = ع ن$$

(15)

$$\frac{ع ن}{ع - 1} = ع ن$$

بقسمة طرفي المعادلة (15) على (ن) نجد:

(16)

$$\frac{ع}{ع - 1} = ع$$

مثال 07:

يقوم رجل أعمال بتقديم خصم بمعدل 13.5% وذلك لخصم كمبيالة قيمتها الاسمية 60000 دولار تستحق بعد شهرين.

المطلوب: ما هو معدل الفائدة الفعلي المساوي لهذا الخصم؟

الحل:

يمكن إيجاد معدل الفائدة الفعلي بطريقتين:

- الطريقة الأولى:

معدل الخصم هو ع = 13.5%

المدة ن = $\frac{1}{6}$ = $\frac{2}{12}$ سنة

بتطبيق العلاقة رقم (16) نجد:

$$\text{معدل الفائدة الفعلي ع} = \left(\frac{13.5}{100} \right) \cdot \left(\frac{1}{6} \times \frac{135}{1000} - 1 \right)$$

$$ع = 0.1381 = 13.81\%$$

أي أن معدل الفائدة الفعلي = 13.81% وهو أعلى من معدل الخصم المعلن = 13.5%.

- الطريقة الثانية:

(1) مقدار الخصم ص = ق س X ع X ن

$$1349.994 = \frac{2}{12} X \frac{135}{1000} X 60000 =$$

(2) إيجاد القيمة الحالية ق = ح = ق س - ص

$$58650.0060 = 1349.994 - 60000 = \text{دولار.}$$

(3) تعتبر القيمة الحالية هي المبلغ (أ) الآن = 58650.006 دولار

سعر الفائدة ع نبحث عنه:

$$1349.99 = \text{قيمة الفائدة (قيمة الخصم)} =$$

$$\text{مدة الخصم ن} = \frac{2}{12} \text{سنة.}$$

$$\text{قيمة الفائدة} = X' ع X ن$$

$$\frac{2}{12} X ع X 58650.006 = 1349.994$$

$$\frac{12 X 1349.994}{2 x 58650.006} = \text{معدل الفائدة الفعلي}$$

$$0.13814 = \frac{16199.928}{117300.01} = ع = 13.81\%$$

مثال 08:

يحتاج مستثمر إلى تمويل قدره 100000 جنيه إسترليني بعد سنة واحدة من الآن، فإذا كان هناك

مصدرين للتمويل شروطهما كالآتي:

- معدل الفائدة البسيطة (ع) لمصدر التمويل الأول = 12.5%.

- معدل الخصم البسيط (ع') لمصدر التمويل الثاني = 12.5%.

أوجد مصدر التمويل الأمثل بالنسبة للمستثمر على أساس معيار:

- معدل الفائدة الفعلي (ع)

- القيمة الحالية (ق ح).

الحل:

لدينا معدل الفائدة الفعلي ع = 12.5%

لإيجاد القيمة الحالية: القيمة المستقبلية ق م = 100000 بعد سنة واحدة أي أن ن = 1 سنة.

$$\text{باستخدام العلاقة الرياضية} = ق ح = \frac{ق م}{ع + 1 ن}$$

$$\text{القيمة الحقيقية} = \frac{100000}{1 X 0.125 X 1} = ق ح = 88890 \text{ جنيه إسترليني.}$$

مصدر التمويل الثاني:

- معدل الفائدة الفعلي (ع) المقابل لمعدل الخصم ع' = 12.5% ، نستخدم العلاقة الرياضية (16):

$$ع = \frac{ع}{ع-1} = \frac{0.125}{(1 \times 0.1235) - 1} = 14.3\%$$

- إيجاد القيمة الحالية:

$$= 100000 \left(1 - \frac{125}{1000}\right) = 87500 \text{ جنيه إسترليني.}$$

- قرار اختيار مصدر التمويل الأفضل:

(أ)- من حيث معدل الفائدة الفعلي فإن المستثمر سيختار المصدر الأول حيث أن معدل الفائدة الفعلي الذي سيتحمله 12.5% وهو أقل من معدل المصدر الثاني 14.3%.

(ب)- من حيث مبلغ التمويل الذي يتسلمه المستثمر الآن الذي يساوي القيمة الحالية سيختار المصدر الأول أيضا لأن القيمة الحالية للمصدر الأول تبلغ 88890 جنيه إسترليني هي أكبر من القيمة الحالية للمصدر الثاني التي بلغ قيمتها 87500 جنيه إسترليني.

ويمكن تفسير ذلك أن القيمة الحالية على أساس معدل الفائدة الفعلي (ع) أكبر من القيمة الحالية على أساس معدل خصم (ع') بشرط تساوي الأزمنة لمعدلات الفائدة.

