

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع:

تخصص: مالية و تجارة دولية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التفاوض في تحسين عقود التجارة الدولية  
دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

من إعداد:

- بوزينة عزيز

- دحة سفيان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. حسان بوبعابة	أستاذ محاضر	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. محمد بن حوحو	أستاذ محاضر	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د. حسين شريط	أستاذ محاضر	محمد بوضياف - المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021



## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بشير بن بوعزيز المولود(ة) بتاريخ: 30-07-1996 ب: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2023.984.20 الصادرة بتاريخ: 2016 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تجارية تخصص: حالة تجارية خلال السنة الجامعية: 2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور السوق في تحسين حضور التجارة  
المسجلة في دراسة حالة مدينة المسيلة بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/12

التوقيع و البصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة) : .....  
المولود(ة) بتاريخ: 08-01-1996 ب: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 903537459 الصادرة بتاريخ: 2018 عن: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... تخصص: ..... خلال السنة الجامعية: 2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."  
.....  
.....  
.....

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/19

التوقيع والبصمة

.....

المسيلة في: 09/06/2021

رقم: 156/1/2021

إلى السيد: د. محمد بن الموارث البشير  
مديرة المنصة الإلكترونية بالمسيلة

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علم الاقتصاد والإدارة... تخصص: حساب الميزانية وحساب التكاليف... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	عزيز بوزينه	1632087867	200328400	
02	سفيان دحدو	181535099194	203537452	
عنوان المذكرة: دور المساق... د. محمد بن الموارث البشير				
الدولة: الجزائر				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
د. بنجامين حوجو محمد				

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## 1-إهداء:

\*إلى والديّ اللذان لم يشهدا شيئاً من نجاحاتي، ها أنا من عالم الشهادة أهديكما هذا العمل وأهديكما دعائي إلى عالمكم، عالم الغيب، رحمكما الله وغفر لكما.

\* إلى إختي البنات جميعاً.

\* إلى أخي لعربي وزوجته وثمره

فؤاديهما وفؤادي ( أصيل )

\* إلى خالي العزيز ( العلمي )

\* إلى كل من أحبه ويحبني، إلى كل

معارفي جميعاً.

شكراً لأنني أعرفكم.

عزيز بوذينة.



## 2-الإهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطّها بثبات بفضل من الله وميّه.

إلى أبويّ وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العُضد والسند في سبيل استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجني داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

-سفيان دحة

# شكره

- بادئ ذي بدء نحمد الله عز وجل على أطفاه ونعمه التي لا تحصى، ونحمده على أن وفقنا لإتمام هذا العمل، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.
- لوهلة كنا محترين من الأفضل لنا؟ فكان هو الأستاذ الرائع:

## ( بن حوحو محمد )

- بصدفة عصفت بالفكر وبصدفة اللقيا جزمنا أنه هو من يصلح للإشراف علينا في هذه المذكرة، فجزاه الله عنا خير الجزاء على الإشراف علينا وتقديم المعونة والنصح، لن ننسى فضلك، دكتور ( بن حوحو محمد )
- كما لا ننسى أن نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بشكل عام، وأساتذة قسم العلوم التجارية بشكل خاص.
- شكرا وامتنانا عظيمين.
- والحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد ولد آدم، رسولنا وحبينا صلى الله عليه وسلم.

## مقدمة:

في ظل الظروف المعاصرة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحالي وما تحمله من تهديدات وفرص ظهرت عملية التفاوض كدور مهم في حياة المنظمات وحياة الأفراد. فالتفاوض من الأمور المهمة في مجال الإدارة، وترتبط هذه المهارة ارتباطا مباشرا في التعامل مع الأفراد في بيئة العمل، لا بد من التعرف على دور مهارات التفاوض في مواجهة وحل مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة و الحوار الإيجابي الذي يعتبر إحدى بدائل الحلول الناجحة، وتكمن أهمية الحوار في اتخاذ القرارات المنطقية والعلمية التي تساعد الإدارة في الوصول إلى الأهداف الموضوعية.

عملية التفاوض تعتبر عملية ديناميكية تتكرر في مواقف العمل اليومية، فمهارات التفاوض لا بد أن يمتلكها كل من يريد تسيير الأمور العالقة من أجل الوصول لأفضل النتائج ومن ثم الوصول إلى أجود الأداء وفنون ومهارات نجاح أي مؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد، ويعتبر التفاوض هو المنفذ أو المخرج الحضاري الوحيد الذي يمكن استخدامه لمعالجة القضايا التفاوضية بين الأمم والشعوب في مختلف أرجاء العالم وذلك بشأن الخلافات والمشاكل التي يتنازعون عليها، من جهة أخرى فإن التفاوض يشكل مرحلة هامة من مراحل حل القضية محل النزاع، حيث أنه يستخدم في العديد من المراحل، فالتفاوض هو الأداة الأشد تأثيرا في حل المشاكل.

وكان نتيجة لما سبق أن تبحث منظمات الأعمال الكبيرة و الصغيرة في العالم عن موردين و عملاء و عن مشاركين و عمال و عن الخبرة و الاستشارات و الموارد المادية و المالية، لكي يتم توقيع الاتفاقيات الثنائية و المتعددة الاطراف بين البلدان و تم تكوين الكيانات الاقتصادية الكبرى مثل الاتحاد الأوروبي و غيرها و تم وضع تحالفات إستراتيجية للتعاون في كل شيء.

في مجال الأعمال أصبح العالم مليء بالمؤسسات الاقتصادية العملاقة الضخمة واسعة الانتشار، نتيجة لتضارب مصالح هذه المؤسسات و تنافسها للسيطرة على السوق، انتشرت ظاهرة التفاوض بشكل واضح في مجال الأعمال و المؤسسات سواء في مجال الشراء و التعاقد أو في مجال تسوية النزاع بين أصحاب الأعمال و النقابات العمالية.

وتعد المفاوضات في عقود التجارة الدولية مرحلة هامة في إبرام معظم عقود التجارة الدولية، نظرا لما تتسم به هذه الأخيرة من تعقيد، فالأصل وفقا لمبدأ سلطان الإرادة و حرية التعاقد هو حرية التفاوض، فلا إلزام بالبدء في التفاوض لإبرام عقد ما، كما يجوز العدول عن المفاوضات أو قطعها في أي وقت و لو في مرحلة متقدمة منها كلما اتضح أن الشروط المطروحة للتعاقد ليست مناسبة، ولذا فإن أطراف العقد التجاري الدولي في مواجهة اعتبارات متناقضة في مرحلة التفاوض، فقد يرغب أحد أطراف العقد التجاري بأن تبقى إرادته حرة بشأن مسألة متابعة التفاوض من عدمه في حين يرغب الطرف الآخر في الحصول على ضمانات كافية قبل الدخول في المفاوضات لإمكانية الاستمرار فيها بهدف إبرام العقد المقترح.

ويلعب العقد في القانون الداخلي دورا أساسيا في تبادل وتداول الثروات، ويتعاضم هذا الدور في العقود الدولية التي تعد أداة لتسيير التجارة الدولية، ووسيلة للمبادلات الاقتصادية عبر الحدود، حيث تؤثر تلك العقود من الناحية الاقتصادية على ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدول باعتبار أنها تستدعي انتقالا للقيم والثروات والخدمات عبر الحدود. وقد أخذ الازدياد في التبادل التجاري ينمو خاصة بعد توقيع اتفاقية الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية ، فإذا كان العقد فيما مضى يتم إبرامه بطريقة بسيطة وسريعة ، حيث يقوم أحد الطرفين بتوجيه إيجاب بسيط إلى الطرف الآخر ثم ما يلبث هذا الأخير أن يقبل ذلك الإيجاب فينعقد العقد وينتهي الأمر ، إلا أن العقد التجاري الدولي يختلف في مراحل تكوينه عن العقد التجاري الداخلي البسيط ، كون أغلب العقود التجارية الدولية عقود معقدة فنية وتقنية وتحتاج إلى تفاوض حتى الوصول إلى القبول النهائي وتوقيع العقد من قبل أطرافه ، فالواقع أثبت أن تلك الطريقة البسيطة في التعاقد كانت تتناسب مع طبيعة المعاملات آنذاك حيث كانت الزراعة تشكل النشاط الرئيسي للمجتمع، ومن ثم كانت العقود قليلة للغاية وتتسم بالبساطة المتناهية.

إلا أن ذلك لم يعد يتناسب مع العقود المركبة التي أسفرت عنها الأساليب الحديثة في التعامل، فالعقد باعتباره وليد البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي ينشأ فيها، فإنه يتأثر دائما بالتطورات التي تحدث في محيطه، ومن ثم كان من الطبيعي أن يتأثر العقد في بنيانه بالتطورات التي طرأت على المجتمع في العصر الحديث الذي شهد العديد من التطورات الاقتصادية والتكنولوجية الهائلة، والتي أثرت بشكل كبير على بنیان العقد، فقد أصبحت أعداد كبيرة من العقود تتسم بالتركيب والتعقيد، وذلك لكونها ترد على مشروعات عملاقة وتتصب على عمليات مركبة

ومليئة بالتعقيدات الفنية والقانونية، وتقدر قيمتها بأموال طائلة وتتطوي من ثم على مخاطر كبيرة بالنسبة لأطرافها، ولهذا أصبح من غير الممكن إبرام مثل هذه العقود بسرعة وبطريقة بسيطة، وإنما بات من الضروري أن يسبق إبرامها مرحلة من المفاوضات والتي تستغرق في كثير من الأحيان وقتاً طويلاً وقد يتطلب لإجرائها نفقات باهظة وذلك لمناقشة وتحديد شروط العقد، وغالباً ما يقوم بهذه المهمة فريق يضم أعضاء من مختلف التخصصات المتصلة بالجوانب الفنية والمالية والقانونية للعقد، لذا تعد مرحلة المفاوضات من أهم مراحل العقد على الإطلاق، حيث تحدد فيها الملامح العامة لنطاق حقوق والتزامات الأطراف المتعاقد، إذ يدخل هؤلاء في مناقشات مكثفة حول الثمن ومواعيد التوريد وكيفية التنفيذ ووقته ومكانه وضماناته، وجزء الإخلال بالالتزامات التي سنتشأ عنه، فضلاً عن مناقشة الأعمال التحضيرية السابقة على التوقيع على العقد النهائي، مثل الفحوص الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وهو ما يقتضي التقاء الأطراف وتبادل الأفكار والمقترحات ومناقشتها حتى ينعقد العقد محل المفاوضة.

لذا فإن هناك ثمة التزامات تترتب على أعمال المفاوضات في هذه العقود، ويتوزع عبء هذه الالتزامات، في الواقع، على عاتق الأطراف المفاوضة، ومنها الالتزام بالتفاوض بحسن النية الذي يفرض على المفاوض التزاماً إيجابياً بالصدق والأمانة تجاه المفاوض الآخر الذي يرغب بالتعاقد معه.

### • وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

- ما مدى قدرة التفاوض على تحسين عقود التجارة الدولية؟
- ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هو مفهوم التفاوض؟
- ماهي الآليات المتعلقة بالتفاوض؟
- ماهي خصائص ومميزات التفاوض في عقود التجارة الدولية؟
- مدى كفاءة الأداء التفاوضي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في عقود التجارة الدولية؟
- هل مؤسسة ملبنة الحضنة راضية عن أدائها التفاوضي؟

## وللإجابة عن الأسئلة السابقة نحاول صياغة الفرضيات التالية:

- التفاوض ذو أهمية كبيرة، وجب على كل مؤسسة ذات نشاط دولي الإلمام بحيثياته وجوانبه.
- للتفاوض العديد من الآليات والخصائص والمميزات تجعله يكون علما قائما بذاته.
- هناك أنواع متعددة من العقود التجارية الدولية تحظى بأهمية بالغة في النشاط الدولي يجب التقيد بقوانينها أثناء وقيل وبعد التفاوض.
- تقوم مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة بنشاط التفاوض الدولي.
- لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة أداء جيد في التفاوض في عقود التجارة الدولية.

### • أهداف البحث:

يكمن هدف البحث في:

- التعرف على موضوع التفاوض بشكل عام والتفاوض الدولي بشكل خاص.
- توضيح وشرح كل من استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته وسياساته لأنها ذات أهمية كبيرة في موضوع التفاوض لما تحظى به من تنوع وخصائص، وكذلك التعرف على خطوات التفاوض ومواصفات المفاوض الناجح
- التعرف على طريقة سير التفاوض في عقود التجارة الدولية، وما يترتب عليها من مسؤوليات والتزامات للأطراف المتفاوضة.
- تقييم الأداء التفاوضي لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

### • مبررات اختيار موضوع البحث:

- الرغبة في الإطلاع أكثر على موضوع التفاوض بشكل عام والتفاوض الدولي بشكل خاص.
- للتفاوض أهمية كبيرة في حياة الإنسان، فهي لا تكاد تخلوا من موقف تفاوضي.
- الرغبة الشخصية في إثراء المعارف بالخطوات التي يجب اتباعها في عقود التجارة الدولية وكذلك الآليات والأحكام التي تنتج عن التفاوض في عقود التجارة الدولية.

## منهج الدراسة:

سنتبع في تناولنا لهذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لسرد كل من الفصول النظرية، الفصل الأول والثاني.

أما بخصوص الفصل الثاني الذي هو الفصل التطبيقي فسنتبع منهج الدراسة الميدانية أو دراسة الحالة.

### • الدراسات السابقة والمماثلة:

- هني عبد اللطيف، حدود الأخذ بفكرة إعادة التفاوض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2015-2016.
- سمية ملوكي، إستراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- ليندا ربيعي، دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2015.
- سعدي توفيق، دور المفاوضات في إنعقاد عقود التجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.
- عصمي مريم، عيشور مريم، التفاوض في عقود التجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2017.

لطول الموضوع لاحظت في الدراسات المذكورة أعلاه، اقتصار كل دراسة على ذكر جانب معين من الموضوع، سواء في المتغير الأول الذي هو التفاوض أو المتغير الثاني الذي هو العقود الدولية، فكانت كل دراسة تهتم بجانب في المتغير الأول أو الثاني و إهمال جوانب أخرى من الموضوع، ونظن أن هذا بسبب طول الموضوع وتشعبه، في حين حاولنا نحن ذكر كل ما له أهمية سواء ويمس الموضوع من جوانبه كلها، مع التلخيص قدر الإمكان والاقتصار على العناصر والمعلومات المهمة.

## الفصل الأول: مدخل نظري للتفاوض الدولي

### تمهيد:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين هما: ضروريته وحتميته، فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو الشعوب، فجميع جوانب حياتنا هي سلسلة من المالأخرى، لتفاوضية، وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية والتي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هل الحل الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل القضية محل النزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون نتوياً كاملاً بهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى وهذا التفاوض ما هو إلا حوار وتبادل للآراء بين طرفين أو أكثر من أجل توحيد وتقريب وجهات النظر والوصول إلى تفاهم وترتكز عليه مختلف العلاقات والمعاملات سواء كانت تجارية أو اقتصادية أو اجتماعية وسياسية وغيرها من العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد في مجالات عدة تكون فيها عملية التفاوض العملية الأساسية.

### المبحث الأول: ماهية التفاوض

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم وتعميقها، أي أن التفاوض ينشأ تأسيساً على وجود ركنين أساسيين معا أو أحدهما بين الأطراف المتناقضة:

- وجود مصلحة مشتركة.
- وجود قضية نزاعية أو أكثر.

تتضمن عملية التفاوض أشكالاً مختلفة من السلوك الإنساني يجيء الحوار بالكلام في مقدمتها وإن كانت تشمل أيضاً مظاهر أخرى كالإشارات أو التصرفات المؤثرة في سير المفاوضات أو التجهيزات وإكمال التحضيرات المؤدية لجلسة المفاوضات أو المواكبة لها أو المؤثرات الممكن استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية التفاوض، فالتفاوض سمة أساسية من سمات الحياة والبشر، وهو أحد الفنون الرئيسية من فنون الحياة اليومية لكل إنسان في أي موقف ومع أي طرف وتحت أي ظرف كان.

### المطلب الأول: تعريف التفاوض:

هناك تعريفات مختلفة لعملية التفاوض تجتمع كلها في مصب واحد بالرغم مما بينها من اختلافات، على تحديد جوهر العملية التفاوضية التي تتمثل في كونها تستهدف حل المشكلات الخلافية بين الأطراف المتنازعة على الاحتياجات والاهتمامات والمصالح والأهداف وذلك عن طريق توطيد علاقات التعاون بين الأطراف وتطلعهم لتقليص أسباب وعناصر الصراع أو التعارضات فيما بينهم، ونعرض فيما يلي أهم التعريفات المتعلقة بالتفاوض:

- عرف ديفيس هوفر (Hawver, 1982) التفاوض على أنه عملية المباحثات التي تتم بين طرفين أو أكثر ينظر كل منهما للآخر على أنه متحكم بمصادر إشباعه الآخر، ويهدفان من هذه المباحثات إلى بلوغ حد الإتفاق على تغيير هذه الأوضاع.

- وعرف كل من بارلو وإيزو ( Barlow and Eiso,1983 ) التفاوض على أنه " أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان مالدیهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.<sup>1</sup>
- وعرف كينيدي (Kennedy,1987) التفاوض على أنه عملية ديناميكية بالغة الدقة والحساسية، تتم بين طرفين يتعاونان على إيجاد حلول مرضية لما بينهما من مشكلات خلافية أو صراع أو تناقص، من أجل تحقيق الاحتياجات والاهتمامات والمصالح المشتركة.<sup>2</sup>
- التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مسامحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.<sup>3</sup>
- موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموائمة وتكييف وجهات النظر واستخدام جميع أساليب الإقناع للمحافظة على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين، في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- حوار أو تبادل مقترحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بينهم، وفي الوقت نفسه تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم أو المحافظة عليها.
- حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى، بهدف التوصل إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المعقول من المكاسب.
- محادثات مؤدية إلى التفاعل أي أنها محادثات متعلقة بالتوصل إلى أساس للاتفاق نحو مشكلة قائمة أو موضوع معين.

<sup>1</sup> عيسى محمد الغزالي، أساليب التفاوض التجاري الدولي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في دول العربية، العدد 53، سنة 2006، ص2.

<sup>2</sup> عيسى محمد الغزالي، مرجع سابق، ص2.

<sup>3</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة و الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص25.

- عملية تجري بين مفاوضين أو أكثر، وتأخذ شكلا رسميا بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول موضوع أو قضية تثير الجدل والنزاع.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي:

- التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود

مصالح واهتمامات مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.

• ويمكن التمييز بين التفاوض وما يشابهه من موضوعات كالتالي:

أ. التفاوض والمشورة: المشورة هي الحصول على رأي الآخرين وهي بمثابة النصيحة، ليس هناك طرفان بل طرف واحد للمشورة، وهذا الطرف غير ملزم بهذه المشورة.

ب. التفاوض والتحكيم والقضاء: التحكيم هو لجوء الأطراف المتنازعة إلى محكمة أو محكمتين يتم اختيارهم للفصل في منازعة معينة، أما القضاء فهو جهة رسمية معينة من قبل الدولة للفصل في المنازعات بين الأطراف، أما التفاوض فقد يكون بمثابة عمل معين وصولاً لإنفاق في شأنه وليس منازعة، وإذا كان التفاوض في شأن منازعة فهو وسيلة للتسوية الودية قبل الوصول إلى التحكيم أو القضاء.