مثال 09:

يحتاج مستثمر جزائري الحصول على مبلغ 60000 ألف يورو نقدي لتمويل صفقة أعمال دولية، وكانت هناك ثلاثة مصادر للتمويل شروطها كالآتي:

- ✓ البنك الأول يشترط استحقاق القرض بعد سنة بمعدل خصم 7.75%.
- ✓ البنك الثاني يشترط استحقاق القرض بعد 6 أشهر بمعدل خصم 8%.
- ✓ البنك الثالث يشترط استحقاق القرض بعد ثلاثة أشهر بمعدل خصم 8.25%.

المطلوب: تحديد مصادر التمويل الأفضل للمستثمر الجزائري على أساس:

(أ)- معدل الفائدة الفعلي (ع).

(ب)- على أساس القيمة الحالية (ق ح).

الحل:

(أ)- معيار معدل الفائدة الفعلي:

يتم تطبيق العلاقة الرياضية (16) لإيجاد معدل الفائدة الفعلي لمصادر التمويل الثلاثة:

$$ع = \frac{ع}{ع-1}$$

$$\text{بالنسبة للمصدر الأول ع 1} = \frac{0.0775}{1 \times 0.0775 - 1} = 8.40\%$$

$$\text{بالنسبة للمصدر الثاني ع 2} = \frac{0.08}{1/2 \times 0.08 - 1} = 8.33\%$$

$$\text{بالنسبة للمصدر الثالث ع 3} = \frac{0.0825}{1/4 \times 0.0825 - 1} = 8.42\%$$

إن معدل الفائدة الفعلي (ع) يمثل تكلفة التمويل من مصدر ما، لذلك فالمستثمر يختار مصدر التمويل ذو سعر الفائدة (ع) الأقل، وبالتالي فإن مصدر التمويل الثاني من البنك الثاني هو أفضل مصادر التمويل من حيث معدل الفائدة الفعلي (ع).

(ب) - معيار القيمة الحالية:

من خلال العلاقة ق ح = ق س (1- ع ن).

$$\text{بالنسبة للمصدر الأول ق ح 1} = (1 \times 0.0775 - 1)60000 = 55350 \text{ دولار.}$$

$$\text{بالنسبة للمصدر الثاني ق ح 2} = \left(\frac{1}{2} \times 0.08 - 1\right)60000 = 57600 \text{ دولار.}$$

$$\text{بالنسبة للمصدر الثالث ق ح 3} = \left(\frac{3}{12} \times 0.08 - 1\right)60000 = 58762.5 \text{ دولار.}$$

من حيث مبلغ التمويل الذي يحصل عليه المستثمر الآن القيمة الحالية (ق ح) ، فإنه من الأفضل للمستثمر الجزائري اختيار المصدر الثالث للتمويل حيث أن القيمة الحالية (ق ح 3) هي أكبر قيمة حالية في مصادر التمويل الثلاثة، ومن هنا يتضح أن اختلاف الأزمنة يجعل البديل الأمثل يختلف باختلاف معيار المفاضلة.



الموضوع الثاني عشر

كتابة التقرير النهائي وإنهاء المفاوضات

أهم محتويات هذا الموضوع:

- مفهوم إنهاء المفاوضات؛
- مرحلة ما قبل إبرام العقود وكيفية تقديم التنازلات؛
- انهيار المفاوضات وأسباب فشلها.

الموضوع الثاني عشر: كتابة التقرير النهائي وانهاء المفاوضات

تمهيد: تعد كتابة تقرير المفاوضات وإبرام العقود آخر مرحلة من المفاوضات، وفي هذه المرحلة يتم التوقيع الرسمي على ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين، وقد لا يصل الطرفان إلى أي اتفاق وتذهب جهودهما سدا وتنهار المفاوضات، وفي العادة يتم تقديم تنازلات من الطرفين حتى تنتهي المفاوضات لصالح الطرفين مع مراعاة المصلحة المشتركة لكليهما، نسعى من خلال هذا الموضوع إلى إبراز المفاهيم المتعلقة بنهاية المفاوضات وإبراز الجوانب المتعلقة بكتابة التقرير النهائي للمفاوضات.

أولاً- مفهوم الانتهاء من المفاوضات: هي المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات حيث يقوم أحد الأطراف أو كليهما بتقديم تنازل رئيسي في العملية التفاوضية يشجع من خلاله الطرف الأخرى ويُدفعه إلى توقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضى كل طرف بأقل مما كان يطمح به من الأهداف التفاوضية.

وبعد الاتفاق يتم صياغته في شكل عقود مبرمة تخص المعاملات التجارية يتم التوقيع عليها بصورة نهائية وتكون محتوياتها ملزمة لجميع الأطراف التفاوضية، كذلك في هذه المرحلة يجب الاهتمام بدقة اختيار الألفاظ والكلمات الواردة والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الأطراف.

هذا وقد تسفر المفاوضات على نتائج غير سارة كأن تفشل المفاوضات أو قد يتم الاتفاق على بعض جوانب القضايا التفاوضية ويحصل خلاف على البعض الأخر مما يؤدي إلى تعطل إبرام العقود نتيجة للخلافات.

ثانياً- مرحلة التفاوض قبل إبرام العقد: قبل مرحلة إبرام العقود تصادف المفاوضات العديد من العقبات مما يجعلهم يقدمون بعض التنازلات، حيث تعد التنازلات عنصراً رئيسياً وأساسياً في نجاح المفاوضات وإضافة للتنازلات تظهر مفاهيم أخرى قبل إبرام العقود تتمثل في المزايدة والمناقصة سنتطرق لها في من خلال هذا العنصر.

1- التنازلات: من المعروف أن دراسة نماذج التنازلات التي تقدم تتم في المرحلة التمهيديّة من المفاوضات، ولكن تظهر قيمة التنازلات في المرحلة النهائية من المفاوضات لما لها من دور حاسم في إنهاء المفاوضات والوصول للاتفاق.

إن دراسة المفاوضات لكيفية عرض وتقديم التنازلات سوف يجنبه تقديم تنازلات اضطرارية أو غير مخطط لها، والتي ربما تكلفه أكثر مما يتوقع. ففي حالة تعرض المفاوضات إلى ضغوط كبيرة أثناء التفاوض فإنه قد يجد نفسه أمام موقف اضطراري لتقديم تنازلات كبيرة قد تتسبب في حدوث خطأ جسيم في الأداء التفاوضي، لذلك فإنه من الأفضل التخطيط مسبقاً لأنواع وأشكال التنازلات الممكنة، ثم يسعى المفاوضات بعد ذلك إلى التمسك بها أو المناورة دون الخضوع للاضطراري للضغوط التي ربما يتعرض إليها.

وعموماً تزداد الضغوط الخاصة بالتنازلات في المراحل الأخيرة من المفاوضات لحسمها وإنهاءها لاسيما في المجالات التجارية الخاصة بالبيع والشراء التي تخص البائعين والمشتريين، والمثال الموالي يوضح حالات التنازلات ومدى تأثيرها على البائع، ففي كل حالة يتم الضغط على البائع ليرضخ لتقديم الخصومات على السعر:

الحالة الأولى: ليس هناك تقدم أو إنجاز في الجلسة التفاوضية مع الزبون وبعد فترة من التفاوض قدم البائع خصم 15% مرة واحدة.

الحالة الثانية: تم تقديم خصم على النحو التالي:

2% ← 5% ← 9% ← 14%

الحالة الثالثة: تم تقديم خصم على النحو التالي:

3% ← 6% ← 9% ← 12%

الحالة الرابعة: تم تقديم خصم على النحو التالي:

4% ← 7% ← 9% ← 9.5%

ففي كل موقف من الواقف السابقة قدم البائع تنازلاً، ولكن ما الدلالات العملية التي ينطوي عليها كل موقف؟

الموقف الأول: يشير إلى تنازل كبير منذ البداية، والانطباع هذا هو أنه ليس هناك مشكلة لدى البائع ويمكن للزبون أن يحصل منه على المزيد من التنازلات في السعر، ومن وجهة نظر الطرف الآخر فإنه عادة ينظر إلى مثل هذا التنازل الكبير كبداية للتفاوض وليس مجرد النهاية، أي أن الزبون في مثل هذه الحالة سوف يطلب خصماً أكبر من 15% ويحاول الإصرار على الحصول على نسبة خصم كبيرة في المرة القادمة لأن النسبة المقدمة في المرة الأولى كانت كبيرة.

الموقف الثاني: في هذا الموقف نجد أن هناك زيادة في معدل قيمة التنازل في كل مرة مقارنة بالمرات السابقة وذلك وفقاً للتقدم الذي حدث في التفاوض، إن هذا التصرف يمكن أن يؤدي إلى نفس الآثار المشار إليها في الموقف الأول، حيث نلاحظ أن معدل المرة الثالثة كان 4% وفي المرة الرابعة كان 5%.

الموقف الثالث: إن نسب الزيادة المتساوية في قيمة التنازلات (3% ثم 3% ثم 3%) سوف يساعد الطرف الآخر على التنبؤ بقيمة التنازل القادم ومن ثم فإنه سوف يواصل الضغط للحصول على تنازل آخر بقيمة 3%.

الموقف الرابع: إن تخفيض معدل الزيادة في قيمة التنازل (من 3% إلى 2% ثم إلى 0.5%) يمكن أن ينتج عنه انطباع لدى الطرف الآخر أن البائع يحاول أن يصل إلى حدوده أو أوضاعه الدنيا في هذا الصدد وليس على استعداد لتقديم المزيد من التنازلات، وهذا يعد أفضل مواقف البائع.