ج. التفاوض والمساومة: المساومة هي جدل محدود حول مسألة جزئية وتتطلب حواراً مثل المساومة في السعر أو تحديد موعد أو مكان، مقدار، معرفة... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، الطبعة الخامسة، دار المسيرة، عمان، 2012، ص22.

<sup>2</sup> سمية ملوكي، استراتيجيات التفاوض في عقود التجارة الخارجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية الصناعية والتقنية eatt- المسيلة، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 9-10.

## المطلب الثاني: خصائص وأهمية التفاوض:

### • أولاً: خصائص التفاوض:

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية تقتضي الضرورة تسليط الضوء عليها، فالسلوك التفاوضي يتميز بعدة خصائص مهمة يتعين إدراكها كمقدمة لتمنية المهارات التفاوضية للأفراد ويمكن إيجاز هذه الخصائص والسمات كالتالي:

- وجود نوع من تعارض المصالح أو الطموحات بين الأطراف المعنية، بمعنى آخر لا يمكن فضها إلا من خلال جلوس الأطراف المتنازعة إلى طاولة المفاوضات لحسم الأمور المتصارع عليها.

- وجود قناعة وإدراك لدى الأطراف المعنية بأن من شأن الجلوس إلى طاولة المفاوضات المساعدة في بلوغ مكاسب أو منافع متبادلة وإلا فإن التفاوض لن يقود إلى أي نتائج، لا بد إذن من وجود هذا النوع من الإدراك الإيجابي المشترك، مهما كانت الأطراف ضعيفة أم قوية.

- وجود نوع من العدالة والمساومة في طرح النقاشات أو الأفكار، فإذا ما شعر أحد الأطراف بوجود قوة كاسحة أو ظالمة فإن التفاوض لن يكون مجدياً، وعليه فإن صياغة التفاوض ينبغي أن تتضمن قدراً من المساواة والعدالة في الطروحات، فكل المسائل قابلة للتفاوض حيث أن منهجية الحوار تتيح قدراً من التبادلية، فالحوار المبني على خذ وأعطي يؤشر حقيقة مفادها أن الحلول الوسطية هي أفضل من الاقتتال، وأن المكاسب المتبادلة هي وليدة حوار هادئ وتفاوض متزن يتسم بقدر من التضحية دون أن يكون لصالح طرف واحد على حساب أطراف أخرى.

- تتسم عملية التفاوض بدرجة من الغموض، وهذا الغموض يعود إلى طبيعة الأطراف المتفاوضة، حيث يعتمد كل طرف إلى إضفاء نوع من السرية والغموض على مداولاته، لكي لا يكشف الكثير عن نقاط ضعفه أو إخفاقاته، ويرى بعض المحللين والباحثين أن الغموض المدروس يعد بمثابة مكن قوة بالنسبة للذين يجيدون استخدامه، والواقع أن الغموض يعطي المتفاوض مبرراته، وإلا فإن البساطة والوضوح التامين لا يستدعيان التفاوض أصلاً

- يتصف المناخ التفاوضي بدرجة من التوتر والتشنج بين الأطراف المتفاوضة، فلدَى الجميع عوامل معطلة وأخرى دافعة، حيث تسهم هذه الدوافع إذا ما اختلطت إلى إضفاء طابع متوتر جداً على المفاوضات، ولهذا فإن بعض المفاوضات معقدة جداً أو مستنزفة للوقت والمال

والجهد، كذلك تهيمن على مناخ التفاوض حالات التوازن اللادھني عندما تكون المسائل صعبة أو عندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود.

- يعد التفاوض السليم القائم على مبادئ راسخة بمثابة ممارسة أعمل فضلى، ولأنها ممارسة أعمال فضلى فهي تستدعي قدرا من الاستعداد المسبق والتخطيط السليم والمتابعة الحديثة، والقدرة على التأثير بالأطراف الأخرى.

- للتفاوض بعد اجتماعي، فهو يمثل إحدى صيغ التفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى كونه وسيلة اتصال إقناعي رفيعة المستوى، ويمكن أن تتحسن فاعلية التفاوض بالتعلم والاكتساب، لهذا فالمفاوض البارع هو شخص يمتلك معارف في مجاله بالإضافة إلى امتلاكه لخبرات ميدانية عريقة وراسخة.

- ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي، حيث تلعب القوى السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتكنولوجية دورا حاسما في التأثير في السلوك التفاوضي، وتسهم في توجيهه والتحكم به أحيانا.<sup>1</sup>

- التفاوض هو عملية مستمرة وليس حدثا طارئا أو موقفا عارضا أو نشاطا مؤقتا، وبعبارة أخرى فإنه لا يجب التعامل مع التفاوض على أنه موقف طارئ أو مأزق تسعى للخروج منه بأي وسيلة، إنه أحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو لمندوب المبيعات.

- التفاوض عملية تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وكذلك بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

-التفاوض عملية نفسية تتأثر بإدراكات واتجاهات وشخصيات المفاوضين.

- الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة إبرام العقد أو إتمام الإتفاق بين الطرفين، حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها، فهي لا تعالج فقط مشاكل أو أحداث الحاضر، بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.

- عملية التفاوض تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها وتكتيكاتها ومن ثم فإنها تطبق على مختلف أنواع النزاع والمواقف البيعية والشرائية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، إدارة التفاوض دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2010، ص20.  
<sup>2</sup> جعيجع نبيلة، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، جامعة المسيلة، ص18-19.

ثانياً: أهمية التفاوض:

إن تغير الواقع المستمر بما يشتمل عليه من الأفراد والمنظمات والدول يحلق حالة من الأهداف والمصالح المتغيرة ما يؤدي إلى تفاقم المشاكل والخلافات بين الناس، الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن أفضل الطرق والوسائل لحل الخلافات، ولتحقيق وتنمية المصالح المشتركة وتلبية الحاجات المختلفة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يظهر التفاوض كوسيلة فعالة للتوفيق بين هذه المتغيرات ونتائجها، ويمكن إيجاز أهمية التفاوض فيما يلي:

- إن الصراع للإفناع صناعة متطورة، والمناسبات التي تتطلب التفاوض تتزايد باستمرار.
- التفاوض جزء من أساليب إدارة الصراع وأدواته، حتى الاستسلام ينتهي بمفاوضات على شروطه، فعليه كانت أم شكلية.
- المفاوضات وسيلة البعض لتغيير واقع قائم وخلق واقع جديد، وسابقة للحاضر والمستقبل.
- التفاوض كأسلوب عمل لا يمكن أن يقبل به أو يرفض من منطلق مبدئي ومطلق، فهو يرفض أو يقبل الآن أو غدا لهذا السبب أو ذلك، ولكن ليس من حيث المبدأ.
- المفاوضات تؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل من النتائج التي نحصل عليها دون تفاوض.
- يعد التفاوض بمثابة الوسيلة التي تعني تعظيم المكاسب والمنجزات وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن في الاتجاهين.
- يعد التفاوض عملية اتصال إنساني مستمر، يهدف إلى القضاء على الخلافات من بدايتها، كما حل محل الوسائل التقليدية في حل الصراعات وبؤر التوتر، وهو وسيلة الضعفاء للحصول على ما يريدون من تحالفات أو تكنولوجيا أو موارد أخرى، وهو وسيلة المستثمرين في التعاقد مع غيرهم لفتح أسواق جديدة أو تسويق سلعة ما وهو وسيلة الحصول عليها، ويكاد يكون الطريقة الوحيدة لكسب الوقت في الحالات الطارئة.
- يسهم التفاوض في إيجاد عالم أكثر أمناً من خلال المفاوضات الجماعية على مستوى المنظمات الدولية والإقليمية عن طريق المفاوضات الوقائية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق، إدارة التفاوض، مرجع سابق، ص 49-50.

- تنشأ الحاجة للتفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد المقاولات أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين أو غير ذلك من الأنشطة المختلفة في أي منظمة، فكلها تتضمن شكلاً أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر.

- على المستوى الدولي تجرى المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية، وأيضاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية، وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لإتمام الاتفاقيات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة أو لتوثيق الصلات الثقافية أو لتبادل الأساتذة أو المواد العلمية أو غير ذلك

- وعلى المستوى الدولي أيضاً هناك المفاوضات فيما بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية، أو تراخيص تصنيع أو عقود تمويل وإدارة، أو اتفاقيات معونة، أو برامج تدريب أو خطط توظيف وإمداد بالعمالة والخبراء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التفاوض

#### • أولاً: مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المفاوضة أن تأخذها في الاعتبار عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

#### 1 - مبدأ القدرة الذاتية:

يشير إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها وتفهم 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، ومهارته في الاتصال.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، مرجع سابق ص 37-38.

## 2 - مبدأ المنفعة:

كل طرف يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض، حتى لو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض، لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع والتي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

## 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، وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

## 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 يضحى باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض وذلك كما في حالة التفاوض بين البائع والعميل.

## 5 - مبدأ أخلاقيات التفاوض:

ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض، فالمتفاوض أولاً وأخيراً هو ممثل للمنظمة أو الجهة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها والفنان الذي يرسم صورتها أمام الغير.<sup>2</sup>

كما يرى البعض أن مبادئ التفاوض تتلخص في (23) مبدأً تتمثل فيما يلي:

- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
- التمسك الدائم وهدوء الأعصاب.

<sup>1</sup> جعيج نبيلة، محاضرات تقنيات التفاوض الدولي، مرجع سابق ص 20.

<sup>2</sup> جعيج نبيلة، مرجع سابق، ص 21.

- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا نقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن دائماً هناك مصالح دائمة.
- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
- تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
- أن نتفاوض من مركز قوة.
- الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
- هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بالصلابة والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

- عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.<sup>1</sup>

• **ثانيا: أنواع التفاوض:**

يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محدد كما يلي:

- (1) اتفاق لصالح طرفين: وهو إذا ما انتهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ المصلحة المشتركة أو ما يعرف ب( أكسب وأنت تكسب) ويتم التركيز هنا على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل سويا للوصول إلى اتفاقات يستفيد منها الجميع
- (2) التفاوض من أجل مسكب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر: يحدث هذا النوع من التفاوض (أكسب وأنت تخسر) عندما لا يتحقق توازن بين قوة الطرفين وقد يحدث ذلك أيضا بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض وحسن الاختيار من قبل الطرف الآخر الأقوى.

(3) التفاوض الاستكشافي: الذي يهدف إلى استكشاف النوايا التفاوضية للأطراف المتقابلة، وقد تكون مباشرة أو من طرف وسيط.

(4) التفاوض التسكيني والاسترخائي: ويهدف إلى تسكين الأوضاع أو تميعها من أجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: خطوات التفاوض ومحددات نجاحه.**

• **أولا: خطوات التفاوض:**

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محدد تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، ويمكن تحديد هذه الخطوات كالتالي:

**الخطوة الأولى:** تحديد وتشخيص القضية التفاوضية: وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم،

<sup>1</sup> جعيجع نبيلة، مرجع سابق، ص 21-22.

<sup>2</sup> ليندا ربيعي، دور مهارات التفاوض في تحسين جودة الخدمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص 11.

وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة، وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك، كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية وبمساعدة في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.<sup>1</sup>

**الخطوة الثانية:** تهيئة المناخ للتفاوض: إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف إستراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية، وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقنصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف، يتم فيها تبادل عبارات المجاملة والترحيب.

**الخطوة الثالثة:** قبول الخصم للتفاوض: وهي عملية أساسية من عمليات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تتجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب على المفاوض أن يتأكد من صدق ورغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.<sup>2</sup>

**الخطوة الرابعة:** التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

<sup>1</sup> قرواني مريم، محاضرات في تقنيات التفاوض الدولي، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2019-2020، ص15.  
<sup>2</sup> قرواني مريم، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض

- الاتفاق على أجندة المفاوضات وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.<sup>1</sup>

(1) الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية: حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية التفاوضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل:

(- الوقت - التكلفة - الجهد - عدم الوصول إلى نتيجة - الضغط الإعلامي - الضغط النفسي)

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلب كسبنا للقضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

**الخطوة السادسة:** الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه: لا قيمة لأي اتفاق من الناحية

القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعى فيها اعتبارات الشكل

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص17.

والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.<sup>1</sup>

• **ثانياً: محددات نجاحه:**

يتوقف النجاح في التفاوض على عدة عوامل، نتناولها فيما يلي:

1- **الإعداد الجيد للتفاوض:** يعني ذلك الإعداد الجيد للتفاوض وهو شرط مبدئي يحدد مدى

النجاح الممكن تحقيقه، وبالتالي الاختيار السليم للإستراتيجية المناسبة الواجب تبينها في أثناء المفاوضات وما بصحبها من تكتيكات.

2- **الإستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها:** الاختيار الدقيق والعلمي

للإستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي يحدد إلى حد كبير مدى ما يمكن تحقيقه من نجاح على مائدة المفاوضات، ومن البديهي أن الإستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة على الإطلاق في موقف آخر وأن التكتيك الذي ثبت نجاحه مع خصم معين قد يفشل تماماً مع شخص آخر.

3- **الاستخدام الذكي للتوقيت:** الوقت قيد مفروض على كل مفاوض وعليه التعامل الذكي

معه.. والتوقيت المناسب للتحرك والمناورة على مائدة المناورات أمر جانبي كبير من الأهمية، مثل: متى تتشدد؟ ومتى تتساهل، متى تضيق الوقت؟ ومتى تواجه تضيق الوقت.... الخ.<sup>2</sup>

4- **توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال:** للأسئلة عموماً وظائف متعددة منها الحصول

على معلومات أو تأكيد معلومات أو إبداء الاستغراب والاستياء أو تجميع المواقف أو تغيير مجرى الحديث، أو إثارة الخصم أو محاصرته في ركن ضيق أثناء التفاوض، فعلى المفاوض الناجح أن يحدد الهدف من أسئلته بدقة وأن يوظفها بالشكل الذي يخدم تدعيم موقفه وتنمية فرص تحقيق أهدافه التفاوضية.

5- **الاستشارة والوساطة والتحكيم:** كثيراً ما يقتضي الأمر تدخل طرف خارجي ثالث لمعاونة

المفاوضين على حسم ما بينهم من اختلاف في وجهات النظر، ويأخذ هذا الشكل الوساطة أو التحكيم، و هناك مناسبات يكون دور الوساطة أو التحكيم فعالاً فيها ومناسبات أخرى لا يكون

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق ص 17-18.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 43.

فعالاً، أما الاستشارة فهي ما قد يلجأ إليه المفاوض لطلب رأي خارجي فيما هو مطروح من قضايا أو أفكار أو آراء.

6- **خصائص المفاوض ومهاراته:** ربما كان هذا العامل هو أكثر العوامل تعرضاً للضوء والاهتمام عندما نحاول تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المفاوضات، ومع ذلك يتعين التأكيد على أنه لا توجد وصفة مثلى لخصائص وقدرات المفاوض الماهر، فتلك ستختلف بالضرورة من موقف تفاوضي إلى آخر وبالتالي يتعين تحديد تلك الخصائص في كل موقف تفاوضي على حدة.

7- **العلاقات بين الأطراف المتفاوضة:** تتأثر المفاوضات إلى حد كبير بالعلاقات فيما بين أطراف العلاقة التفاوضية، وبما يسودها من ود أو توتر، وما ينتظر لها من استمرار أو انقطاع، وما تعلقه الأطراف عليها من أهمية، إضافة إلى درجة الثقة المتبادلة بين الأطراف، فلا شك أن درجة عالية من الثقة المتبادلة ستسهل إتمام المفاوضات ببسر وسهولة، ودرجة عالية من الاهتمام باستمرار العلاقة، ستدفع الأطراف إلى الحرص على المناقشة البناءة وتبادل الاقتراحات وربما التنازلات حتى تتكامل المفاوضات بالنجاح.

8- **العناية بصياغة الاتفاقات والعقود:** لما كانت فاعلية المفاوضات لا تقاس فقط بإتمام توقيع الاتفاق وإنما تقاس بتنفيذ هذا الاتفاق فعلاً، وجب العناية بالصياغة السليمة لهذه الاتفاقات حتى لا تواجه بمشكلات كبيرة لدى التنفيذ.

9- **الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه:** ومن أهم هذه المبادئ:

- مبدأ القدرة الذاتية.

- مبدأ المنفعة.

- مبدأ الالتزام.

- مبدأ العلاقات المتبادلة.

10- **مراكز القوة النسبية وتوظيفها لخدمة إتمام المفاوضات:** لا شك أن مراكز القوة النسبية

فيما بين المفاوضين تتفاوت إلى حد كبير من موقف إلى آخر، لكنها تؤثر بالضرورة على ما يتم إنجازه من اتفاقات، وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض

الموضوعية والمدركة التي يمكن أن يخلقها المفاوض في ذهن الخصم، وبديهي أيضا أن ذلك سيؤثر على الناتج المتوقع من المفاوضات<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: آليات التفاوض.

تتوقف فعالية التفاوض بدرجة كبيرة على كفاءة تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة وكذا سياسات وعناصر التفاوض ومجموع الخصائص التي يجب أن يتحلى بها المفاوض الناجح، ويتعذر أن تبدأ عملية التفاوض وتستمر بنجاح دون وجود كل هته العناصر وتكون لها الفعالية الكبيرة، كذلك لا يمكن لهذه الآليات أن تكون ناجحة أو أكثر ملائمة من غيرها في كل أو معظم المواقف التفاوضية، وإنما يتحدد ذلك على ضوء موضوعات وقضايا وأطراف التفاوض وظروف عملية التفاوض وتوقيتها وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديدها لملائمة لعملية التفاوض.

### المطلب الأول: استراتيجيات التفاوض.

يشير اصطلاح الإستراتيجية إلى الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أي أن الاستراتيجيات تحدد خط السير أو الإطار العام الذي يتحرك من خلاله المفاوض لتحقيق أهدافه، ويعد تحديد الاستراتيجيات عملية مستمرة تبدأ من تحضير الاستراتيجيات في مرحلة الإعداد للتفاوض ومراجعتها وتطويرها مع كل مرحلة من مراحل التفاوض<sup>2</sup>.

#### • أولاً) استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف<sup>3</sup>. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

**1- استراتيجية التكامل:** هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، بل وقد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 43-49.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 265.

<sup>3</sup> بشير علاق، مرجع سابق، ص 97.

- **التكامل الخلفي:** ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية لتغذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معا مما يقوي من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهم ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معا.
- **التكامل الأمامي:** وهو على عكس البديل الاستراتيجي الأول ويقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد.<sup>1</sup>
- **التكامل الأفقي:** ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجها وإنتاجيتها مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم على مزايا ومنافع جديدة.<sup>2</sup>
- 2- **استراتيجية تطوير التعاون الحالي:** تقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:
  - **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل
  - **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها<sup>3</sup>:
    - مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.
    - مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.
    - مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص80-81.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص81.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص98.

### 3- استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقت كل منهما. وهناك أسلوبان لهذه الاستراتيجية هما:

- **توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد:** يقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون خلال الفترة المقبلة.

- **توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد:** ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.<sup>1</sup>

- **ثانياً: استراتيجيات منهج الصراع:**

على الرغم من أن الجميع يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي وتبينهم لها واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، وفي ممارساتهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

#### 1- إستراتيجية الإنهاك: وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

- **استنزاف وقت الطرف الآخر:** ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أم تصل المفاوضات إلى نتائج محدودة لا قيمة لها، ولتحقيق هذا يستخدم الأسلوب الآتي:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.<sup>2</sup>

- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو مكان التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 99-100.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص 100.

- التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
  - التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر.
  - **استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة:** ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:
  - إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مصميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم موضوع التفاوض.<sup>1</sup>
  - وضع برنامج حافل للاستقبال والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
  - زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتاريخية والاقتصادية والبيئية والعسكرية.
  - **استنزاف أموال الطرف الآخر:** وذلك عن طريق معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس إلى مائدة التفاوض.<sup>2</sup>
- 2- استراتيجية التفتيت (التفتيت):**
- وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض، وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص102.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه ليصبح فريقا مفتتا متعارضا تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهودهم غير منسجم.<sup>1</sup>

### 3- إستراتيجية إحكام السيطرة ( الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجيات على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة على جلسات التفاوض، عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه.<sup>2</sup>

### 4- إستراتيجية الدحر ( الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

ووفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

<sup>1</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص102-103.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص103-104.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمععة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره على هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم بالتوزيع، ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات عادية من فريق المفاوضين.

#### 5- إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها محددات وعقبات ومشاكل وصعاب وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

أ) صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

ب) البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: تكتيكات التفاوض:

يشير اصطلاح التكتيك إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض، أي أن التكتيكات تتمثل في النشاطات التي يقوم بها المفاوض أو التصرفات التي يسلكها أو الأساليب أو المناورات التي يستخدمها لخدمة الاستراتيجيات وزيادة فعاليتها في تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض.

وينصرف التكتيك التفاوضي على فن ممارسة العملية التفاوضية على مائدة المفاوضات و هذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض، وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة وثيقة وتداخل بين الاستراتيجيات والتكتيكات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سابق، ص105.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق 266.

أولاً: تكتيكات العملية التفاوضية:

1- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشتركة:

وتتمثل هذه التكتيكات فيما يلي:

أ- طلب استراحة: يعتبر طلب استراحة قصيرة أحد التكتيكات العملية المفيدة لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع مما ييسر في النهاية التوصل إلى اتفاق بسبب تزايد وضوح الرؤية لكل الأطراف.

ب- تحديد مواعيد نهائية: ويستخدم هذا التكتيك عادة في تركيز المناقشات على القضايا الأساسية والميل لتجنب المجالات غير البناءة بالإضافة إلى تجنب المناقشات في القضايا الثانوية.

ت- ماذا لو؟: ماذا لو يقوم المفاوض بتوجيه هذا السؤال الاستفساري للتعرف على اتجاهات الطرف الثاني والحصول على المعلومات التي من الصعب الحصول عليها بالشكل التقليدي المباشر.

ث- كشف الحقائق كاملة: الصراحة النسبية بإعطاء كامل المعلومات وعدم حجب أي أوراق هامة في الموقف.

ج- الهدايا الرمزية: يقدم المفاوض عند بدء التعارف أو في الجولة الأولى من التفاوض هدايا رمزية كعربون صداقة وتأكيد رغبته في استمرار التعاون.<sup>1</sup>

2- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط: ومن هذه التكتيكات ما يلي:

أ- الخداع: يلجأ المفاوض إلى الخداع والمراوغة في حالة ما إذا كان المفاوض يرى أن العلاقة مع الطرف الآخر في موقف تفاوضي يغلب عليها خصائص النزاع والصراع أو التنافس ويظهر ذلك في المعارك العسكرية أو الحملات الانتخابية.

ب- نقص السلطة: عندما يجد المفاوض نفسه في موقف صعب عليه أن يقدم تنازلات أو قبول توضيحات أكثر فإنه يمكن أن يدعي بأنه غير مخول لإتمام الصفقة بهذه الشروط.

ج- الصقر والحمامة: ينصح دائماً في حالة وجود فريق تفاوضي مكون من شخصين أو أكثر أن يكون أحدهم حاد الطبع(صقر) والآخر مسالم (حمامة) على أن يبدأ العضو الحاد أولاً

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص 35.

معبرا عن كل طلباته من البداية بحزم وبدون أي تحفظ ثم تأتي المرحلة التي لا يمكنه الانسحاب منها، وهنا يتدخل العضو المسالم الذي كان هادئا وساكنا طول الوقت مقترحا الاستعداد للتعاون والتنازل مع التطوع لتهدئة موقف زميله.

د- لماذا؟: تقوم الفكرة على تبرير كل عرض من جانب الطرف الثاني، وتستخدم أساسا في المرحلة الأولى من بداية المفاوضات لمعرفة اتجاهات الطرف الثاني.

3- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية ( متى؟): ويمكن تمييز أهم التكتيكات التي تركز على التوقيت المناسب فيما يلي:

أ- المفاجأة: ويمكن أن يحقق تكتيك المفاجأة للمفاوض مكاسب كبيرة من الطرف الآخر إذا نجح في جعل الطرف الآخر إذا نجح في جعل الطرف الآخر يغير موقفه بما يحقق أهداف المفاوضات من عملية التفاوض، ويمكن إحداث المفاجأة من خلال إظهار مستندات ووثائق غير متوقعة، تقديم معلومات جديدة، طرح خيارات غير متوقعة.

ب- الأمر الواقع: ويستخدم هذا التكتيك في حالة ما إذا كان الخصم لا يملك أمامه فرص كثيرة أو خل آخر للرفض.

ج- الانسحاب الظاهري: وهنا يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة بحجة عدم أخذ موافقة كل من يمثلهم وهو يعلم تماما أن الصفقة قد تم الإتفاق عليها ولا رجعة فيها فيحصل بذلك على المزيد من التنازلات.<sup>1</sup>

د- نهاية المطاف: ويستخدم هذا التكتيك لتجنب تقديم تنازلات إضافية للطرف الآخر أو للضغط عليه للحصول على مكاسب جديدة، ويتم تنفيذ هذا التكتيك من خلال التظاهر بالوصول إلى الحد الأقصى للتنازلات التي قدمها للطرف الآخر وإظهار قيود تجعل من المستحيل تقديم تنازلات أخرى.

#### 4- التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية ( كيف وأين؟)

أ- المشاركة: يمكن للمفاوض أن يحقق مكاسب ملموسة في عملية التفاوض إذا أبدى تعاون ومشاركة مع أطراف التفاوض ويتطلب لتحقيق ذلك توفر الرغبة الصادقة بين الأطراف لتقديم التنازلات اللازمة لمنع أسباب التوتر وتجنب حالات الصراع، إجراء حوارات واعية وهادفة بين أطراف التفاوض.

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص 36.

ب- **المساهمة:** يقوم هذا التكتيك بربط أمر بأمر آخر أو ربط الاستجابة لموضوع معين بموضوع آخر، ويتطلب تنفيذ ذلك وجود علاقة منطقية بين الموضوعات أو القضايا التي يتم الربط بينها، القدرة على مقارنة المكاسب بالتنازلات الناتجة بين موضوع وآخر.

ج- **التغطية:** يقوم على أساس تركيز المفاوضات على أهداف محددة معلنة لا تكون في حقيقتها هي المستهدفة بينما تكون الأهداف الحقيقية سرية معتمدة على ما لديه من معلومات عن الأهداف الظاهرية الوهمية للتغطية عن الأهداف الحقيقية.

د- **العشوائية:** اللجوء إلى القرعة أو الحظ لحسم مناقشة طالت أكثر مما يجب دون توقيع حسمها وهي تعتمد كثيرا على الحظ.

#### 5- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون:

أ- **تقديم عروض بديلة/ تبادل اقتراحات:** تقديم العروض البديلة للخصم في حالة الرفض من أجل الوصول إلى اتفاق وتحقيق المصلحة المشتركة بدون القيام بالتنازلات

ب- **تقديم حلول للمشكلات القائمة:** محاولة المفاوضات إيجاد حلول للمشاكل أو العقبات التي تحول دون الاتفاق بحيث يتم التغلب على تلك المشكلات دون تهديد لمصالح كلا الطرفين.

ج- **تجزئة العرض أو التدرج:** يستخدم هذا التكتيك لتحقيق تقدم جزئي في المباحثات ومنع انهيارها.<sup>1</sup>

#### 6- التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع:

أ- **الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات:** يقوم هذا الأسلوب على الإعداد المسبق والجيد للتفاوض وهو يستخدم كثيرا في المفاوضات السياسية، وغالبا ما يجهز المتفاوضون أنفسهم بكافة الحقائق المتعلقة بالقضايا موضوع التفاوض لكي يستطيعوا المواجهة بقوة.

ب- **التمسك بالموقف مع استمرار الضغط:** ويعتمد هذا التكتيك على التركيز على القوة التي يملكها المتفاوض، ويجب أن تتوفر لديه قوة كبيرة من خلال استغلال الأوراق الرابحة التي تمكنه من الحفاظ على موقفه.

ج- **التهديد المباشر:** ويلجأ المتفاوض للتهديد إذا اضطر لذلك ويجب على المتفاوض أن يكون قادرا على تنفيذ تهديده.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قراني مريم، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص 38.

• **ثانياً: العوامل المحددة لاختيار تكتيكات التفاوض واستراتيجياته:**

أ- **الحاجات واتجاهات تحقيقها:** التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الإجابة عن سؤالين:

- كيف تحدد حاجات المفاوض وأهدافه؟

- كيف يوفق بين حاجاته من جهة وحاجات الطرف الآخر من جهة أخرى؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختيار استراتيجية مناسبة تعمل على تحقيق:

- تحديد احتياجات الطرف الآخر وتفهمها جيداً.

- تحديد أولويات إشباع هته الحاجات.<sup>1</sup>

- إشباع حاجات كل أطراف التفاوض إن أمكن.

ب- **القضايا موضوع التفاوض ومدى الإتفاق عليها:**

- نطاق هذه القضايا ومحتوياتها.

- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لأطراف التفاوض من ناحية

أخرى.

ج- **المهارات النسبية للمتفاوضين:**

- طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخص المفاوض الآخر، ويعكس ذلك مدى التوافق

أو التباعد بين الطرفين.

- توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لإجراء الحوار والنقاش والمواجهة و

الانسحاب.

د- **أهمية التوصل إلى إتفاق:** يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على

استراتيجية وتكتيك مناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان من الأفضل

استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي النزاع وتصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم

المكاسب المشتركة.

- إذا كان التوصل إلى اتفاق أكثر حيوية بالنسبة لطرف منه لطرف آخر، فسوف ينعكس

ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص 38.

- هـ - الوقت المتاح: كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا غلب على المفاوضات الأساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع.
- وكلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كانت التكتيكات التالية أكثر فاعلية عمليا وهي:
- تحديد مواعيد نهائية.
  - الكشف الكامل للحقائق.
  - الخداع
  - نقص السلطة.
  - الانسحاب الظاهري.
  - خطورة النتائج المتوقعة من الاتفاق:
  - النتائج المترتبة خطيرة للطرفين فقط، استخدام إستراتيجية التعاون.
  - النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد، السعي لعدم إشعار الطرف الآخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه.
  - ي- الخبرات السابقة بالطرف الآخر:
  - المفاوض الماهر يسعى دائما للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الآخر في اختياره لإستراتيجية مناسبة.
  - إدراك التغيير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغير الظروف أو تراكم الخبرة.
  - السلوك المتوقع من الخصم:
  - تحديد البدائل المختلفة للسلوك المتوقع من الخصم اتجاه كل إستراتيجية على حدى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قرواني مريم، مرجع سابق، ص 38-40.

## المطلب الثالث: سياسات التفاوض

## أولاً: السياسات التفاوضية:

السياسة التفاوضية هي إطار عام حاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح الإستراتيجية الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله وللقضيه التفاوضية بذاتها، ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية ويستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث أن لكل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن هنا فإن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى لتحقيقه، وعموما وعلى الرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية المستخدمة إلا أنه يمكن لنا أن نشير بإيجاز إلى أهم هذه السياسات فيما يلي<sup>1</sup>:

## أولاً- سياسة الاختراق التفاوضية/ سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

## (أ) سياسة الإختراق:

تستخدم هذه السياسة بفاعلية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن له علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يمثل كم مجهول وصندوق مغلق في حاجة إلى اختراقه، ولا يعني هذا بالطبع أنه ليس هناك معلومات عنه بل قد يكون هناك بعض المعلومات غير كافية، وسوف تكتشف أن بعض هذه المعلومات خاطئة، وقد تم تسريبها إليك عبر عدة قنوات لإقناعك بموقف معين أو لإجبارك على اتباع أسلوب معين وسياسة معينة يسهل التغلب بها عليك أثناء العملية التفاوضية.

وهنا يجب التحذير من الانطباع الأولي أو المبدئي الذي يتكون من خلال اللقاء التفاوضي الأول مع هذا الطرف، حيث غالبا ما يكون غير دقيق نظرا لإمكانية الطرف الآخر من إضفاء كثير من الصفات الخادعة غير الحقيقية عن نفسه خلال هذه المقابلة، والتي سرعان ما تتلاشى تدريجيا مع تعدد اللقاءات والجلسات التفاوضية، إلى أن يظهر هذا المفاوض على حقيقته، وتعتمد

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 99-100.

هذه السياسة على الحصول على كل ما يمكن جمعه من معلومات عن الطرف الآخر، وتقليل دائرة عدم التأكد أو هالة الضباب المحيطة به.

#### ب) سياسة الجدار الحديدي التفاوضية:

وهي السياسة التي نواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق، عن طريق المحافظة على تماسك وصلابة فريق التفاوض الذي عليه ألا يتيح للطرف الآخر فرصة الحصول على معلومات يستفيد منها، وتستخدم سياسية الجدار الحديدي بفاعلية كبيرة في المفاوضات الدولية والمحلية والشخصية على حد سواء، حيث يتم الاعتناء باختيار أفراد فريق التفاوض الذين يتسمون بالقدرة على المحافظة على أسرارهم وأنهم من الصعب التأثير عليهم وأنهم شديدي الصلابة والتزمت أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية.

ومن ثم فإنه من الصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل، فضلا عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث زرع أجهزة التنصت أو إرسال الجواسيس أو غيرهم من الأفراد الذين يهددون بسلامة قيامهم بالعمل التفاوضي على خير وجه.

#### ثانيا: سياسة التعميق التفاوضية/ سياسة التعميم التفاوضية:

أ) سياسة التعميق ( التأكيد): وتعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث مجالات أكثر تفصيلا وعمقا من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، خاصة وأننا أصبحنا على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثم فإنه لا بد من معرفة المجالات التي يتم التركيز عليها أكثر لتعظيم العائد وتضخيم المكاسب التفاوضية ومن ثم يتم اختيار هذه المجالات كنقاط ذات أولوية خاصة ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير.

ب) سياسة التعميم ( التشكيك): ويطلق عليها البعض سياسة التهميش أو التسطیح، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلية للقضية التفاوضية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص100-103.

وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر في التغلغل وإبطال هذه المجالات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة للتعيم تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها وفي صدقها وفي مدى مناسبتها. وبصفة عامة تستخدم هذه السياسات لإضفاء سحابة من الشك والبأس الموقف التفاوضي لباس من الريبة والتوجس.

ثالثاً: سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية/ سياسة التضييق والحصار التفاوضية:

أ) سياسة التوسيع والانتشار: وهي سياسة من أهم وأدكى سياسات التفاوض التي تجعل جلساته ساخنة دائماً، وتجعل الفريق الآخر يلهث من الإرهاق والتعب حيث تقوم على توسيع النقاط التفاوضية التي يتم بحثها باستمرار وضم نقاط جديدة للتفاوض، بحيث يتسع نطاق التفاوض ليشمل في الجلسة الواحدة عدة عناصر من العناصر التفاوضية، مع سرعة عرض وتناول كل منها مما يمثل إرهاقاً للطرف الآخر بشكل يجعله ضعيف التركيز، ومن ثم يمكن كسب كثير من النقاط التفاوضية شديدة الأهمية دون أن يدرك الطرف الآخر التفاصيل أو الأجزاء التي تحتويها والتي يكون لها القدرة على كسب القضية بكاملها.

ب) سياسة التضييق والحصار: تقوم هذه السياسة على السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى قبل التفرغ تماماً من النقطة التي نحن بصدددها، وعدم التوسع في تناول أكثر من نقطة تفاوضية خاصة إذا كان الطرف الآخر ممن يتصفون بالخبت والدهاء ولم يتسع لنا الوقت للإلمام بكافة عناصر القضية التفاوضية، فعلى سبيل المثال تتحدد أعضاء الوفود التجارية في دول العالم الثالث قبل السفر بأيام قليلة، وتوكل إليهم مهمة التفاوض في صفقات اقتصادية وتجارية ومالية ضخمة دون أن يكون لديهم معلومات كافية عنها، ومن هنا فإن على هذا الفريق أن لا يسمح للطرف الآخر باستخدام سياسة التوسع والانتشار، بل عليه أن يطبق هو سياسة التضييق والحصار وتناول كل نقطة على حدة.<sup>1</sup>

رابعاً - سياسة إحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي:

أ) سياسة إحداث التوتر التفاوضي: يعد القلق أحد أهم العوامل التي من خلالها إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه تفاوضياً، ويتم إحداث القلق عن طريق اتباع سياسة التوتر التفاوضي من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص104.

تفاوضية جملة واحدة بفرض إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناولها جملة واحدة بالتفاوض، فضلا عما تحتاج إليه كل منها من معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر متخصصين ومعلومات عن كل منها وهو يمثل أيضا وسيلة في نفس الوقت لزيادة حالة القلق لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة حجم وكم النواحي الفنية في القضية التفاوضية مثل: (العوامل الجغرافية- القانونية- الهندسية- الاقتصادية- التجارية... الخ) وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمتخصصين في هذه النواحي ويجعله دائم التغيير في فريق التفاوض الخاص به، أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، أو زرع هذا الخلاف مما يزيد من فرص التوتر.

**ب) سياسة الاسترخاء التفاوضي:** ويطلق عليها البعض أحيانا سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يخفيها.

وتستخدم في سياسة الاسترخاء عوامل الصبر وأن يترك للزمن حل معظم القضايا، وأن الزمن هو في هذه الحالة سيكون هو العامل شديد الفعل والتأثير على سير القضية التفاوضية وعلى إدارة جلساتها. وكثيرا ما تستخدم الشركات المتعددة الجنسيات هذه الوسيلة في مفاوضاتها التجارية مع بعض الوفود التجارية من دول العالم الثالث.<sup>1</sup>

#### خامسا - سياسة الهجوم التفاوضي - سياسة الدفاع التفاوضي:

**أ) سياسة الهجوم التفاوضي:** تقوم هذه السياسة على استخدام تكتيكات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظرنا ومطالبنا في العملية التفاوضية وعدم ترك المجال مفتوحا أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض، وتستخدم هذه السياسة الهجومية عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلها في موقف متميز قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له ومن ثم علينا أن نتشدد في التفاوض معه، كما تستخدم في حالة الضغط على الطرف الآخر للتنازل عن طموحاته وأهدافه من عملية التفاوض، فعن طريق استخدام تكتيكات متشددة في عرض مطالبنا والمبالغة فيها بشكل كبير، لا يكون لدى الطرف الآخر إلا أن يحاول تقليل هذه المطالب ومن ثم

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص105.