2- المزايدة: إن المزايدة تهدف لتقديم أحسن العروض في المفاوضات لاسيما في المفاوضات التجارية والتي تهدف إلى إبعاد المنافسين من العروض الممنوحة، وتمنح المزايدة الارتياح النفسي للطرف الآخر. ويستدل عليها من خلال صيغة هذا عرضي النهائي.

3- المناقصة: إن السبب الأساسي وراء المناقصة هو منح أفضلية الترقى إلى أعلى وأحسن العروض أو الأسعار وذلك لتحقيق أفضل النتائج.

والمناقصة في المفاوضات تعني تحديد علامات على أساسها تمنح الأفضلية لطرف ما والتي على أساسها يتم التقييم، وتتم المناقصة في مجال المفاوضات في ثلاثة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

أ- تقديم العرض؛

ب- التحليل والتفسير للعروض؛

ج- اختيار الاستجابة: ما هي الأشياء المقبولة وغير مقبولة في العقد.

- إن التفاوض الذي يسبق تحرير العقد تعد مسألة في غاية الأهمية حيث يتحدد من خلال ذلك العديد من الأمور الإجرائية والموضوعية التي تخص كيفية إنهاء المفاوضات وإبرام العقود.

■ الجوانب الإجرائية: تتمثل الأمور الإجرائية تتمثل فيما يلي:

- كيفية تحرير العقود؛

- مكان التحرير وزمانه؛

- طريقة تحرير العقد؛

- اللغة أو اللغات التي يحزر بها العقد أو الاتفاق.

■ الجوانب الموضوعية: تتمثل الجوانب الموضوعية في العناصر التالية:

- منهجية العقد أو الاتفاق وكيفية تنفيذه من قبل كل طرف؛

- دقة المصطلحات والعبارات المستخدمة بلغة العقد؛

- ضرورة الاشتراك التام من قبل جميع الأطراف في صياغة العقود والاتفاقيات، وعدم ترك الأمر لطرف واحد يستخدم ما يراه من مصطلحات وعبارات تخدم أغراض معينة؛

- استخدام أسلوب الشرح والتوضيح، وإذا اقتضى الأمر إضافة الملحقات التوضيحية لكل تعبير أو مصطلح أو بند من البنود؛

- تبادل المذكرات؛

- تدوين الاتفاق وجعله مكتوباً؛

- التدقيق بوجود توافق بين محاضر ومذكرات الفريقين الخاصة بالاجتماع.

ثالثا- اتفاق التفاوض: التوصل إلى اتفاق لا يمثل نهاية التفاوض فكثير ما تسبب الاتفاقات المكتوبة كثير من الخلافات والصراعات، وقد تؤدي إلى جولة أخرى من التفاوض، فالاتفاقات التي تتطلب فترة طويلة لتنفيذها تتطلب رقابة دقيقة للتأكد من تنفيذ الالتزامات التي تم التوصل إليها على مائدة المفاوضات.

1- كتابة الاتفاقات والعقود: من المهم أن يقوم المفاوض بكتابة الاتفاق بنفسه أو على الأقل يشارك فيه حتى يتأكد أن ما تم التفاوض عليه هو المدون في الوثيقة المكتوبة، والذي يقوم بإعداد الاتفاق المكتوب يتحكم إلى حد كبير فيما يرد فيه لاسيما فيما يخص التفاصيل الثانوية التي سترد في الاتفاق. ومن بين المواقف التي تظهر عند كتابة العقود هي معارضة أحد الأطراف للأمر المتعارف عليها في العقود التجارية، حيث يصبح هذا البند استثناء وحالة خاصة يجب الالتزام به حين يصر الطرف الذي اقترحه (غالبا ما يكون المشتري) أن يراه مكتوبا.

من هنا يظهر أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو ما يفهم وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الاتفاق عليه على مائدة التفاوض، وإذا قام المفاوض بكتابة الاتفاق بنفسه فإن تفسيره كما تم الاتفاق عليه هو ما سيدخل في تفسير النتائج ووضعها في صورتها النهائية.

وعلى خلاف هذا فإن الاتفاق المكتوب بشكل سيئ يؤدي إلى خلافات كبيرة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة وقد يترتب عليها اللجوء إلى القضاء وفقدان الثقة في المعاملة بين الطرفين لاسيما في المجالات الاقتصادية والتجارية التي تعد مجالات التعامل فيها مستمرة، ومن مظاهر فشل الاتفاقات المكتوبة إهمال العناصر التالية:

- ✓ غياب بعض شروط الاتفاق؛
 - ✓ سوء صياغة الشروط الأمر الذي يؤدي إلى الخلاف حول تفسيرها؛
 - ✓ كتابة بعض الشروط بشكل مهم يؤدي إلى كثير من محاولات التخلص منها؛
 - ✓ وضع شروط لا علاقة لها بالاتفاق من قريب ولا بعيد؛
 - ✓ إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة؛
 - ✓ وضع شروط متناقضة دون توضيح للشروط الضابطة في حالة حدوث خلاف.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط الخاصة بتقرير أو عقد المفاوضات تتمثل فيما يلي:
- ✓ وضوح العناوين والعبارات والمصطلحات المختارة؛
 - ✓ الدقة؛
 - ✓ احتوائه على جميع العناصر اللازمة في العقود؛
 - ✓ شروط تعديل الاتفاق؛

✓ مواعيد البدء والانتهاء المحددة.

ومثال ذلك :

في العقود التجارية العناصر اللازمة تتمثل فيما يلي:

- تشخيص الطرفين وتعريفهما (نوع المؤسسات أو الدولة أو الهيئة)، هل مؤسسة عامة أو خاصة؛
- المواصفات الأساسية التي يتفق عليها الطرفان؛
- التمويل والأسعار: نوع التمويل ومقدار السعر وتحديد الكمية؛
- طريقة التسديد: نقداً ، قبل الاستلام أو بعده؛
- المخاطر المتوقعة؛
- الضمانات؛
- التأمين؛
- طريقة تسوية الخلافات.

2- أشكال العقود والاتفاقيات المبرمة في المفاوضات التجارية: هناك العديد من أشكال الاتفاقيات

والعقود المبرمة في المفاوضات التجارية أهمها ما يلي:

- طلبات الشراء؛
- مذكرات الخاصة بطلبات البيع؛
- رسائل توكيد أو تثبيت الصفقة؛
- العروض المنقحة؛
- العقود الرسمية؛
- الاتفاقيات؛
- البيانات المشتركة والمعاهدات.

3- تنفيذ العقود والاتفاقيات: بعد كتابة العقد والاتفاق وتوقيعه يأتي وقت تنفيذ ما اتفق عليه،

ويجب التزام الطرفين بكل ما جاء في الاتفاق لأن قيمة الشيء في تنفيذه، وهناك خطوات يجب اتخاذها لتنفيذ الاتفاق بالشكل اللائق وهي:

✓ تلخيص ما اتفق عليه؛

✓ توفير المصادقات والمراجعات المطلوبة؛

✓ إجراء عمليات المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الاتفاق.

4- متابعة الأداء: عندما يتطلب تنفيذ الاتفاق أداء العمل من جانب الأخر فترة زمنية طويلة فإنه

يستوجب متابعة التنفيذ حتى يتم التأكد من أدائه طبقاً لشروط الاتفاق، ويختلف من يقوم بالمتابعة طبقاً لموضع الاتفاق وطبقاً للهيكل الداخلي للمؤسسة وتتأثر بالعوامل التالية:

- **طبيعة العمل ذاته:** تحدد مقدار المتابعة المطلوبة، فطلبات الشراء الروتينية مثلا تتطلب إشرافا هامشيا ويمكن أن يقوم بها أحد الموظفين العاديين، أما التعاقدات البحثية المعقدة أو أحد المشروعات الضخمة فإنها تتطلب متابعة مستمرة من جهاز متخصص.
- **الأداء السابق للطرف الآخر في مشروعات مماثلة:** فإذا كان التعامل مع مورد سبق التعامل معه وكان أداؤه جيدا فإنه لا يحتاج إلى متابعة بسيطة.

رابعا- إنهاء المفاوضات التجارية: عادة ما تختتم المفاوضات التجارية الدولية بإبرام العقود تسمى بعقد الصفقة، وهنا يجب التمييز بين ثلاثة أنواع من الصفقات، الصفقات وفق الطلبات، الصفقات وفق المناقصة، والصفقات التي تتم برضا الطرفين، هذه الأخيرة هي التي تهمنا على أساس أنها هي التي تجسد نتيجة المفاوضات. ومن بين الأمور التي يجب مراعاتها إضافة للأمور القانونية ما يلي:

1- لغة العقد: يفترض في العقد تحديد اللغة التي يتم تحرير العقد بها ، ويجب أن تكون اللغة التي يتم تحرير العقد بها مفهومة من قبل جميع الأطراف المتفاوضة وأن يتم اختيار المعاني والمصطلحات (المفاتيح) بدقة، وعادة ما تكون في المفاوضات هي لغة لطرف المشتري، وقد يتم تحرير العقدين بنسختين تحرران بلغة البائع والمشتري، إلا أن المشكلة التي تواجه ذلك هي مشكلة الترجمة ما بين اللغتين واختيار المعاني والمصطلحات التي تدل على المفاهيم بدقة.