نصل إلى قبوله وارتضائه للمطالب الحقيقية، التي أخفيها في المطالب المبالغ فيها أو الاعتذار عن التفاوض وإرجائه لجلسات قادمة، ومن ثم يكون قد تحقق لنا هدف الاحتفاظ بالسيادة والموقف المتميز لفترة أطول.

**ب) سياسة الدفاع التفاوضي:** تقوم هذه السياسة الدفاعية على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الآخر، وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعني بالطبع خسائر بالنسبة لنا، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية، بذهن واعي متفتح وبدراسة عميقة للتوصل إلى أهدافه الحقيقية وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها لاستبعاده والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد والوثائق التي تدعم موقفنا وتؤيد مطالبنا وتساند جهودنا التفاوضية مع هذا الخصم.

وتقوم هذه السياسة على استمرار الاحتفاظ بالموقف التفاوضي ساخنا، وفي الوقت نفسه تجميع عناصر القوى التفاوضية واستجماع عواملها المختلفة لبدء جولة ناجحة من المفاوضات خلال الجلسات التفاوضية.

**سادسا - سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية/ سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:**

**أ) سياسة التناول المتدرج:** تقوم هذه السياسة على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج، يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها أو إلى شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم لا يتم الانتقال إلى عنصر جديد، إلا بعد الاتفاق والانتهاج من العنصر الأول، وتتيح هذه السياسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها، كما أنها تيسر عملية التفاوض وتهيء لها المجال النفسي المريح لكلا الطرفين، إلا أنه يعيبها أنها تحتاج إلى وقت وتكلفة ضخمة ليس من السهل توفيرها لكل عملية تفاوضية.

**ب) سياسة الصفقة الواحدة التفاوضية:** وهي من أكثر السياسات استخداما في العصور القديمة والحديثة على سواء، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مناسبة قد لا يتاح مثلها في

المستقبل، ومن ثم فإن علينا أن ننتهز هذه الفرصة وبأسرع وقت ممكن وإلا طراً جديداً على عناصر الموقف القائم مما يغير من طبيعته ومن مناسبة الشروط التفاوضية المعروضة أو المتاحة نتيجة هذا الموقف التفاوضي الملائم.<sup>1</sup>

فعلى سبيل المثال عندما يكون هناك شركة ترغب في تصفية أعمالها وبيع الآلات والمعدات الخاصة بها نتيجة لعدم وفرة المواد الخام، أو لصعود قرار حكومي يحظر استيراد مثل هذه المواد في الفترة الحالية، فإن من المناسب استخدام سياسة الصفقة الواحدة في التفاوض لشراء الآلات والمعدات في هذه الظروف قبل أن يصدر قرار جديد يلغي القرار الأول وتصبح عملية التفاوض غير مناسبة حيث قد تقرر الشركة الاستمرار في العمل وعدم تصفية أعمالها، أو تطلب ثمناً مرتفعاً لآلاتها ومعداتنا التي يرغب في بيعها.

#### سابعاً- سياسة المواجهة المباشرة والصريحة/ سياسة المراوغة والالتفاف:

أ) سياسة المواجهة المباشرة: تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه السياسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وإن أي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلباً على تنفيذ ما التزم كل منهما تجاه الآخر. فعلى سبيل المثال فإن التفاوض بين الشركة المنتجة وأحد موزعيها يعتمد على المواجهة المباشرة للطرفين ومعرفة كل منهما بظروف وإمكانيات وقدرات الآخر، سواء من حيث الإنتاج ومواصفاته أو من حيث القدرة التوزيعية وإمكانيات التوزيع، حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الطرفين يناسب كل منهما ومن خلاله تتحقق المصلحة المشتركة التي يجني كل منهما من ورائها الأرباح والمكاسب، أما إذا خدع أحدهما الآخر ببيانات ومعلومات كاذبة فإنه من المتوقع أن يحدث نوع من الخلافات والنزاعات الناجمة عن قدرة هذا الطرف على تنفيذ التزاماته تجاه الطرف الآخر.

ب) سياسة المراوغة والالتفاف المباشر: كثيراً ما لا تكون المصلحة المشتركة هي العنصر الحاكم للعملية التفاوضية، بل أن الصراع والنزاع يعبر عن طبيعة القضية المتفاوض عليها ومن هنا يكون علينا الاعتماد على سياسة المراوغة والالتفاف غير المباشر حول عناصر وأجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل لا يثير الشكوك والريبة بل تصل قمة النجاح فيه إلى

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 106-108.

الخدعة الكاملة للطرف الآخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصرا فيه في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

#### ثامنا - سياسة التطوير التفاوضية:

تقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساسا قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض، تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها إلى درجة أرقى وأعمق وأشمل من درجات التعاون.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: عناصر التفاوض ومواصفات المفاوض الناجح:

#### ❖ عناصر التفاوض:

هناك عناصر أساسية للتفاوض يمكن إجمالها في الآتي:

- 1- الهدف المرجو من التفاوض.
- 2- الموضوع محل التفاوض.
- 3- مدى رغبة الأطراف المعنية للتفاوض في هذا الموضوع، أي الجدية في التفاوض.
- 4- شخصية المفاوض.
- 5- زمان ومكان التفاوض.
- 6- العوامل الخارجية المؤثرة في التفاوض

#### • أولا: الهدف المرجو من التفاوض:

تعيين الهدف مسألة جوهرية لأنه الإجابة عن السؤال، لماذا التفاوض؟ قد يكون الهدف اقتصادي يهدف إلى خلق جو من التضامن السياسي والاقتصادي، أو التعاون الاجتماعي وبما يحقق الاستقرار للأطراف المتفاوضة، وقد يكون اقتصادي مثل استثمار أموال التفاوض حول المشروعات المؤدية لذلك، ومن الجانب الآخر، يكون الهدف التنمية والتفاوض لجلب الاستثمارات، وقد يكون الهدف الحصول على سلعة أو تصريفها، والتفاوض على شراء أو بيع هذه السلعة وهكذا، والهدف بمثابة ركن السبب في العقد، أي لماذا التعاقد؟ ومن ثم يجب أن يكون

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص108-109.

الهدف أي السبب مشروعاً حتى يصح التفاوض، لأنه لا يصح التفاوض على سبب غير مشروع أو مخالف للنظام، إن غياب الهدف من التفاوض ينجم عنه عدم تحديد الموضوع محل التفاوض وبالتالي لا يكون هناك تفاوض بالمعنى الصحيح.<sup>1</sup>

• ثانياً: الموضوع محل التفاوض:

التفاوض حوار حول موضوع معين بهدف تحقيق مصلحة معينة والاتفاق في شأنها بين الأطراف المعنية ومن ثم يتعين تحديد هذا الموضوع تحديداً نافياً لكل جهالة أو لبس، إذ ليس منطقياً أن يدخل المرء في تفاوض دون أن يكون الموضوع محل التفاوض محددًا، لذلك يلزم في شأن الموضوع محل التفاوض ما يلي:

(أ) تحديد الموضوع بدقة، لأن الموضوع يعد ركيزة الحوار.

(ب) بيان كامل النقاط الجوهرية التي يجب إثارتها لاتخاذ قرار في شأنها، وهذا البيان ضروري لإمكانية التحكم في مسار المناقشة وحصرها في نطاق معين، وإلا تشعبت إلى مسائل متعددة وتقريرات بما قد يؤدي إلى تحلل الموضوع والخروج من المفاوضة بدون نتيجة.

(ج) إعداد دراسة جدوى بالنسبة للموضوع محل التفاوض، وموازنة المصالح المختلفة بحيث لا يتعارض ما يحققه التفاوض من كسب مع مصلحة أخرى لذات الطرف، سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

(د) تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة قبل الدخول في التفاوض، وتحديد نقاط الضعف أهم وأجدي من تحديد نقاط القوة، لأن معرفة نقاط الضعف سوف يمكن من إعداد الرد على ما يثيره الطرف الآخر بشأنها وبالتالي تفادي عامل المفاجأة في التفاوض.

(و) محاولة تقدير ما سوف يثيره الطرف الآخر سواء تعلق بنقاط الضعف أو القوة أو محاولة تمييع، هذه المحاولة هامة جداً من حيث إعداد الرد الفوري، بما يفسد خطط الطرف الآخر، أو على الأقل يخلق جواً من توازن القوى.

• ثالثاً: مدى رغبة الأطراف المعنية في التفاوض (جدية التفاوض):

هذا العنصر بدوره هام لتحقيق نتيجة من التفاوض، لأنه إذا لم يكن أطراف التفاوض جادين فيه، فإن التفاوض يكون غير مجدولاً لا يحقق نتائجه، وقد يحدث أن أحد الأطراف يدخل التفاوض وهو مجبر عليه، وبالتالي لا يسهم المساهمة الفعالة، وقد يدخل أحد الأطراف التفاوض

<sup>1</sup> السيد عليوه، مهارات التفاوض و العقود و التحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين، الجيزة-مصر، 2002، ص54.

بغية إثارة حماس أطراف آخرين فيسارعون في الدخول معه في مفاوضات أخرى، فجميع هذه الحالات لا تعد تفاوضاً لأنها غير جادة والهدف منها ليس تحقيق الغرض المرجو من موضوع التفاوض.<sup>1</sup>

• رابعاً: شخصية المفاوض:

سواء كان المفاوض فرداً أو فريقاً يلزم توافر مواصفات معينة في المفاوض وهي:

- 1- الإلمام الكامل بالموضوع مسبقاً أو القدرة على استيعاب الموضوع.
- 2- قوة الشخصية والقدرة على الحوار.
- 3- الثقة في النفس وعدم التردد.
- 4- طول النفس وضبط الأعصاب.
- 5- سرعة البديهة والقدرة على التصرف في المفاجآت
- 6- الإلمام التام بلغة الخصام أو لغة الترجمة إن لم تكن الترجمة إلى لغته هو أو المفاوض.

- 7- في حالة وجود فريق معه يجب أن يحرص على توفير الألفة والتعاون مع الفريق وعدم إهمال آرائهم أو الإنفراد بالأمر دون الرجوع إليهم.
- 8- سرعة الاتصال بالجهة التابع لها عند الضرورة للحصول على المزيد من المعلومات أو المستندات أو التفويضات.
- 9- القدرة على المناورة ومحاولات الحصول من الطرف الآخر على طلباته واقتراحاته قبل العرض من جانبه هو.

• خامساً: اختيار زمان ومكان التفاوض وتحديد المدة التي يستغرقها التفاوض:

زمان ومكان التفاوض عاملان هامين في نجاح المفاوضة، عادة ما يرغب كل طرف أن يتم التفاوض في الزمان والمكان الملائمين له، وهنا كثيراً ما تتضارب الرغبة ومن ثم يلزم التوفيق بين وجهات النظر في هذه المسألة، ومن أجل ذلك يجب مراعاة ما يلي:

- 1- بالنسبة للزمان يعرض عدة مواعيد يختار منها الطرف الآخر المناسب له، وكذلك الشأن بالنسبة للمكان.

<sup>1</sup> السيد عليوه، مرجع سابق، ص55-58.

- 2- يراعى أيضا بالنسبة للزمان ظروف عمل الأطراف، وخاصة المفاوضين حيث يجب التنسيق بين ظروف الأطراف أو المفاوضين مواعيد التفاوض.
- 3- يفضل المكان المحايد بالنسبة للطرفين.
- 4- يراعى في المكان المقترح أن يكون الاتصال بينه وبين مقر كل من الطرفين ميسرا
- 5- يجب أن تحدد مدة ولو تقريبية للتفاوض، ولا يصح أن تترك المدة مفتوحة دون تحديد نهاية.

• سادسا: العوامل الخارجية المؤثرة في التفاوض:

هناك من العوامل الخارجية ما يكون له تأثير على التفاوض سلبا أو إيجابا، ومن ثم يتعين أم توضع مثل هذه العوامل في الاعتبار عند التفاوض وتقدير الموقف على أساس ذلك.<sup>1</sup>

❖ مواصفات المفاوض الناجح:

التفاوض بوصفه سلوكا اتصاليا يحتاج من المفاوض امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعا للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادرا على تنفيذ حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف وقدراته الإدراكية وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره من خلال أساليب ووسائل ملائمة لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفيا وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه، وهناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض. وأهم هذه الخصائص هي:<sup>2</sup>

• أولا: الخصائص الموضوعية:

1- القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل

العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها

<sup>1</sup> السيد عليوه، مرجع سابق، ص58-63.

<sup>2</sup> بربرارا أندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال، القاهرة، ص74-76.

هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب وبين الباعث والمحصلة.

2- المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

3- المعرفة القانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

4- المعرفة اللغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.

5- معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

6- معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

7- معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لتقافة التفاوض.<sup>1</sup>

#### • ثانيا: الخصائص الشخصية:

1- قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية وناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي، وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهدا وضغطا متواصلًا لمدة كبيرة

2- الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

<sup>1</sup> بربرا أندرسون، مرجع سابق، ص 76-77.

- 3- حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.
  - 4- إجابة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية
  - 5- اللياقة والكيافة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.
  - 6- سرعة الملاحظة والفتنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.
  - 7- الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً.
- وكذلك من أهم المزايا والمهارات التي يجب أن يتميز بها المفاوض الناجح:
- أن يتعرف الطرفان المتفاوضان على قدرة المفاوض وفعاليتيه، إن المفاوض الجيد ليس الذي يستطيع أن يصل إلى اتفاق نتيجة المفاوضات بل أن يكون اتفاقاً جيداً وذو قيمة وتقدير.
  - المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي أعطي له للملائمة بين الهدف والتخطيط.
  - أن يعتمد عدة حلول وإمكانيات للعمل والمقترحات والمساومة.
  - المفاوض المتمرس بالخبرة الجيدة هو الذي يركز اهتمامه أثناء عملية التخطيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بربرا أندرسون، مرجع سابق، 77-78-79.

## خاتمة الفصل الأول:

التفاوض سمة أساسية من سمات الحياة ولكل البشر، وهو أحد الفنون الرئيسية من فنون الحياة اليومية لكل إنسان في أي موقف ومع أي طرف وتحت أي ظرف، ولا يقتصر التفاوض على مجرد الالتقاء حول مائدة للتفاوض لمناقشة قضايا عمل أو أمور سياسية معينة للاتفاق أو عدم الاتفاق بشأنها، وإنما يمتد إلى كل مواقف الحياة ومع كل الأطراف وحول أية قضية أو موضوع أو هدف، وتعد مهارات التفاوض بالتالي من المهارات الضرورية الأصيلة لكل إنسان فب تعاملاته الشخصية والاجتماعية ومعاملاته التجارية والسياسية، فكل إنسان يستطيع أن يستمتع بحياته وأعماله إذا ما اكتسب مهارات التفاوض ومارسها بأسلوب سليم، وليس للإنسان حرية الاختيار بين ممارسة التفاوض من عدمه، حيث أن التفاوض يغلب على حياة الفرد كلها، وليس التفاوض قاصرا على فئة من الناس كرجال الأعمال أو المديرين أو رجال السياسة... فحتى الإنسان العادي يمارس التفاوض طوال يومه وفي مواقف متعددة.

ويعد التفاوض واحدا من أبرز المهارات الإدارية والاقتصادية والسياسية وأكثرها رقيا، حيث تعتمد الأمم والشعوب على اختلاف أنواعها على فن التفاوض، وفي الميدان التجاري والاقتصادي، يتبوأ التفاوض أهمية خاصة لدرجة أنه أصبح علما وفنا في الوقت ذاته.

## تمهيد:

كانت التجارة أول نشاط اقتصادي مارسه الإنسان في المجتمعات القديمة، وكان يقتصر على تبادل السلع الضرورية حسب حاجات الإنسان في تلك المجتمعات ومع تطور المجتمعات وتنوع الاهتمامات وتداخل المصالح في شتى مجالات الحياة اتسعت العلاقات التجارية بين الأفراد والدول وتنوعت أشكالها كما وضعت لها الدول القوانين المنظمة لعملياتها وأسس ممارساتها وشروط معاملاتها، كذلك نظمت طرق التفاوض والتعاقد استناداً إلى الأعراف السابقة على صدور هذه القوانين، كما نظمت القوانين التجارية موضوع التمثيل التجاري، فنصت على أن الممثل التجاري هو الوكيل الذي يقوم بعملية التفاوض لإتمام عمليات البيع والشراء والتأجير وتقديم الخدمات ويقوم بهذه الأعمال باسم المنتج أو التاجر أو لحسابهما.

وتعد المفاوضات في عقود التجارة الدولية مرحلة هامة قبل إبرام معظم العقود التجارية الدولية، نظراً لما تتسم به الأخيرة من تعقيد، فالأصل وفقاً لمبدأ سلطان الإرادة وحرية التعاقد هو حرية التفاوض، فلا إلزام بالبداية في التفاوض لإبرام عقد ما، كما ويجوز العدول عن المفاوضات وقطعها في أي وقت ولو في مرحلة متقدمة منها، كلما اتضح أن الشروط المطروحة للتعاقد ليست مناسبة.

## الفصل الثاني: التفاوض في عقود التجارة الدولية

### المبحث الأول: عقود التجارة الخارجية

تلعب التجارة الخارجية دوراً مميزاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية إذ يمكن من خلال هذا الدور تحديد الملامح الأساسية للدولة ، والجوانب والمظاهر والأشكال الأساسية لعلاقتها مع الدول الأخرى . وللعقود التجارية الدولية دور هام على صعيد المبادلات الاقتصادية والتجارية وهذا لكونها أداة تسيير التجارة الدولية ووسيلة المبادلات الاقتصادية عبر الحدود، خاصة بعد التطورات التي يشهدها العالم في يومنا هذا، والتي مست هذه بصفة خاصة وبالتالي أدى إلى تطورها واتساع نطاقها.

### المطلب الأول: مفهوم التجارة الدولية وأهميتها

تعتبر التجارة الدولية من العمليات التي تهتم بالخدمات والسلع، لذا سوف نتناول في هذا المطلب ماهية التجارة الدولية، وأهميتها بين الدول.

#### ❖ أولاً: مفهوم التجارة الدولية

تعرف التجارة الخارجية أو التجارة الدولية بمبادلات السلع الاقتصادية القائمة بين الدول المختلفة التي تحددها الرقابة الجمركية وتقدر قيمتها بما في ذلك تقديرات البضائع المهربة ذات الأهمية إن وجدت.

واستعمل مصطلح التجارة الخارجية مع بدايات نظريات الحرية التجارية التي تبنتها الدول الصناعية في بحثها عن منافذ لإنتاجها وبحثها عن تمويل بالمواد الأولية من مستعمراتها أو دول أخرى، لتصل معظم الدول إلى البحث عن موافقة إنتاجها لشروط السوق الدولية. ويخضع مصطلح "التجارة الدولية" شأنه في ذلك شأن الكثير من مصطلحات العلوم الاجتماعية التباين كبير حول مضمونه والصور التي يتألف منها حتى يكون جامعاً مانعاً. و عموماً يمكن التفرقة بين:

1. المعنى الضيق لمصطلح "التجارة الدولية" والذي يضم كلا من الصادرات والواردات المنظورة وغير المنظورة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة بلباي، دراسة و تحليل واقع التجارة الخارجية الجزائرية في ظل العلاقات الاقتصادية الدولية خلال الفترة 2004-2017، جامعة المسيلة، 2018-2019، ص7-8.