2- تحديد المحتوى الكامل للعقد: إن محتوى العقود يجب أن يحدد بدقة وأن يكون مفصلا تفصيلا دقيقا حتى لا يشوبه أي لبس، لكي لا يقع نزاع وخلاف بين الطرفين. وأن تحدد فيه التزامات الطرفين وحقوقهما بدقة.

ومثال ذلك: من بين الأمور الواجب مراعاتها في عقد الشراء على المستوى الدولي تحديد من يتحمل مصاريف الشحن والنقل والتزامات البائع والمشتري وغيرها من الأمور التفصيلية.

3- سعر (أسعار) الصفقة: إن السعر يعتبر عنصر أساسي ومهم يجب أن يتم تحديده بشكل دقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات الظروف الاقتصادية، وقد يتم تحديد سعر متغير أو ثابت بحسب تغيرات الظروف مثلا تغيرات سعر الصرف عند تسديد مبلغ السلعة أو الخدمة، كما يمكن تحديد عدة أسعار لمنتجات مختلفة.

4- مدة العقد: إن مدة العقد يجب أن تحدد بشكل دقيق بقدر الإمكان وقد تحدد المدة على فترات، أي التنفيذ على مراحل بحسب الاتفاق.

خامسا- طرق تسوية الخلافات: من الضروري في المفاوضات أن يتم تحديد مسبق للطريقة أو الطرق الواجب إتباعها لتسوية الخلافات التي قد تظهر مستقبلا وعموما يتم حل الخلافات في مجال المفاوضات التجارية عن طريق إحدى الطرق التالية:

1- تسوية الخلافات ودياً: إن هذه الطريقة يتم من خلالها حل الخلافات دون اللجوء للمحاكم، و الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو الوصول للاتفاق دون تحمل مصاريف الخاصة بالنزاعات الخاصة بالقضاء، حيث يتم الوصول لحل يرضي الطرفين إلى حد كبير.

2- تسوية الخلافات عن طريق القانون (التحكيم أو القضاء): في هذه الحالة يتم اللجوء لطرف ثالث يسمى بالمحكم الذي يقوم بالفصل في النزاع بين الطرفين أو اللجوء للمحاكم.

أ- تسوية الخلافات عن طريق اللجوء للتحكيم: في هذه الحالة يتم اللجوء لطرف ثالث للفصل بين طرفين النزاع، وحسب طبيعة النزاع يتحدد الطرف الثالث الذي يقوم بالتحكيم ، فإذا كان الخلاف عن الأمور الفنية يلجأ لطرف ثالث يكون فني متخصص ، وإذا كان النزاع حول الأمور القانونية يلجأ إلى شخص متخصص في القانون وغير ذلك من المجالات، والمهم في اختيار الشخص الذي يقوم بالتحكيم أن يلقي قبول الطرفين وأن يتخذ صفة الحياد، وقد يكون محلي أو دولي.

ب- تسوية الخلافات قضائياً: في هذه الحالة يتم اللجوء للقضاء المحلي أو الدولي ليتم حل الخلاف عن طريق المحاكم والفصل في النزاع بالقانون.

سادساً- انهيار المفاوضات: التفاوض لا ينتهي في جميع الحالات بالنجاح فهو معرض أحياناً إلى الانهيار أو عدم التوصل إلى اتفاق، بل في أحياناً أخرى قد يخفق أو ينهار حتى قبل أن تبدأ جلساته الفعلية وذلك في حالات التباعد الكبير بين الطرفين .

1- مفهوم انهيار المفاوضات: يقصد بانهيار المفاوضات تعثر المفاوضات وعدم وصولها لحل يرضي الطرفين، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أي من الأطراف لأهدافها التفاوضية.

وانهيار التفاوض يكلف الكثير من حيث الوقت الضائع قبل الوصول إلى هذا الإخفاق وكذلك من حيث التكلفة، وتشمل التكلفة هنا ناحيتين، الناحية الأولى تتعلق بفقدان الصفقة أو العلاقة بين الطرفين، والناحية الثانية تتعلق بالعقوبات التي قد يوقعها أحد الطرفين على الآخر (مثال ذلك الإضراب، الحظر الاقتصادي، الحرب، الغرامة المالية).

ويأخذ انهيار المفاوضات أشكالاً عديدة أهمها:

- ✓ الانسحاب قبل التفاوض؛
- ✓ مغادرة وانسحاب أحد الأطراف لجلسات المفاوضات في حالات الغضب؛
- ✓ التهديد بالانسحاب أو طلب تأجيل المفاوضات إلى موعد غير مسمى؛
- ✓ الدعوة لفرص الاستراحة للهروب من الضغوط.