2. المعنى الواسع لمصطلح "التجارة الدولية" والذي يضم كلا من:

- . الصادرات والواردات المنظورة (السلعية).
- . الصادرات والواردات غير المنظورة (الخدمات).
- . الهجرة الدولية.
- . الحركات الدولية لرؤوس الأموال.

أما موضوع التجارة الدولية، فيعتبر فرعاً مستقلاً من فروع الدراسة الاقتصادية وهذا يرجع لتميزها بأسس ومفاهيم فنية لا تشاركها فيها التجارة الداخلية. كما تختلفان في طبيعة المشاكل التي تواجه كلاهما.

تعرف التجارة الخارجية ببساطة بأنها عبارة عن تبادل السلع والخدمات بين الدول، وكذلك بين الشركات والأشخاص على المستوى الدولي.

كما يمكن تعريف التجارة الخارجية بأنها المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة المتمثلة في انتقال السلع والأفراد ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة، أو بين حكومات ومنظمات اقتصادية تقطن وحدات سياسية مختلفة.

كما تعرف أيضاً بأنها عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل، وهي تختلف بذلك عن التجارة الداخلية في أنها تتجاوز حدود الدولة الواحدة إلى دول متعددة، سواء مجاورة للدولة أو غير مجاورة لها.

كذلك تعرف التجارة الخارجية بأنها عملية التبادل التجاري التي تتم بين الدولة ودول العالم الأخرى وتشمل عملية التبادل هذه السلع المادية، الخدمات، النقود والأيدي العاملة.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تعريف التجارة الخارجية بأنها "عبارة عن عملية تبادل تجاري للسلع والخدمات ورؤوس الأموال بين دولة ما وباقي دول العالم وتشمل عنصرين مهمين هما الصادرات والواردات"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أميرة بلباي، مرجع سابق، ص 10-11.

❖ ثانيا :أهمية التجارة الخارجية:

تلعب التجارة الدولية دورا مهما في دعم الاقتصاديات الوطنية المختلفة في الدول النامية والمتقدمة من خلال توفير العملة الصعبة اللازمة لتمويل المستوردات الرأسمالية و الوسيطة الضرورية لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية. ومن خلال تخفيف حدة المصاعب المواقبة لظروف النمو غير المتوازن الناشئة عن الاختلالات الهيكلية في القطاعات الإنتاجية، إلى الحد الذي أصبح فيه الاعتقاد أن تحقيق المزيد من التنمية الاقتصادية يحتاج إلى المزيد من الانفتاح على العالم الخارجي وإلغاء القيود المفروضة على حرية التجارة وانسياب السلع والخدمات والعمالة).

ولقد تزايدت الدراسات الاقتصادية التي تؤكد أنه يمكن للبلدان خاصة النامية منها تحقيق النمو الاقتصادي الذي يساهم في تحقيق التنمية بشكل يفوق ما يمكن أن يؤدي إليه زيادة حجم المعونة. إذا تحسنت فرص نفاذها لأسواق التصدير، وقامت بإصلاحات ضرورية في سياستها التجارية، وتفيد الأدلة الواردة من عدة مصادر بأن التجارة قاطرة للنمو وأن النمو ضرورة للحد من الفقر).

تتمثل أهمية التجارة الخارجية في تحقيق ما يلي:

- تحقيق أكبر إشباع ممكن من السلع والخدمات، مما لو لم يكن هناك تجارة خارجية، وذلك من خلال الحصول على سلع وخدمات يصعب إنتاجها محليا.
- توفير السلع التي تكون الدولة غير قادرة على إنتاجها محليا، لأسباب تعود إلى طبيعة السلعة من حيث المتطلبات الإنتاجية لها.
- تأمين احتياجات الدول النامية من المتطلبات الأساسية للتنمية الاقتصادية، مثل رؤوس الأموال والتكنولوجيا، ومصادر العملات الأجنبية والإدارة الحديثة، التي تساعد على تشييد القطاعات الاقتصادية المختلفة في الاقتصاد الوطني.
- تحقيق المكاسب المتوقعة من الحصول على سلع وخدمات بكلفة أقل، مما لو تم إنتاجها محليا .
- زيادة الدخل القومي اعتمادا على التخصص في الإنتاج وتقسيم العمل الدولي <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طهيري سفيان، تقنيات تمويل التجارة الخارجية بين حماية المستورد ودعم المصدر دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة المسيلة)، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص56.

## المطلب الثاني: مفهوم عقود التجارة الخارجية و أنواعها مميزاتها

## ❖ مفهوم عقود التجارة الخارجية

تلعب عقود التجارة الخارجية دورا هاما على الصعيد المبادلات الاقتصادية والتجارية وهذا لكونها أداة تسيير التجارة الدولية ووسيلة المبادلات الاقتصادية عبر الحدود، خاصة بعد التطورات التي يشهدها العالم في يومنا هذا، والتي مست هذه بصفة خاصة وبالتالي أدى إلى تطورها واتساع نطاقها وتعاضم دورها وتنوع طبيعتها القانونية والعقدية.

تعد عقود التجارة الدولية من أهم العقود، فهي الأداة التي يتم بها المعاملات التجارية الدولية بصفة خاصة ويقصد بهذه العقود المعاملات المالية غير العقارية، أو العقود المتعلقة بالعلاقات الاقتصادية الدولية.

إذن عقود التجارة الدولية هي تلك العقود المنصبة على معاملات تجارية موجهة الان تتخطى حدود لتنتج أثارها في دولة أخرى..

يعرف العقد الدولي عموماً بأنه: «العقد غير الداخلي الناظم لعلاقات الأفراد على الصعيد الدولي، وهو يستمد صفته الدولية من طبيعة العلاقة التي يحكمها، ويتخذ عادة شكل شروط عامة أو عقد نموذجي.

تعريف سامية راشد بقولها "العقد الدولي هو العقد الذي يتضمن عنصراً أجنبياً سواء تعلق هذا العنصر بأطراف العقد، أو محل إبرامه أو بمكان تنفيذه أو بموضوعه".

تعريف فؤاد رياض " بأن العقد الدولي هو العقد الذي تسربت الصفة الأجنبية إلى أحد العناصر المكونة لهذا العقد".

عز الدين عبد الله " أن العقد المشتمل على عنصر أجنبي هو ما يطلق عليه بالعقد الدولي و عليه إذا اتصلت أحد عناصر العلاقة العقدية بدولة أجنبية أو أكثر فإنها تكتسب الطابع الدولية لتعلقها بأكثر من نظام قانوني<sup>1</sup>

## ❖ أنواع العقود التجارية الخارجية

<sup>1</sup> سمية الملوكي، استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية والتقنية- EATIT- المسيلة، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 21-22.

تتنوع عقود التجارة الدولية بتنوع موضوعها وهي عديدة نذكر منها على سبيل المثال عقود الامتياز التجاري وعقود المشروعات المشتركة لقيام بأنواع متنوعة من الأعمال، وعقود نقل التقنية في شكل تراخيص صناعية، عقود بيع الخدمات عقود الإنشاءات وبناء المصانع بأنواعها المختلفة سواء في شكل عقود تسليم المفتاح أو في شكل أعمال إنشائية، عقود القروض الدولية أو غيرها من الأشكال التعاقدية المختلفة المطبقة في التجارة الدولية.

• أولاً- عقد البيع الدولي للبضائع والخدمات:

تعد عقود البيوع الدولية للبضائع والخدمات أكثر أنواع العقود شيوعاً وقد تم البحث بصفة مستقلة في هذا النوع من العقود بشكل واسع ومكثف من قبل الكثير من الكتاب وكذلك لقيت مكانة هامة في الاتفاقيات الدولية، وعقود البيع الدولي للبضائع في حقيقتها يعني بيع أي شيء محسوس بثمن محدد على النطاق الدولي أو هي البيوع التي تتعلق بالمنقولات المادية وغير المادية التي تقوم عليها التجارة الدولية.

أما عقود بيع الخدمات تعد من ضمن عقود البيوع الدولية، لأنها أصبحت شائعة ومطلوبة على نطاق واسع خارج النطاق الإقليمي لموقع الشركة التي تقود بتقديم الخدمة أياً كان نوعها وأمثلتها وكثيرة منها:

عقود بيع الخدمات المالية متمثلة في تأسيس البنوك ذات العنصر الأجنبي وشركات الإقراض الدولية، كذلك نجد عقود خدمات مشهورة في الدول النامية، مثل عقد الخدمات الإدارية الذي هو في الحقيقة عقد شراء الخبرة التي لدى البائع أو الإداري يطبقها المشتري على نشاطه أو أعماله.

و في الكثير من الحالات نجد العقود المشتركة بين بيع بضائع ومواد بيع خدمات مثل ما هو الشأن في عقد تسليم المفتاح الذي من خلاله يقوم المقاول الأجنبي بإقامة المشروع أو المصنع كاملاً، حيث يقوم ببناء وتجهيزه بالآلات والمعدات ويبدأ بتشغيله ثم يقوم بتسليمه جاهزاً إلى الطرف المحلي، كما يقدم أيضاً خدمات أكثر تتمثل في تقديمه المساعدة التقنية والمساهمة في تشغيله بنقل مثلاً التكنولوجيا اللازمة لتشغيلها

• ثانياً- عقود الوكالات التجارية:

تلعب عقود الوكالات التجارية دوراً هاماً بسبب تزايد النشاط التجاري في العصر الحديث، واتساع نطاق الخدمات التي تتطلبها التجارة الدولية، حيث يصعب أن تتعامل الشركات مع

المستهلك مباشرة، بل تتعامل معه عبر طبقة من الوسطاء لذا برزت صور متنوعة من العقود مثل عقد الوكيل التجاري، الوكيل بالعمولة، الممثل التجاري والموزع التجاري، وذلك عبر الدول المختلفة، فمعظم الشركات تلجأ إلى

عقود الوكالات التجارية لتسهيل تعاملها مع المستهلك وهذا عن طريق لجوؤها إلى وكيل محلي، فالوكيل يجلب منتجات المصنع أو البائع ليعرضها على المشتري أو المستهلك عن طريق الاتصال به بواسطة الدعاية، بإثبات نماذج إيضاحية ودعائية للمنتجات، ومن ثم البحث عن مشتريين لها ثم ينعقد عقد البيع الحقيقي بين البائع والمشتري مباشرة، أما الوكيل فيتم دفع أتعابه في عقد الصفقة بنسبة مئوية من قيمة المنتجات التي يتم بيعها.

#### • ثالثاً- عقود الامتياز التجارية:

تحقق عقود الامتياز التجارية الانتشار الدولي للشركات الكبرى ويساعد صغار المستثمرين على الاستثمار من المعارف الفنية والمعاملات التجارية لتلك الشركات التي تمنحهم التدريب الفني والتسويقي والإداري أبحاث التطوير وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة.<sup>1</sup> وتعتبر عقود الامتياز التجارية نظاماً جديداً لتسويق البضائع والخدمات وهي في نطاقها ومعناها تقع بيع عقود التوزيع وعقود التراخيص.

ففي عقود الامتياز عادة ما يتم استثمار أموال كبيرة، حيث نجد أن من يقوم بتشغيل المطاعم أو الفنادق أو غيرها من الأعمال وفق نظام الامتياز مستخدماً العلامة التجارية للشركة الأم يدفع المالك الامتياز نسبة معينة من إجمالي الدخل وليس من الأرباح سواء حصل على الأرباح أم لا، فالمستمر يستفيد بدوره من الدعاية الكبيرة والشهرة العالمية للمالك.

#### • رابعاً: عقود المشروعات المشتركة:

تعتبر المشروعات المشتركة من أهم أساليب التجارة الدولية في الوقت الحاضر خاصة بالنسبة للدول النامية، كما أصبح ملاحظاً في العلاقات الاقتصادية أن الاستثمار في أغلب دول العالم لا يكون ممكناً إلا بواسطة المشاركة مع العناصر الوطنية سواء كانت حكومية أو خاصة وهذه المشاركة تتم يأخذ شكل معين كشركة ذات مسؤولية محدودة.

<sup>1</sup> سمية ملكي، مرجع سابق، ص 22-24.

لكن لا يوجد تعريف محدد للمشروع المشترك، فهناك من عرف المشروع المشترك أنه هو الاستغلال المشترك لما يقدمه الأطراف من مال ومهارات تكنولوجية في نشاط اقتصادي معين بهدف اقتسام ما ينشأ عنه من أرباح وغالبا ما يكون العقد طويل المدة بين اثنين أو أكثر من المشروعات المنتجة من دول مختلفة بغرض التعاون في إنتاج معين، ويلتزم الأطراف بالإخلاص والولاء المتبادل فيما بينهم. كما أن غالبية الكتاب

عرفوا عقود المشروعات المشتركة بأنها شركة أو مؤسسة تجارية شكلت بين شخصين أو شركتين أو منطمتين، يكون واحد منهما على الأقل شريكا مشغلا، تهدف إلى توسيع نشاطها بغرض الحصول على أعمال جديدة مريحة، ومستقرة ودائمة وتكون ملكية الأسهم مشاركة من قبل المشاركين بنسبة توزيع أقل أو أكثر دون أن يكون لأحدهم حق التحكم الكامل.

#### ❖ مميزات العقد التجاري الدولي

يتزايد سوء فهم أو تشويه العقد التجاري الدولي بما يلائم نوايا مختلفة وإذا أمعناه النظر في المفاهيم المعطاة لهذا النوع من العقود نجده يتميز بالمميزات التالية:

#### • أولا: ميزة العقد النموذجي

يوصف العقد التجاري الدولي بأنه عقد نموذجي وإن أمكن تعدد نماذج العقود، حيث يتبنى المتعاقدون الشكل الذي يروق لهم ويتفق مع الظروف المحيطة بتعاملاتهم والدافعة إلى تعاقدهم، ومع ذلك فإن الشكل وإن كان من الخصائص التي تطبع هذه العقود إلا أنه لا يعني بالضرورة أنه من مستلزماته، بحيث تتجه المعاملات التجارية الدولية إلى خلق الشكل النموذجي للعقد الدولي عندما أصبح هذا الأخير يوصف بأنه عقد نموذجي وإن أمكن تعدد المناهج التي تعالج محلا واحدا، لذلك بقي التساؤل حول المقصود بالعقد التجاري الدولي وهل يستمد صفته من الشكل الذي يتخذه أو من طبيعة العلاقة التي يحكمها.

#### • ثانيا: ميزة الشروط العامة

يأخذ العقد التجاري الدولي شكل الشروط العامة التي تأخذ صفة العقد، والتي يطلق عليها أحيانا اصطلاح الشروط التعاقدية، ويتعلق بالتعامل على محل معين يضم مجموعة من البنود أو

القواعد العامة التي يستعين بها المتعاقدون في إتمام تعاقدهم، ولذلك أصبح يعطى لهذه الشروط أحيانا وصف العقود النموذجية.<sup>1</sup>

وفي حقيقة الأمر لا يزال هناك فرق بين الشروط العامة والعقود النموذجية التي تمثل مجموعة متكاملة من شروط التعاقد بشأن محل معين وتتضمن تفاصيل العقد، ما ينتج عنه أن العقد التجاري الدولي كما قد يكون عقدا يتضمن صيغة معينة لنوع من الشروط العامة أو يشير إلى هذه الصيغة، فإنه قد يتمثل في عقد من العقود النموذجية.

#### • ثالثا: ميزة العقد الدولي التجاري:

تبرم عقود التجارة الدولية بوصفها عقد دولي ذو طابع تجاري، وتظهر هذه الميزة بصورة جلية إذا وقع بشأن أحكام العقد تنازع بين القوانين الدولية، سواء ما تعلق فيه بأهلية التعاقد أو شروطه أو موضوع العقد والقواعد التي تحكم شكله وموضوعه، والدليل على ذلك هو اختلاف الفقه والقضاء حول المعيار الواجب الاعتداد به لإضفاء الصفة الدولية على هذه العقود لتحديد القانون الواجب التطبيق ومنه حل مشكلة تنازع القوانين، فإذا لم يظهر هذا التنازع بين القوانين المختلفة المتصلة بالعقد التجاري فلا يمكن بأي حال من الأحوال تصنيفه ضمن العقود الدولية، بل يعتد به كعقد تجاري وطني محض .

#### • رابعا: ميزة سلطان الإرادة:

يقوم أي عقد من عقود التجارة الدولية بين طرفيه على أساس الحرية التامة المعبرة عنها عادة بمبدأ سلطان الإرادة، والتي تمنح للمتعاقدين حرية اختيار القانون المطبق على العقد التجاري الدولي، والقانون بدوره يشجع بكل نصوصه اجتهاد الأطراف في إيجاد قواعد تنظم العلاقة بينهم سواء بابتكار قواعد جديدة منظمة للعلاقة التجارية، أو بإتباع أي نموذج قانوني موجود في أي تشريع آخر غير تشريع الطرفين المتعاقدين، فعقد التجارة الدولية يتضمن من وجهة قيامه على اتفاق ينظم عمليات تجارية تتخطى الحدود الجغرافية تبرم بين طرفين بحرية بعد أن أضحي له معايير، من أجل ذلك يفضل الفقه في أغلب الحالات استبعاد وضع تعريف شامل لمختلف عقود التجارة الدولية والاقتصار على تعريف خاص لكل منها على حدة، نظرا لاختلاف مجالها والقواعد التي تحكمها.

#### • خامسا: ميزة الاتفاق على البيع

<sup>1</sup> طهيري سفيان، مرجع سابق، ص59.

يتسم عقد التجارة الدولية بأن محله يتعلق دائماً ببيع دولي لمنتج معين، أي أن محل هذا العقد هو القيام ببيع سلعة على المستوى الدولي ويقابل هذا البيع من حيث المصطلح عقد الشراء إلا أن الاستعمال الدارج هو استعمال مصطلح عقد البيع الذي لا يقوم إلا بقيام عملية الشراء.<sup>1</sup> سادساً: ميزة الطرف الأجنبي: يوجد في عقود التجارة الدولية طرف خاص أجنبي متعاقد، إذ أن هذا العقد كاتفاق يقوم على وجود طرف له تلك الصفة قد يكون دولة أو أفراداً أو شركة، لهم سلطة الاستيراد والتصدير والبيع والشراء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : محددات دولية العقد

اختلف الفقه الدولي في معايير تحديد دولية العقد فهناك رأي من الفقه اعتمد المعيار التقليدي وهو المعيار القانوني و رأي آخر اعتمد المعيار الاقتصادي وهو المعيار الحديث ، و مما لا شك فيه أن تطبيق كل معيار يؤدي إلى نتيجة مغايرة عن تطبيق معيار آخر، وذلك راجع إلى أن الفقه قد اختلف بين العناصر القانونية و الاقتصادية للعقد التجاري الدولي، كون الأول يستند إلى ضوابط إسناد الكشف عنها من خلال التحليل و البحث مثل الجنسية ومكان إبرام التنفيذ ، إما الثانية فإنها تتطلب بحث مجموع العملية التعاقدية من الناحية الاقتصادية أي حركة تداول الأموال و القيم عبر الحدود فتعتمد على اعتبارات تسعى مصالح التجارة الدولية وهذا ما نتناوله في المطلب الأول المعيار القانوني و في المطلب الثاني المعيار الاقتصادي.<sup>3</sup>

#### • المعيار القانوني

يقرر هذا المعيار أن العقد يعتبر دولي متى كانت عناصره القانونية مرتبطة بأكثر من نظام قانوني واحد، من حيث العناصر الضرورية لانعقاده أو تنفيذه أو مركز طرفيه من ناحية جنسيتهم أو موطنهم أو مكان محل الإبرام ، وهكذا يعد عقد بيع سلعة ما دولي وفقاً لهذا المعيار، إذا أبرم بالجزائر عقد بين شخص جزائري و تونسي مقيمين بالجزائر يتم تنفيذه في المغرب هذا العقد بقسم بالطابع الدولي الاتصال عناصره بثلاث دول أي أكثر من نظام قانوني واحد ومن المقرر أن العقود الداخلية تخضع لأحكام القانون الداخلي ، أما العقود الدولية تخضع الأحكام القانون الدولي

<sup>1</sup> طيار محمد السعيد، مجلة المفكر، معايير تدويل عقود التجارة الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس عشر، ديسمبر 2017. ص618

<sup>2</sup> : قرأش فهيمة، مرجع سابق، ص9.