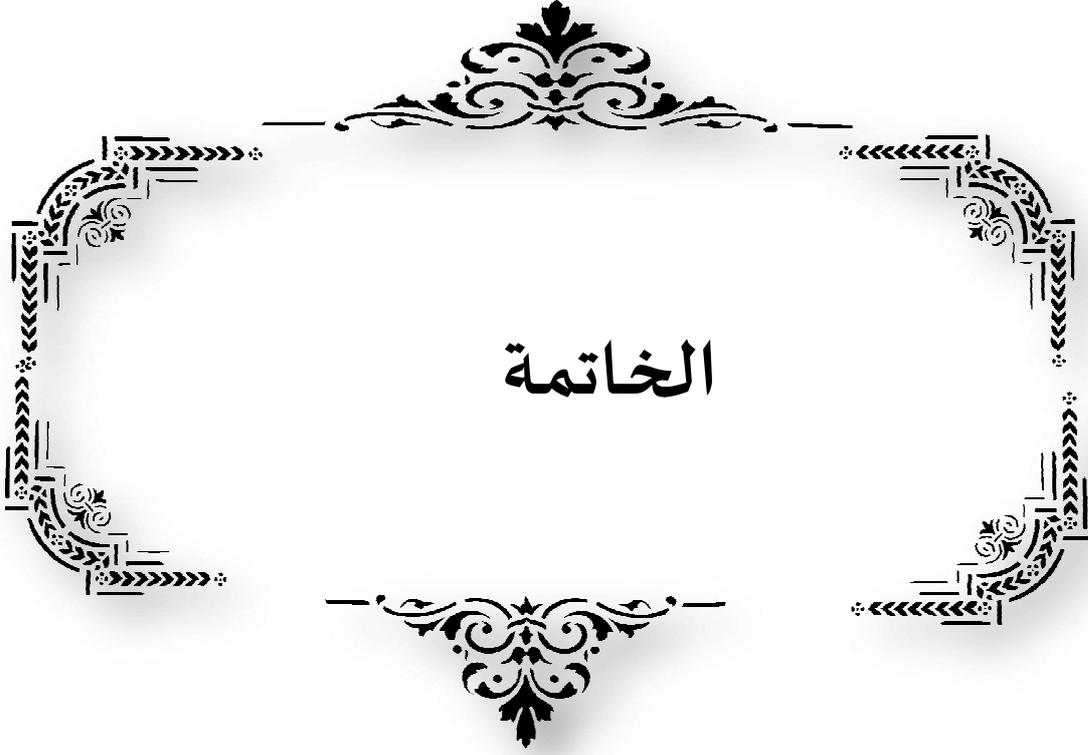
2- أسباب فشل المفاوضات: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المفاوضات أهمها ما يلي.

أ- الطرف الآخر لا يريد الاتفاق: فقد يدخل أحد أطراف المفاوضات دون التفكير في عواقب عدم التوصل إلى اتفاق، فهو يضيع وقته على مائدة المفاوضات وليس لديه النية للتوصل إلى اتفاق منذ البداية، ومثال ذلك الضغط الإعلامي الخارجي الذي يجعل المفاوض يدخل المفاوضات دون أدنى نية في التوصل إلى اتفاق، ولكن في هذا التفاوض سوف يعطيه الفرصة لأن يقول لقد حاولنا ولكننا فشلنا في التوصل إلى اتفاق وهذا ما نراه أكثر في المفاوضات السياسية مثل المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية من الجانب الإسرائيلي الذي يفتعل المشاكل في المفاوضات لإنهاء التفاوض دون نتائج إيجابية.

ب- اختلاف ما يعرضه أحد الأطراف عما يفكر فيه الطرف الآخر: وذلك عندما يقدم أحد الأطراف عروضاً تختلف تماماً عما كان يتوقعه الطرف الآخر ولأهدافه التفاوضية.

ج- فقدان المفاوضات لجاذبيتها: فعندما يعلم المفاوض من سياق التفاوض أو من مصدر خارجي بتغير الظروف وأنه مكاسبه محدودة من المفاوضات فإنه يعلن الانسحاب منها.

3- البدائل المتاحة عند اختيار المفاوضات: عند فشل المفاوضات فإن هذا لا يلغي إمكانية التفاوض مستقبلاً، فقد تتغير الظروف ويتصل أحد الأطراف بالآخر للتفاوض وإبرام الصفقات التجارية مثل تغيير المواقف من أحد الأطراف، والبديل الآخر هو أن يلجأ الطرف المشتري من المفاوضات إلى مورد آخر للمنتج أو الخدمة المطلوبة.



الخاتمة

الخاتمة:

إن نجاح المؤسسات في عملية التفاوض يعود أساساً لمدى إدراكها للمفهوم الحقيقي للتفاوض، فالتفاوض فن الاتصال والحوار والإقناع الذي يهدف إلى تحقيق مكاسب مع الطرف الذي نتفاوض معه، وفي المفاوضات التجارية المكاسب التي تهدف إليها المؤسسات هي إبرام العقود والصفقات التجارية.

من جهة أخرى يعد التفاوض علم قائم بذاته من خلال النظريات والإستراتيجيات والتكتيكات التي اقترحها علماء النفس والاقتصاديين من خلال تجاربهم الواسعة والعمل الميداني في مجال التفاوض، فالمواقف التفاوضية لاسيما في المجالات التجارية متشابهة في كثير من الأحيان، فالسعر والمواصفات ومصاريق النقل والشحن كلها عناصر خلاف في المفاوضات بين البائع والمشتري دائما ما تطرح في المفاوضات التجارية، وبذلك يمكن القول أن التفاوض التجاري هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات من أجل إتمام الصفقات التجارية وتحقيق أقصى المنافع في عمليات البيع والشراء وكذلك الاستثمار. إن المؤسسة الراغبة للوصول للعالمية يجب عليها دراسة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والإيديولوجية، للأسواق التي ترغب في خدمتها، حيث أن هذه المتغيرات تختلف من بيئة إلى أخرى ومن دولة لأخرى، فاللغة والعادات والتقاليد والأنظمة السياسية والاقتصادية والعملات تختلف من بلد لآخر، فهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على عملية التفاوض بصفة مباشرة، فإذا أخذنا عامل اللغة مثلا، فأتناء المفاوضات يجب أن نتحدث بلغة يفهمها الطرف الذي نتفاوض معه، وعند كتابة العقود يجب أن تحرر بلغة مقبولة من قبل الآخرين الذين نتفاوض معهم، كما أن الدولة يمكن أن تتدخل في شكل العقود وشروطها من خلال القيود القانونية.

إن الواقع العملي يشير إلى أن عملية التفاوض هي عملية صعبة ومعقدة في مختلف مراحلها، فالمفاوضات تبدأ بالتحضير لها قبل أن يتم لقاء الأطراف المتفاوضة، من خلال الإعداد المادي والمعنوي للفريق الذي يقوم بعملية التفاوض وتوفير كل ما يحتاجه الأعضاء من معلومات ووسائل تخص العملية التفاوضية، لتأتي مرحلة التفاوض ولقاء الأطراف المتفاوضة أين يتوج اللقاء بإبرام العقود والصفقات التجارية أو ينتهي بالفشل وانسحاب أطرافه التفاوضية.

ولا تنتهي عملية التفاوض بمجرد إبرام الصفقات وكتابة العقود، بل يجب متابعة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الجانبين، كي لا يدخل الطرفان في نزاع قد يؤدي لجوء أحدهما للقضاء من أجل تسوية الخلافات، فالخلاف في المفاوضات ليس فقط أثناء التفاوض الذي قد ينتهي بانتهيار المفاوضات بل قد يمتد إلى ما بعد نهاية المفاوضات.

وفي الختام أرجو أن أكون قد وفقت في هذا العمل المتواضع خدمة لطلبتنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة خصوصا ومختلف جامعات الوطن عموما.

الدكتور: يونس مصطفى



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

▪ قائمة المراجع باللغة العربية:

- أولا- الكتب:

- 1- القرآن الكريم، سورة فصلت.
- 2- باسم الحميري، مهارات إدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3- بشير العلق، إدارة التفاوض، ط.د، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4- ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض: إستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، د.ط، الدار الجامعية، 2005.
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس، مهارات التفاوض الفعال: إستراتيجيات وتكتيكات عملية التفاوض، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2008.
- 6- ديفيس هوفر، ترجمة هند رشدي، قوة المفاوضات التجارية الناجحة، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 7- عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي: مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، د.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 8- محمد عاطف السعيد، إدارة إستراتيجية التفاوض في إدارة الأعمال، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 9- محمد الصيرفي، مهارة التفاوض، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 10- محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- 11- محمد قدرى حسن، مبادئ التفاوض، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 13- محمود علي ومحمد عوض الهزايمة، المدخل إلى فن المفاوضات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 14- محمد محمود مصطفى، علم التفاوض بين النظرية والتطبيق، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 15- محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، د.ط، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 16- زياد السمرة، فن التفاوض، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- صالح ص خالص، في الإعلام التجاري والمفاوضات التجارية الدولية، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- **ثانياً-المذكرات:**

1- ريمة كايبي، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

▪ **قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

- **أولاً-الكتب:**

1-Mirreille Bernex & autres, **Négociation et Relation Client** ,Dunod, France, 2005.

2- Patrick David, **La Négociation Commerciale en Pratique** ,Organisation, France, 2008.