الخاص الذي يسمح للمتعاقدین اختيار القانون الواجب التطبيق ، فالصفة الدولية للعقد هي الشرط الضروري لصحة اختيار الأطراف للقانون الذي يسري عليه، ولا يمكن التطرق إلى مسألة القانون الواجب التطبيق إلا بعد تكييف العقد على أنه عقد دولي ، فهذا النوع من العقود هو الذي يثير مشكلتي تنازع القوانين و تنازع الاختصاص القضائي ، ومن هنا تبدو أهمية تكييف الرابطة العقدية التي لا نقف على إرادة الأطراف فقط بل يتولى القاضي أو المحكم تحديد الطابع الدولي للعقد على ضوء عناصره و خصائصه الذاتية ، و تلك مسألة قانونية تخضع لقانون القاضي الذي طرح عليه النزاع.

وقد أثارت مسألة العنصر الأجنبي اختلاف فقهي حول مفهومه، فالرأي الأول بكتفي بمفهوم موسع للعنصر الأجنبي بتطرق الصفة الأجنبية إلى عنصر من عناصر العلاقة القانونية باعتبارها ذات طابع دولي ، ووفقا لهذا المعيار تعتبر العلاقة القانونية ذات طابع دولي إذا تم التعاقد في الخارج أو تم التنفيذ في دولة أجنبية أو أطرافه من الأجانب أو إذا انصب النزاع على أموال موجودة في دولة أجنبية ، أما الرأي الثاني يعتبر مفهوم العنصر الأجنبي في العلاقة العقدية هو تحريك بعض القواعد القانونية التي أعدت خصيصا لحكم العلاقات الدولية تتعدى نطاق القانون الداخلي لترتبط بعدة أنظمة قانونية.

وعليه فإن المعيار الواجب إتباعه هو كون العلاقة تتضمن قواعد أو أنظمة تتجاوز بطبيعتها حدود القانون الداخلي ، أي أنه متى اتصلت الرابطة العقدية بنظام قانوني أو أكثر غير نظام قانون دولة القاضي المطروح عليه النزاع فإنها تكتسب وفقا لهذا التوجه الطابع الدولي .  
إلا أن أنصار هذا المعيار قد اختلفوا بشأن العناصر القانونية الأجنبية الواجب الأخذ بها لإضفاء الصفة الدولية للعلاقة العقدية بين اتجاهين :

- اتجاه يرى أن العناصر القانونية الأجنبية الواجب الأخذ بها لإضفاء الصفة الدولية للعقد الدولي هي كل عنصر أجنبي اتصل إما بأطراف العقد أو موضوعه أو بسببه ، و عليه فالعقد يتمتع بالصفة الدولية إذا كان من حيث الأعمال المتعلقة بإبرامه أو تنفيذه ، أو من حيث جنسية أطرافه أو موطنهم أو محل إقامتهم يرتبط بأكثر من نظام قانوني ، وعلى هذا الأساس يقسم المعيار القانوني لدولية العقد بأعمال قواعد القانون الدولي الخاص بمجرد توفر العنصر الأجنبي في الرابطة العقدية بصرف النظر عن أهميته و بسبب تأثير العنصر في تحديد طبيعة العقد

■ أما الاتجاه الآخر فإنه حاول التضييق على العناصر القانونية الأجنبية المحددة لصفة العقد الدولي ، بحيث ركز على العناصر المؤثرة و الفاعلة في إضفاء الصفة الدولية. و عليه ليس كل عنصر أجنبي لعلاقة أو رابطة عقدية يثير مسألة دولية العقد ، فقد يوجد أكثر من عنصر أو عناصر في العلاقة العقدية ولكن غير مؤثرة أوليس لها أهمية خاصة في شأن الرابطة العقدية المطروحة فإن ذلك لا يكفي لتوافر الصفة الدولية لهذه الرابطة ، كضابط الجنسية مثلا هو عنصر مؤثر في العقود التجارية الدولية وعقود المعاملات المالية بصفة عامة .

يرجع اعتماد المعيار القانوني في تحديد الطبيعة القانونية للعقد الدولي إلى انعكاسات العولمة على الجوانب السياسية و القانونية و الاقتصادية، و عليه بات هذا المعيار غير كاف للوقوف على مدى ارتباط موضوع التعاقد بالتجارة الدولية ، ذلك أن مثل هذا الارتباط هو الذي يجعل العقد أداة الخدمة التجارة الدولية لكونه تخطى مجال الاقتصاد الداخلي، إن المعيار القانوني في تحديد دولية العقد يصلح لهذه المسألة القانونية نظرا لأنه معيار موسع وشامل لكل عناصر العقد و خصائصه الذاتية إلا أنه في بعض الأحيان لا يشكل معيارا كافيا هذا ما استدعى إلى البحث عن معيار آخر بالمعيار الاقتصادي .

### • المعيار الاقتصادي

اتجهت محكمة النقض الفرنسية منذ الثلث الأول من القرن العشرين إلى وضع بعض القواعد الخاصة بالعقود المتعلقة بالتجارة الدولية، كشرط التحكيم المدرج في العقود المبرمة بين الدولة و أحد الأشخاص الأجنبية رغم بطلان هذا الشرط إذا ورد في عقد داخلي ، و كذلك شرط الذهب أو ما في حكمه من الشروط النقدية التي تهدف إلى ضمان مخاطر تحويل العملة ، و عرف هذا المعيار بأنه يهدف إلى انتقال للأموال و الخدمات من دولة الأخرى عابرة للحدود بحلق مصالح التجارة الدولية وعليه فان المعيار الاقتصادي يتميز بالمرونة لمواجهة تعدد عقود التجارة الدولية وتنوعها ، إلا أنه يبني يحتاج إلى المعيار القانوني في تحديد وتعيين النظام القانوني الذي يخضع له العقد وللخروج من هذا الإشكال القانوني في تحديد دولية العقد يجب الجمع بين المعيار القانوني والاقتصادي ، وهذا الاتجاه الحديث الذي أخذ به القضاء الفرنسي عند التصدي لمسألة دولية العقد، وعليه لا يكفي القضاء عند تقرير دولية عقود المعاملات المالية بالتحقق من وجود

عنصر أجنبي في الرابطة العقدية إبي المعيار القانوني وإنما يحرص أيضا على التأكد من تعلق الأمر بمصالح التجارة الدولية المعيار الاقتصادي، ويترتب على هذا الأمر ضرورة تضيق من معيار دولية العقد بحيث لا يؤدي مجرد تضمنها العنصر أجنبي إلى إعمال قواعد القانون الدولي الخاص، وإنما يتعين لهذا الإعمال أيضا أن تهدف العملية العقدية إلى انتقال للأموال والخدمات عبر الحدود، وقد استندت إليه محكمة باريس عند تأكيد دولية العقد على المعيار القانوني الذي يفيد اتصال الرابطة العقدية بأكثر من نظام قانون واحد، فالعقد مبرم خارج دولة هولندا بين شركة هولندية وشخص فرنسي مكلف بتوزيع منتجات الشركة في فرنسا، يعبر عن اتصال الرابطة العقدية بكل من النظام القانوني الهولندي والنظام الفرنسي، غير أن المحكمة لم تكف بتوافر هذه العناصر، بل ذهبت في حكمها إلى أن الرابطة العقدية تهدف إلى تشجيع الصادرات الشركة الهولندية في فرنسا وهذا يقرر تحقيق مصالح التجارة الدولية".<sup>1</sup>

فالمعيار الاقتصادي يهدف إلى غايات اقتصادية مستوحاة من حرية المبادلات في إطار التجارة الدولية يؤدي إلى انتزاع العلاقة القانونية من مجال تنازع القوانين وإخضاعها لقواعد التجارة الدولية، وهذا نتيجة لمفهوم الاقتصادي المرن لمصالح التجارة الدولية في عقود التجارة الدولية، ورغم المزايا التي يتوافر عليها المعيار الاقتصادي من حيث كونه يأخذ في الاعتبار المعطيات الاقتصادية والتجارية للمعاملات الدولية، بالإضافة إلى تحليله الموضوعي والواقعي للوقائع القانونية وعدم اكتفائه بالجوانب الشكلية والقانونية في التصرفات الدولية، إلا أنه لم يسلم من النقد، فقد أخذ عليه الغموض وعدم التحديد كما اختلف أنصاره حول مدى أو نطاق تطبيقه.

لقد وصل هذا النقد إلى إيجاد اتجاه جديد حاول الجمع أو التوفيق بين المعيارين لإكساب الصفة الدولية، وبالتالي تطبيق النتائج المترتبة على أعمال الصفة على عقود التجارة الدولية الحل الأمثل لتكييف العقد التجاري الدولي.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : مصادر التحكيم في عقود التجارة الدولية

تعتبر مصادر التحكيم التجاري الدولي بمثابة الأحكام العامة التي يستقي منها التحكيم في عقود التجارة الدولية تنظيمه و حجية أحكامه و تنقسم هذه المصادر إلى مصادر عامة تشمل

<sup>1</sup> طيار محمد السعيد، مرجع سابق، ص 614.

<sup>2</sup> طيار محمد السعيد، مرجع سابق، ص 615.

مصادر ذات طبيعة وطنية و أخرى ذات طبيعة دولية تم توجد المصادر الخاصة المتمثلة في اتفاقات التحكيم النموذجية و أنظمة التحكيم و الاجتهادات التحكيمية.<sup>1</sup>

### • المصادر الوطنية للتحكيم في عقود التجارة الدولية

وتتمثل هذه المصادر فيما تضعه القوانين الداخلية للدول من أحكام خاصة بتنظيم التجارة الدولية و التحكيم التجاري الدولي حيث صدرت العديد من التشريعات الحديثة بشأن التحكيم من أهمها القانون الفرنسي للتحكيم الدولي الصادر في 12 ماي سنة 1981 و القانون الاسباني لسنة 1988 و القانون المصري رقم 27 لسنة 1994 وكذا القانون المغربي رقم 05. 08 لسنة 2007 التي من خلاله أصبح المغرب يتوفر على إطار قانوني مستقل لتنظيم التحكيم التجاري الدولي في عقود التجارة الدولية بصفة خاصة و بالتالي أصبح هذا القانون مصدرا معتبرا في التحكيم التجاري الدولي حيث عمل المشرع المغربي بموجب الفصل 327 - 40 في حصر معايير دولية التحكيم في عقود التجارة الدولية و بالتالي فأول معيار حدده هو تعلق التحكيم بالتجارة الدولية و هذا المعيار هو الحي يدعوه الفقه "بالمعيار الاقتصادي" وهو الذي يبحث في موضوع النزاع و هو المعيار الذي اعتمده القانون النموذجي و بيد أن المشرع المغربي ربط هذا المعيار الاقتصادي بمعيار آخر جغرافي هو ان يكون لأحد أطراف النزاع على الأقل موطن أو مقر بالخارج وكذا أن يكون المكان الذي يجب أن تنفذ فيه جزء مهم من الالتزامات خارج الدولة الموجود بها مؤسسة الأطراف. تم نص على معيار الإرادة التحديد دولية منازعة عقود التجارة الدولية و بالتالي إخضاعها للتحكيم الدولي وذلك من خلال تأكيده في نفس المادة أن يكون مكان إتقان التحكيم خارج الدولة المتواجد بها مؤسسات الأطراف و هو معيار نص عليه القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي و ولم يقف المشرع المغربي عند تنظيمه للتحكيم الدولي بتحديد المعايير دولية عقود التجارة الدولية لكي يمكن إخضاع المنازعات الناشئة عنها في حالة توافرها لقانون 05. 08 في جانب المتعلق منه بالتحكيم الدولي لكن نظم مختلف جوانب التحكيم في عقود التجارة الدولية بشكل مفصل في 16 فصل تطرق فيه لكيفية تعيين المحكمين من خلا الفصل 41-327 و اجراءات التحكيم الدولي و التي أخضعها لقانون الإرادة بموجب الفصل 42-927 كما هو الشأن بالنسبة للقانون الواجب التطبيق الذي يخضع بدوره لإرادة الأطراف الفصل 44-321 و هو ما

<sup>1</sup> الرود كريم، مجلة منازعات الأحكام، التحكيم في عقود التجارة الخارجية، العدد العاشر، فيفري 2016، ص 3-4.

يعني استبعاد المشرع المغربي لبعض قواعد القانون الدولي الخاص المعقدة و التي لا تتناسب مع خصوصيا و مميزات التحكيم في تسوية منازعات عقود التجارة الدولية و كما نظم الى جانب هذا الاعتراف ومنح الصيغة التنفيذية للحكم التحكيمي الدولي و اخضاعه لاختصاصات المحكمة التجارية الفصل 46-327 | وتجدر الاشارة الى أن مصادر الوطنية للتحكيم في عقود التجارة الدولية متدا أيضا للقوانين الخاصة حيث نجد ظهور 1958 ينص في الفصل 39 منه على امكانية اللجوء الى التحكيم بخصوص النزاعات المتعلقة بالاستثمار وترجع أهمية القوانين الوطنية باعتبارها مصدر قوي للتحكيم في عقود التجارة الدولية في كون ادا عين الأطراف احدى القوانين الوطنية في اتفاق التحكيم ليفصل على أساسه في المنازعة فيأخذ هذا القانون بعين الاعتبار سواء من قبل المحكم أو الأطراف تحت طائلة بطلان الحكم التحكيمي في حالة عدة احترامه.

#### • المصادر الدولية للتحكيم في عقود التجارة الدولية

ظهر التحكيم التجاري الدولي بصفة عامة و التحكيم في عقود التجارة الدولية بصفة خاصة في صورة تنظيم تشريعي محكوم بنصوص قواعد محدد في العادات الدولية المختلفة التي أوضحت الأسس و الضوابط التي تحكمه من الناحية الدولية سواء فيما يتعلق بالإجراءات او القانون الواجب التطبيق وتنقسم هذه الاتفاقيات الى ثنائية ومتعددة الأطراف ومن أهم الاتفاقيات التي أسست لقواعد التحكيم التجاري الدولي و التي يخضع لها التحكيم في عقود التجارة الدولية نجد اتفاقية نيويورك عام 1958 الخاصة بالاعتراف وتنفيذ أحكام المحكمين الأجنبية و التي أقرها مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بالتحكيم التجاري الدولي المنعقد بنفس السنة و تهدف من الاتفاقية الاعتراف و تنفيذ أحكام المحكمين و الأحكام الصادرة من هيئات التحكيم دائمة يحتمك اليها الأفراد أو المؤسسات حيث تطبق على أحكام محكمين و التي لا تعتبر وطنية في الدولة المطلوبة اليها الاعتراف أو تنفيذ هذه الاحكام وتعد هاته الاتفاقية مصدر جد هام للتحكيم في عقود التجارة الدولية حيث ينبغي احترام مقتضياتها حتى تنفذ أحكام التحكيم الصادرة في منازعات عقود التجارة الدولية في البلد الذي براد الاعتراف أو تنفيذ ذلك الحكم التحكيم وتتجلى أهمية هاته الاتفاقيات المنظمة للتحكيم التجاري الدولي باعتبارها مصدر أساسي للتحكيم في عقود التجارة الدولية خصوصا في الحالة التي يعين فيها الأطراف في اتفاق التحكيم كون القانون الواجب التطبيق يخضع في تحديده لاتفاقية معينة حيث تعتبر هاته الاتفاقية ضابط أساسي في تحديد القانون

الواجب التطبيق إلى جانب هذا فتنفيذ أحكام التحكيم هذا النوع من العقود يخضع دائما لاتفاقية نيويورك.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأحكام المتعلقة بالتفاوض في عقود التجارة الدولية.

مع زيادة حجم المبادلات الدولية ومجالاتها، ومع تقدم أساليب الاتصال والنقل، أصبح العالم الآن يعيش في مجتمع دولي مبني على الأخذ والعطاء المستمر بين أعضائه من الدول المختلفة ممثلة في حكوماتها وشركاتها وأفرادها، واتسع نطاق المعاملات الدولية بشكل ملحوظ ليشمل نواحي التبادل والتعاون الاقتصادي والسياسي والثقافي والاجتماعي وغيرها بالرغم من أن المبادئ العامة للتفاوض الفعال تنطبق مناقشتها على جميع أنواع المفاوضات بما فيها المفاوضات الدولية، إلا أن المفاوضات الدولية تتميز بخصائص إضافية هامة تستلزم معالجة خاصة ويترتب عنها التزامات خاصة أخرى.

### المطلب الأول: العقود التمهيدية في مرحلة المفاوضات في عقود التجارة الدولية:

المفاوضات تعتبر مرحلة تكثر فيها الاتفاقيات السابقة على إبرام العقود التي تختلف في قوتها الملزمة وقد بلغ من كثرة هذه الاتفاقيات وتنوعها واختلاف مسمياتها أن أكد بعض الفقهاء أننا بصدد فوضى في المجال، ويكفي للتدليل على ذلك أن نشير لبعض هذه المصطلحات: الاتفاقيات المتعلقة بتنظيم المفاوضات، اتفاقيات المبدأ، الاتفاقيات المؤقتة، خطاب المساندة والبروتوكول الاتفاقي والاتفاق المرحلي وعهد الشرف... إلى غير ذلك من هذه الاتفاقيات التي يربط بينها جميعا رابط واحد وهو أنها تصدر في المرحلة قبل العقدية وتتفاوت في قيمتها القانونية، فمنها ما هو قليل القيمة، حيث لا يولد إلا التزامات أدبية بحتة ومنها ما يولد التزامات قانونية حقيقة وهذه العقود والاتفاقيات تفسر نوايا الأطراف واتجاههم نحو مشروع التعاقد.

### ❖ أولا: العقود والإنفاقات التمهيدية غير ملزمة (المرنة):

إن العقود والاتفاقات التمهيدية لها خصائص مشتركة تجمع بينهما جميعا وتتلخص في كونها إنفاقات مبدئية، وليست عقود نهائية بين الأطراف ولا يمكن أن يترادف مصطلح الاتفاق المبدئي أو الشرفي أو رسالة النية مع مصطلح العقد النهائي وهي عقود لا ترتب أي التزامات، لكن هذا

<sup>1</sup> الرود كريم، مرجع سابق، ص 6.

لا يعني أنها ليست لها أهمية قانونية حيث لها دور في بلورة العملية التفاوضية والتعريف بالمفاوضات وهذه العقود يمكن حصرها في أنواع هي: الاتفاق الشرفي أو الأدبي، البروتوكول الاتفاقي، رسائل النية.<sup>1</sup>

### 1- الاتفاق الشرفي أو الأدبي:

يقصد به ذلك الذي يهدف الأطراف إلى إبعاده عن دائرة القانون والجبر وتعليق تنفيذه على أمانة ونزاهة كل منهم دون طرح منازعاته أما القضاء أو التحكيم، وهو يقف على مشيئة الشخص إن شاء نفذه وإن شاء امتنع عن تنفيذه، وأول مجال يمكن أن نصادف فيه هذا النوع من الاتفاقات هو المجال الذي يغيب فيه التنظيم التشريعي، أما المجال الثاني هو الاتفاقات المخالفة للنظام العام، وهذا هو الشأن في الاتفاقات المتعلقة بالتحكم في الأثمان.<sup>2</sup>

### 2- البروتوكول الاتفاقي:

يستخدم مصطلح البروتوكول الاتفاقي في التعامل بين التجار والشركات للدلالة على العديد من الاتفاقات التمهيدية التي تسبق العقود التجارية المهمة كعقود دمج الشركات وعقود التوريد والتسويق لأنه في هذا النوع من العقود تمر المفاوضات بمرحلتين هما مرحلة يغلب عليها الطابع الاقتصادي، ومرحلة يغلب عليها الطابع القانوني ويعرف البروتوكول الاتفاقي بأنه عقد حقيقي ملزم للجانبين فهو يعمل في صيانة الشروط الأساسية للعقد.

### 3- رسائل النية:

مصطلح رسائل النية يطلق على العديد من المستندات التي يتبادلها الأطراف خلال مرحلة المفاوضات وقبل إبرام العقد النهائي مثل الاتفاق المرحلي ومذكرة التفاهم ولقد ظهرت رسائل نية في نطاق فكرة المستندات قبل التعاقدية التي تبرز في مرحلة المفاوضات السابقة على التعاقد حيث لا تشمل رسائل النية في هذه المرحلة سوى التأكيد على حسن النية التعاقدية في

<sup>1</sup> سعدي توفيق، براهيمي محمد، دور المفاوضات في إنعقاد عقود التجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجليلي بونعامة- خميس مليانة، 2018-2019 ص21  
<sup>2</sup> سعدي توفيق، براهيمي محمد، نفس المرجع، 22.

إنجاح العملية التعاقدية، وتهدف رسابة النية إلى طمأنة الطرف المتلقي لها بأن مرسلها جاد في تعامله وأنه يرغب في التعاقد.<sup>1</sup>

### ❖ ثانيا: العقود التمهيدية والاتفاقات الملزمة (الصلبة):

سنتناول أهم وأشهر العقود التمهيدية التي ترتب التزامات تعاقدية وهي:

#### 1- عقد التفاوض:

تبدأ المفاوضات بين الطرفين من خلال طرح العروض والعروض المضادة بين الطرفين، وقد يتجاوز الطرفان هذا الموقف تلقائياً، ويسمى عقد التفاوض من أجل تنظيم معين لعملية المفاوضات وإجراءاتها كأن يتفقا على جدول زمني للمفاوضات أو يتفقا على المكان الذي يجب أن تجرى فيه المفاوضات أو يتفقا على تشكيل لجان مشتركة لدراسة الجوانب الفنية والمالية والقانونية للعقد أو الصفقة المراد إبرامها، ويختلف مضمون عقد التفاوض من حالة إلى حالة أخرى بحسب أهمية العقد المتفاوض عليه، وقد يكتفي الطرفان المتفاوضان بتضمين عقد التفاوض على كيفية إجراء عملية التفاوض فقط، وهذا العقد لا ينشأ التزاماً بإبرام العقد النهائي إنما يترتب التزاماً بالتفاوض فقط بخصوص العقد المراد إبرامه بحيث لا يحق لكل طرف سوى الحق في مطالبة الطرف الآخر بتنفيذ التزامه بالتفاوض بحسن نية.<sup>2</sup>

#### 2- خطاب النوايا:

يقوم الراغب في التعاقد بتوجيه دعوة إلى شخص معين أو إلى أفراد الجمهور يعلن فيها عن رغبته في التفاوض بشأن العقد تمهيدا لإبرامه، وهذا ما يطلق عليه الدعوة إلى التفاوض أو الإيجاب بالتفاوض، حيث لا تتضمن تلك الدعوة الشروط الجوهرية للعقد المراد إبرامه بل مجرد التعرف على من يستجيب لدعوته ليدخل معه في التفاوض حول مضمون العقد المرغوب.

ويجري العمل في مجال التجارة الدولية على إرسال الدعوة إلى التفاوض إلى الطرف الآخر عن طريق ما يسمى بخطاب النوايا وذلك للدلالة على جدية هذه الدعوة وإعطائها طابعا

<sup>1</sup> سعدي توفيق، براهيمي محمد، نفس المرجع، ص22.

<sup>2</sup> سعدي توفيق، براهيمي محمد، نفس المرجع، ص23.

رسمياً وتكمن جدية خطاب النوايا وطابعه الرسمي في صدوره على شكل وثيقة مكتوبة من الراغب في التعاقد إلى الطرف الآخر، يعرب فيها عن رغبته في إبرام عقد معين ويبين فيها الخطوط العريضة للصفقة ودعوته للتفاوض حولها، ويتضح من ذلك أن خطاب النوايا وثيقة هامة يبدأ بها بحسب الأصل أطراف العملية التعاقدية مشوارهم نحو خوض غمار التحضير للمفاوضات والتوجه نحو التعامل الجدي لإنجاز العقد المراد إبرامه.

ليس من السهل وضع تعريف محدد لخطاب النية، ومع ذلك حاول البعض تقديم تعريف له، بالقول أنه " وثيقة مكتوبة قبل العقد النهائي تعكس الاتفاق على الفهم المبدئي لطرف أو أكثر من أطراف التعاقد التجاري بغية الدخول في عقد مستقبلي.

### 3- عقد الإطار:

في العقود ذات الأهمية الاقتصادية يحرص الطرفان المتفاوضان على وضع تنظيم لعملية التفاوض في شكل اتفاقات تمهيدية تهدف إلى تسهيل عملية المفاوضات وخاصة إذا كان الطرفان يعترزمان إبرام سلسلة من العقود ذات طبيعة واحدة مثل عقود التوريد ويمكن تعريف عقد الإطار بأنه " العقد الذي يحدد الشروط الرئيسية التي يلتزم الطرفان بإتباعهما فيما يبرمانه في عقود لاحقة، وهي العقود التي تعرف بعقود التطبيق أو عقود التنفيذ، ومن هنا نستنتج أن عقد الإطار هو عقد مستقل من عقود التطبيق التي تبرم لاحقاً فهو عقد تمهيدي يهيمن ويحضر لقيام العقود التطبيقية اللاحقة ومن ثم فإنه يظل مستقلاً عنها فلا يكفي الاتفاق على عقد الإطار لقيام عقود التطبيق وإنما يجب أن يتفق الطرفان كذلك على عقد يريدان إبرامه من هذه العقود. ويعتبر عقد الإطار عقداً حقيقياً وليس مجرد إيجاب بإبرام عقود تطبيق وذلك يستوجب لانعقاده أن تتوافر فيه جميع الشروط اللازمة لانعقاده العقد طبقاً للقواعد العامة وهي التراضي والمحل والسبب.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التزامات الأطراف في مرحلة التفاوض

يترتب على عائق الأطراف بموجب عقد التفاوض التزامات أساسية وأخرى فرعية مكتملة لها وسنحاول في هذا المطلب التعرف على هذه الالتزامات

<sup>1</sup> سعدي توفيق، براهيم محمد، نفس المرجع، ص 24-25

❖ أولاً: الالتزام بالبدء في التفاوض والاستمرار فيه:

### 1- الالتزام بالبدء في التفاوض:

يعد الالتزام بالتفاوض الالتزام الأساسي الذي يقع على عاتق الأطراف ويقصد ببدء التفاوض بدء تلاقي المتفاوضين واتخاذ الإجراءات اللازمة لافتتاح المفاوضات بإجراء الحوار والمناقشات وتبادل المقترحات المتصلة بالعقد الذي ينشده طرفا التفاوض.

ويلحق بهذا الالتزام التعهد باتخاذ الاستعداد لبدء المفاوضات من ذلك تحديد مكان المفاوضات والزمن الذي يستغرقه والطرف الذي يتحمل نفقات الدراسات الأولية التي يمكن أن تطلب خلال المفاوضات.<sup>1</sup>

والالتزام ببدء التفاوض هو التزام بتحقيق نتيجة حيث يتعين على الأطراف المتفاوضة الدخول في مفاوضات فعلية وذلك بتحديد موعد للبدء في المفاوضات ومناقشة شروط العقد في الحال، أو بالذهاب إلى مائدة التفاوض في الموعد المحدد لبدء المفاوضات، وإذا لم يكن هناك موعد محدد للتعهد كل من المتفاوضين البدء في المفاوضات في المدة المعقولة.

وإذا دخل الطرفان دائرة التفاوض ترتب عن ذلك التزام طرفي المفاوضات بمراعاة أصول التفاوض في مفاوضاتها وإلا كان مسئولاً عن إخلاله بهذا الالتزام ولقد ظهرت ملامح هذا الالتزام في العديد من أحكام القضاء تحت تأثير الأفكار الفقهية.

### 2- الالتزام بالاستمرار في التفاوض:

هذا الالتزام يعد التزاماً تكميلياً للالتزام ببدء التفاوض ويجعله ذا معنى، حيث لا يعقل البدء في المفاوضات والوقوف عندها فذلك يعني عدم التقدم لتحقيق النتيجة المرجوة من الدخول في المفاوضات.

وهذا الالتزام أكدته محاكم التحكيم بغرفة التجارة الدولية التي قررت أن الإتفاق على التفاوض يرتب تعهداً تعاقدياً بمتابعة التفاوض والاستمرار فيه.

<sup>1</sup> يسري عوض عبد الله، العقود التجارية الدولية، رسالة دكتوراه من جامعة النيلين بجمهورية السودان، 2009، ص 181-182.

والالتزام بالاستمرار في التفاوض التزام بذل وعناية، ولا يعني بأي حال من الأحوال ضرورة التوصل إلى إبرام العقد، وأهمية هذا الالتزام تبدوا في حال الاتفاق على المسائل الجوهرية للعقد المراد إبرامه، وترك المسائل الجوهرية لاتفاقات لاحقة، فإن ذلك يستلزم الاستمرار في التفاوض للوصول إلى اتفاق بشأن المسائل الثانوية المعلقة، إلا إذا اعتبر الأطراف قيام العقد دون الوصول إلى اتفاق بشأن المسائل المعلقة وفي هذه الحالة يصبح التزاما بتحقيق نتيجة على عكس الأصل العام الذي هو التزام ببذل عناية.<sup>1</sup>

### 3- الالتزام بحسن النية في التفاوض:

يلتزم الطرفان بموجب عقد التفاوض بأن يتفاوضا على العقد بما يوجبه حسن النية وذلك وفقا لما تقتضيه الأمانة والنزاهة في التعامل، وعرف حسن النية بأنه " التعامل بصدق واستقامة وشرف مع الغير بصورة تبقي ممارسة الحق ضمن الغاية المفيدة والعادلة والتي أنشئ من أجلها بحيث لا تؤدي هذه الممارسة إلى الإضرار بالغير دون مسوغ مشروع، أي يفرض حسن النية على الأطراف السعي بالتفاوض إلى غايته الأصلية دون استعمال وسائل غايتها عرقلة مسيرة التفاوض أو إتيان أفعال لحمل الطرف الآخر على قطع المفاوضات.

والالتزام بحسن النية يقتضي عدم إتيان أي سلوك من شأنه إشاعة آمال كاذبة تبعث ثقة زائدة لدى الطرف الآخر في جدية المفاوضات وعدم التفاوض لمجرد الدعاية أو استطلاع السوق دون نية حقيقية في التعاقد، أو قطع المفاوضات بصورة مفاجئة أو في وقت غير مناسب ودون مبرر مقبول، كما يتنافى مع حسن النية إجراء مفاوضات موازية مع الغير بشأن الصفقة ذاتها دون علم الطرف الآخر على نحو يضر به.<sup>2</sup>

### ❖ ثانيا: الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات:

يعد هذا الالتزام لدى كثير من الفقهاء وشراح القانون الدولي الخاص الالتزام الرئيسي الثاني الذي يترتب على عائق الطرفين عن عقد التفاوض، فمتى ما بدأ التفاوض فإن الأطراف المحافظة على الأسرار التي سيحصلون عليها خلال المفاوضات، وفي الواقع فإن الالتزام بالمحافظة على الأسرار يعد ضرورة من ضروريات التفاوض، ويستلزم السير في التفاوض الكشف عن العديد من

<sup>1</sup> يسري عوض عبد الله، نفس المرجع، ص 183-186.

<sup>2</sup> يسري عوض عبد الله، نفس المرجع، ص 186-191.

الأسرار المتعلقة بنشاطه وموقفه المالي وحجم تعاملاته، وهذه الأسرار لم يكن ليعلن عنها له في الظروف العادية.

- أساس الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات:

تقتضي المفاوضات إفشاء الطرفين ببعض المعلومات الهامة الفنية أو المهنية أو المالية المتعلقة بنشاطه للطرف الآخر، وقد تكون من المعلومات الخاصة التي تعد من أسرار الطرف الذي أدلى بها، وقد تكون المعلومات محمية بموجب القوانين الدولية أو الوطنية وقد تكون غير ذلك. وحماية للمعلومات والبيانات التي يفصح عنها الأطراف لاسيما تلك التي لا يكفل لها القانون الحماية أو بسبب عدم تمتع المعلومات في حد ذاتها بالحماية القانونية يقوم الأطراف بوضع تنظيم اتفاقي لفرض الحماية على المعلومات والبيانات الخاصة بهم.

- مضمون الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات:

يتكون محل الالتزام بسرية المعلومات من شقين هما الامتناع عن إفشاء الأسرار، والامتناع عن استغلالها، وذلك يعني أن شرط الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات لا يوجب المسؤولية فقط عن إفشاء المعلومات للغير فقط بل أيضا عند استخدام المعلومات المتحصلة لغير غرض التفاوض أو بدون علم صاحب المشروع أو لتحقيق مكاسب شخصية.<sup>1</sup>

### ❖ ثالثا: الالتزامات المكملة للالتزام بالتفاوض:

الالتزامات المكملة أو المساعدة هي تلك الالتزامات الإضافية التي تتفرع عن الالتزام بالتفاوض بحسن النية والتي يلتزم بها الأطراف ليتم التفاوض على أكمل وجه وهذه الالتزامات لا يمكن حصرها تحديدا إذ يمكن أن يضاف إليها أي التزام آخر يسفر عنه العمل أو يشترطه الأطراف على أنفسهم، ومن أهم هذه الالتزامات ما يلي:

#### 1- الالتزام بالإعلام:

<sup>1</sup> يسري عوض عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 192-197

يعد هذا الالتزام من أهم مظاهر حسن النية في التفاوض نظرا للدور الذي يلعبه في تنوير المتفاوض وتبصيره بكل ما يتصل بالعقد المراد إبرامه من معلومات جوهرية تؤثر في تكوين عقيدته بشأن العقد ولقد عرف البعض هذا الالتزام بأنه " تنبيه أو إعلام طالب التعاقد بمعلومات من شأنها إلقاء الضوء على واقعة ما أو عنصر ما من عناصر التعاقد المزمع إبرامه حتى يكون الطالب على بينة من أمره بحيث يتخذ قراره الذي يراه مناسباً على ضوء حاجته وهدفه من إبرام العقد.

ووفقاً لهذا الالتزام يجب على المتفاوض الإدلاء بكافة المعلومات المتعلقة بالعقد المراد إبرامه طالما لها أهميتها في التعاقد من وجه نظر المتفاوض الآخر، وذلك دون تورية أو كتمان حتى تتسم المفاوضات بالشفافية وترتكز على المصارحة والمكاشفة ليتسنى للمتفاوض الآخر أن يقدم على التعاقد بإرادة سليمة ومنتورة خاصة بعد أن أصبح للتطور الصناعي والتكنولوجي دخل كبير في تزايد الحاجة إلى الإعلام قبل التعاقد كالالتزام قانوني يقع على عاتق أحد الراغبين في التعاقد أو كليهما للتبصير بالأمر.<sup>1</sup>

### 2- الالتزام بالاستعلام:

وهو التزام يقع على عاتق المتفاوضين بأن يسعى كل منهم بالذات أو بالوساطة إلى الحصول على كل ما هو ضروري ومؤثر في اتخاذ القرار وعليه بذل الجهد ليستعلم عن ظروف وملابسات كل ما يحيط بالعملية موضوع المفاوضات، والحجة في ذلك أن كل متفاوض يفترض فيه الحرص على مصالحه الخاصة، وعليه يكون أحرص على مصالحه من غيره وأن يستعلم من تلقاء نفسه وأن يتحرى الحقيقة بالجوء إلى كافة مصادر المعرفة المتاحة، لذا تتجه هيئات التحكيم إلى منح الأولوية للالتزام بالاستعلام بالنظر إلى الالتزام بالإعلام لتتأى بالإعلام عن شبهة التزيد والتجاوز.

### 3- الالتزام بالتعاون:

يتمثل هذا الالتزام في التعاون المثمر بين الأطراف المتفاوضة طيلة مرحلة المفاوضات وبما يكفل وصول المفاوضات إلى نهاية ونتيجة منطقية ومرضية إما بانعقاد العقد محل التفاوض أو بصرف النظر عن التعاقد دون أضرار.

<sup>1</sup> يسري عوض عبد الله، نفس المرجع السابق، ص 198-208.

ويعد الكثير من الشراح هذا الالتزام من الالتزامات الأساسية التي تظل قائمة طول فترة المفاوضات بغية الوصول إلى النتيجة المرجوة ولا تتدرج صورة التعاون تحت حصر، فكل ما يحتاجه سير العملية التفاوضية فهو لازم، وهي لا تدخل تحت حصر معين، ويتجسد الالتزام بالتعاون بصورة خاصة في التشاور والمشاركة في إعداد سيناريو أو جدول مفاوضات وتحديد مكان وزمان إجرائها، والتراضي على تحديد الخبراء الفنيين والاستشاريين.

#### 4- الالتزام بعدم إجراء مفاوضات متوازية ( قصر التفاوض):

المتفاوضين إجراء المفاوضات المتوازية للمفاوضات القائمة لا يعد في ذاته سببا يستوجب المسؤولية، فحرية التفاوض تمنح لكل متفاوض الحق في بحث الشروط الأفضل مع الغير لإبرام العقد محل التفاوض، لذلك يشترط أحد المتفاوضين على المتفاوض الآخر عدم إجراء مفاوضات متوازية وهو ما يسمى بشرط القصر، ليصبح بمقتضاه ممتنعا على الملتمزم به إجراء تفاوض موازٍ مع الغير خلال فترة معينة وبهذا الاشتراط يقتصر التفاوض على المتفاوضين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يسري عوض عبد الله، نفس المرجع، ص206-213.

### المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للتفاوض في عقود التجارة الدولية:

لم يتناول الفقه التقليدي الطبيعة القانونية للتفاوض وإنما تحدث عن طبيعة المسؤولية المدنية المترتبة عنه إذا كانت تقصيرية أم عقدية أما في الفقه الحديث والقضاء تم التفريق بين المفاوضات التي تكون مصحوبة باتفاق صريح وغير مصحوبة باتفاق صريح، ولهذا لم يعنى المشرع ولم يهتم بوضع نصوص تفصيلية تنظم تلك المرحلة مكتفياً بالمبادئ العامة التي تحكم تصرفات الأطراف خلالها مثل تفاوض بإرادة أو نية الطرفين.<sup>1</sup>

#### ❖ أولاً: الطبيعة العقدية للتفاوض:

إذا توصل أطراف التفاوض خلال مرحلة المفاوضات إلى إبرام عقد أو أكثر وذلك بهدف تنظيم هذه العملية وهذا يعتبر أنهم قد انظموا إلى مرحلة التفاوض بهدف تنظيم هذه العملية وفقاً لإرادتهم المنفردة حيث نجد أن إلزامية التفاوض تستمد من إلزامية العقود المبرمة بين الأطراف. وفي الحقيقة التفريق الذي قام به الفقهاء والقضاء المعاصرين، أي بين الاتفاقات أو المفاوضات المصحوبة باتفاق وبين مفاوضات غير مصحوبة باتفاق، فهي تفرقة لا أساس قانوني تقوم عليه، فهي ليس لها معنى أو مركز قانوني، ومرة يكون معيار مادي غير ملزم بمجرد أن الأطراف لم يصرحا باتفاقهما على التفاوض ومع أنهما يتفاوضان فعلاً. والعمل والمنطق يؤكد على أن توحيد طبيعة التفاوض في طبيعة واحدة كي تحكمها قواعد قانونية واحدة، دون التفرقة بين صورة وأخرى وفي الحقيقة بمجرد توافق الإرادتين على الدخول في عملية التفاوض يكون قد عقدا العقد دون أن يكون صريحاً وأن هذا العقد هو الذي يتحكم في العلاقة سواء أثناء التفاوض أو عند فشله وهذا ما قد ينشأ عنه مسؤوليات ذات طبيعة عقدية. ولكن بالنظر في عقود التجارة الدولية، وخاصة تلك التي تعتمد بنقل التكنولوجيا منها أنها تستغرق وتأخذ وقتاً كبيراً وما يقابل ذلك من نفقات باهظة، وكذلك إلى الفرص التي قد يفقدها أحد أطراف التفاوض في الدخول في صفقة مما يتأثر بها مشروعها التجاري. وخلاصة القول أن التزام الأطراف بالالتزامات الناتجة عن التفاوض وعن الطبيعة القانونية للتفاوض، باعتباره أنه عملية حساسة فهي تختلف طبيعتها وإجراءاتها.

<sup>1</sup> عصمي مريم، عشور مريم، التفاوض في عقود التجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2017، ص25

## ❖ ثانيا: الطبيعة المادية للتفاوض:

لاعتبار أن التفاوض ذو طبيعة مرنة ومزدوجة، يصعب التفريق فيها كونها متغيرة متطورة، فهي مختلفة من عدة جوانب فلكل عقد مجال وخصائص تفاوضية معينة قد لا توجد في عملية تفاوضية أخرى، ففكرة الطبيعة المادية للتفاوض تقوم على أساس أنه مجرد واقعة مادية ليس إلا، وهو غير ملزم ومفرغ من أي قيمة قانونية، حيث ذهب الفقهاء والقضاء المعاصرين إلى التفريق بين المفاوضات غير مصحوبة بالتزام صريح وبين المصحوبة بمثل هذا الاتفاق فالأول يعتبر في نظرهم طبيعة مادية أما الثانية تعتبر طبيعة عقدية.

الاتفاق الصريح يهدف إلى التأكيد على أن المفاوضات تتم بموجب اتفاق سابق بين المتفاوضين، والاتفاق هو الذي يحكم العلاقة بينهم، كما يلزمهم بحسن النية دون أن يلزمهم بإبرام عقد نهائي في محل المفاوضة، وبذلك تعود الحرية للأطراف بالعدول والأمان في المفاوضات. فلا يمكن التسليم بها لما جاء في المفهوم القانوني الصريح للتفاوض بالرجوع إلى عدد من الأسانيد ومنها:

- 1- التفاوض هو تصرف ثنائي يتم على جانبيين فأكثر، وليس من جانب واحد، فالتفاوض على العقد لا يتحقق إلا بحدوث نوع من الاتصال بين طرفين أو أكثر.
- 2- التفاوض على العقد تصرف إداري، لا يتم إلا بتوافق إرادتين وليس فيه إجبار أو إكراه. المتفاوضان يهدفان من ورائه إلى إحداث أثر قانوني معين، فهو الوصول لمرحلة تمهيد للعقد المراد إبرامه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عصمي مريم، عيشور مريم، مرجع سابق، ص26-28.

### المطلب الرابع: آثار المسؤولية المدنية المترتبة على مفاوضات التجارة الدولية:

نتيجة الإخلال بالالتزامات المترتبة على المتفاوضين، وجب البحث في الآثار الناتجة عن عملية التفاوض، وهذا ما سيتم معرفته من خلال التعرف على آثار كل من المسؤولية العقدية والمسؤولية التقصيرية.

#### أولاً: آثار المسؤولية العقدية:

متى أبرم العقد، يلتزم كل طرف بتنفيذ الالتزامات الناشئة عن عقد التفاوض، وفي حالة ما إذا أخل أحد المتفاوضين بالتزامه وألحق ضرراً بالطرف الآخر، تقوم في حقه المسؤولية العقدية، ولجبر هذا الضرر يفرض على المتفاوض المسؤول تنفيذ التزامه عيناً إن أمكن ذلك، أو الالتزام بالتعويض وفسخ العقد

**1- التنفيذ العيني:** الأصل في تنفيذ الالتزام أن يكون عينياً فإذا امتنع المدين عن تنفيذ التزامه طواعية جاز للدائن أن يجبره بعد إعداره، وعليه فإن المتفاوض الذي لم يقم بتنفيذ التزامه بالتفاوض طواعية كأن يرفض الدخول في المفاوضات أو الاستمرار فيها بالرغم من توجيه إعدار له.<sup>1</sup>

**2- التنفيذ عن طريق التعويض:** نظراً لطبيعة المفاوضات التي تقوم على مبدأ حرية التعاقد فلا يبقى أمام المتفاوض المتضرر إلا التعويض عن طريق التنفيذ، حيث يترتب على إخلال أحد المتفاوضين بالتزامه أن ينشأ للطرف الآخر حقا في الرجوع على الأول طالبا تعويض على ما أصابه من جراء عدم التنفيذ، في حالة عدم الاتفاق على القيمة من قبل الأطراف في عقد التفاوض، فإن القاضي هو الذي يتولى مهمة تقدير التعويض، ويملك قاضي الموضوع السلطة التقديرية في مسألة التعويض، بشرط أن يبين في حكمه عناصر الضرر الذي قضى بتعويضه ومن أهم هذه الأضرار:

<sup>1</sup> نائلة أوصيف، سهام شناح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2019-2020، ص67.

- نفقات التفاوض
- التعويض عن الوقت الضائع
- التعويض عن السمعة التجارية
- التعويض عن فوات الفرصة
- التعويض عن عدم تنفيذ عقود أخرى

### 3- فسخ عقد التفاوض:

#### (أ) - تعريف الفسخ:

عقد التفاوض هو عقد ملزم للجانبين، ويرتب التزامات متقابلة لكلا طرفيه، فإذا أخل أحد المتفاوضين بأحد التزاماته جاز للمتفاوض الآخر طلب فسخ العقد، وعليه فإن الفسخ يعتبر بمثابة جزاء على إخلال أحد المتعاقدين بالتزاماته وهو حل الرابطة العقدية.

#### (ب) - شروط الفسخ:

يجب لإمكان طلب الفسخ أن يتخلف أحد المتعاقدين عن الوفاء بالتزامه، إذ لم يتم بالتنفيذ المطلوب منه كلياً أو جزئياً أو تنفيذه بطريقة معيبة غير مطابقة لما أتفق عليه، ويجب على المتعاقد طالب الفسخ إعدار المتفاوض الآخر قبل طلب فسخ العقد. ويشترط في المتعاقد طالب الفسخ أن يكون قد نفذ التزامه أو مستعداً لتنفيذه، أما إن كان هذا المتعاقد لم ينفذ التزامه وغير مستعد لتنفيذه فإنه يعد مقصراً، ولا يجوز له أن يطلب فسخ العقد استناداً إلى عدم تنفيذ المتعاقد معه لالتزاماته.<sup>1</sup>

(ج) - صور الفسخ: يتم فسخ عقد التفاوض إما بموجب حكم وهو الأصل، وإما أن يكون باتفاق الأطراف، أو بوضعه شرطاً في العقد الأصلي، ويكون كالتالي:

- **الفسخ القضائي:** الأصل في الفسخ يقرر بمقتضى حكم القاضي، فبمجرد توفر الشروط السابقة يستطيع أن يحكم بفسخ عقد التفاوض، والحكم بالفسخ أمر جوازي للقاضي، فهو يتمتع بسلطة تقديرية واسعة، وله أن يمنح المدين أجلاً للوفاء بالتزامه إذا اقتضت الضرورة ذلك، كما لو كان المدين حسن النية ويرجع تخلفه عن التنفيذ لظروف استثنائية عابرة تستوجب إمهاله بعض الوقت

<sup>1</sup> نائلة أوصيف، سهام شناح، مرجع سابق، ص 69-75

لتنفيذ إلتزامه، وتقدير الظروف التي تستدعي منح المدين أجلا مسألة موضوعية تدخل ضمن السلطة التقديرية للقاضي، فلا يجوز الحكم بالفسخ إذا قام المدين بتنفيذ إلتزامه ضمن الأجل الممنوح له، وللقاضي أن يرفض الحكم بالفسخ إذا كان ما لم يفي به المدين، وللقاضي أن يحدد مدى جسامته الإخلال الجزئي بالالتزام على ضوء شكك يحكم بالفسخ أو يكتفي بالتعويض.

- **الفسخ الاتفاقي:** يجوز الاتفاق على فسخ عقد التفاوض بمجرد الإخلال بالالتزامات الناشئة عنه، يطلق عليه شرط الصريح الفاسخ، إذا ورد هذا الشرط في العقد، لا يعفي من لزوم إعدار المدين لتنفيذ إلتزامه، ولا يقع الفسخ تلقائيا، إذا لم يتم إعدار المدين. وينبغي الإشارة إلى أنه عندما يتقرر فسخ عقد التفاوض، سواء عن طريق حكم قضائي أو بالاتفاق بين الطرفين المتفاوضين، فإن الفسخ يؤدي إلى زوال عقد التفاوض بأثر رجعي، ولا يقتصر أثره على المستقبل، وإنما يعود على تاريخ إبرام العقد، ويعتبر العقد كأن لم يكن، ويترتب عن ذلك إزالة كل أثر ترتب عليه ومن ثم إعادة المتعاقدين إلى الحالة التي كانا عليها قبل إبرام العقد، ويستلزم ذلك أن يقوم كل متفاوض برد ما أخذه المتفاوض الآخر من وثائق ومستندات وخرائط وتصميمات، وكل ما تم تقديمه من أجل القيام بعملية التفاوض، بهدف إبرام العقد النهائي فإن كان ذلك مستحيلا، حكم القاضي بالتعويض.

- حالة فسخ عقد التفاوض عندما يكون شرط الفسخ في العقد الأصلي:

يتضح من هذا الحكم أن فسخ عقد التفاوض عندما يكون شرطا في عقد أصلي لا يؤدي إلى فسخ العقد الأصلي، بل يبقى هذا الأخير قائما وصحيحا، ويفسخ اتفاق التفاوض وحده، طالما أن هذا الأخير لا ينصب على عنصر جوهري للعقد الأصلي.

أما إذا كان التفاوض متعلقا، بمسألة جوهرية يتوقف عليها مصير العقد الأصلي في المستقبل كما هو الحال في شرط إعادة التفاوض لمواجهة صعوبات تنفيذ العقد فإن فسخ اتفاق التفاوض يؤدي حتما إلى فسخ العقد الأصلي أيضا، ذلك أن الاتفاق على التفاوض يهدف في هذه الحالة إلى إنقاذ العقد، ومن ثم فإن مصير هذا الأخير يكون متوقفا على نجاح التفاوض بشأنه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نانلة أوصيف، سهام شناح، نفس المرجع، ص 75-76.

## ❖ ثانيا: آثار المسؤولية التقصيرية:

الجدير بالذكر أن المفاوضات في العقود التجارية الدولية كمبدأ عام تتم في إطار حر وبشكل تلقائي دون حاجة الأطراف المتفاوضة إلى أي إطار عقدي وبالتالي إذا ألحق أحد المتفاوضين الضرر بالآخر فلا يمكن تطبيق المسؤولية العقدية وذلك لغياب العقد، فإن المسؤولية الملقاة على عاتقهما هي المسؤولية التقصيرية، فإذا قامت المسؤولية التقصيرية، التزم المتفاوض بتعويض الطرف الآخر المتضرر، عما أصابه من ضرر من جراء خطأه، ويكون التعويض عن الضرر المباشر سواء كان ذلك الضرر حالا أو مستقبلا، وسواء كان متوقعا أو غير متوقع، ما دام محققا، والضرر المباشر يشمل عنصرين هما، الخسارة التي لحقت بالمتضرر والكسب الذي فاتته، مع العلم أن المتفاوض ليس له أن يشترط أثناء المفاوضات إعفائه من المسؤولية التقصيرية التي يمكن أن تقوم بمناسبة فشل المفاوضات لكون هذا الشرط يقع باطلا ولا يعتد به، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المسؤولية التقصيرية تعتبر من نظام العام.

فإذا قام الالتزام التقصيري فإن الجزاء للتنفيذ في حالة المسؤولية التقصيرية، هو الحكم بالتعويض للطرف المتضرر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نائلة أوصيف، سهام شناح، مرجع سابق، 77-78.

**خلاصة الفصل الثاني :**

مرحلة المفاوضات في عقود التجارة الدولية تتميز بعدة خصوصيات تجعلها تنفرد على مرحلة المفاوضات في عقود التجارة المحلية، فإن كانت هذه الأخيرة لا تعير الاهتمام البالغ إلى مرحلة المفاوضة، فإن عقود التجارة الدولية تعد المفاوضات فيها مرحلة أساسية وجوهرية لا يمكن الاستغناء عنها أو التقليل من أهميتها، وذلك لما تتميز به من مقومات وخصائص ابتداء من مرحلة العقود التمهيدية لغاية الاتفاق على العقد أو تقرير فسخه.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة

## تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الأول إلى ماهية التفاوض وفي الفصل الثاني إلى التفاوض في عقود التجارة الدولية، كان لزاما علينا أن نحاول توظيف ما درسناه في هذه الفصول النظرية في إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة فقسمنا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني تناولنا فيه التفاوض في مؤسسة ملبنة الحضنة.

**المبحث الأول: تعريف بملبنة الحضنة.**

يتناول هذا المبحث التعريف بالمؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية المتمثلة في مؤسسة "حضنة حليب"، من خلال تقديم نبذة تاريخية حول المؤسسة وعرض أهم منتجاتها إضافة إلى تقديم هيكلها التنظيمي، وكذا التطرق لمنهجية الدراسة من خلال التعرف على الوسائل المعتمدة في جمع البيانات.

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور ملبنة الحضنة.**

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة، كانت تسمى ملبنة الحضنة الاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب (Hodna Lait)، أنشأت من طرف أربع شركاء بتاريخ 15/12/1998 برأس مال اجتماعي قدره 60 000 000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 15/05/2000، وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج: الحليب، لبن رائب، حليب البقر في أكياس)، باستثمار قدره 58 451 619 88 دج، حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40 000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة مشكلة من 38 عامل دائم. ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر يمكن تجسيد ذلك عبر المراحل التالية: التوسع الأول: كان خلال الفترة الممتدة من 01/01/2001 إلى 31/12/2003 باستثمار قدره 27 29 596 968 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 140 000 لتر/اليوم وارتفع عدد العمال إلى 53 عامل دائم، وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

( 335 937 000 دج في سنة 2001 وبلغ عدد الموظفين 40 عامل. ( 496 255 000 دج في سنة 2002 وبلغ عدد الموظفين 39 عامل. ( 519 355 000 دج في سنة 2003 وبلغ عدد الموظفين 53 عامل.

التوسع الثاني: كان خلال الفترة الممتدة من 01/01/2004 إلى 31/12/2004، وينطبق التوسع على الوحدة 02، حيث بلغ حجم الاستثمار في هذه المرحلة 31 513 938 339 دج، وهذا أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 140 000 لتر/اليوم إلى 320 000 لتر اليوم و 180 000 لتر/اليوم في الوحدة 02، كما تمكنت من إضافة مجموعة من المنتجات الجديدة وهي: > حليب مبستر واللبن والرائب وحليب البقر، في قارورات بسعة 1 لتر. ( زيادي طبيعي وزيادي ممزوج بالفواكه، في قارورات بسعة 1 لتر. ( زيادي معطر وزيادي ممزوج بالفواكه، في علب 110 غرام. وفي سنة 2004 حققت المؤسسة رقم أعمال قدره 705 731 000 دج مع وجود 58 عامل.

التوسع الثالث: كان خلال الفترة الممتدة من 10/01/2005 إلى 31/12/2011 باستثمار قدره 556 644 565 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 660 000 لتر /اليوم مقسمة إلى:

- 240 000 لتر/ اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 240 000 لتر اليوم بالنسبة للزبادي في علب.
- 180 000 لتر اليوم بالنسبة للزبادي في قارورات.

وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي: الجدول رقم (01): تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2011-2005)

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	1221594000	2213552000	2939428000	3799650000	5018264160	5728445788	7019456946
عدد الموظفين	142	195	246	414	720	890	1000

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة حققت قفزة نوعية في رقم أعمالها بحوالي أربعة أضعاف خلال ست سنوات وهذا يدل على تطور حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة وكذلك زيادة حصتها السوقية نتيجة لتنوع منتجاتها خصوصا خلال مرحلة التوسع الثالث، وهو ما فرض عليها ضرورة استقطاب المزيد من الموظفين حيث تضاعف هذا الأخير أكثر إلى سبع أضعاف خلال نفس المرحلة، ومن خلال كل هذه الاستثمارات التي تحققت في هذه المرحلة تمكنت المؤسسة من إدخال منتجات جديدة كالتالي:

- قشدة للتحلية وفلان كراميل، في علب 100 غرام.
- زبادي معطر في علب 110 غرام.
- زبادي ممزوج معطر وزبادي ممزوج بالفواكه، علب 100 غرام .
- زبادي مشقوق وزبادي بدون سكر في علب 110 غرام.

التوسع الرابع: كان خلال الفترة الممتدة من 01/01/2012 إلى 31/12/2014 بحجم استثمار قدره 3038 126 247 دج، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 920 000 لتر/اليوم مقسمة إلى:

- 280 000 لتر / اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 330000 لتر اليوم بالنسبة للزبادي في علب.
- 180 000 لتر اليوم بالنسبة للزبادي في قارورات.
- 130 000 لتر/اليوم بالنسبة للحليب المعقم والزبدة.

وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

الجدول رقم (02): تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2012-2015)

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الاعمال	8 825 711	9 063 713	10 601 606	10 122 567 130
عدد الموظفين	596	049	265	950
	944	1011	997	

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة حققت زيادة معتبرة في رقم أعمالها بحوالي ضعفين خلال أربع سنوات، وهذا يدل على تطور حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة وكذلك زيادة حصتها السوقية نتيجة لتنوع منتجاتها خصوصا خلال مرحلة التوسع الرابع وهو ما فرض عليها ضرورة استقطاب المزيد من الموظفين حيث تضاعف هذا الأخير أكثر من الضعف خلال نفس المرحلة، ومن خلال هذه الاستثمارات التي تحققت في هذه المرحلة تمكنت المؤسسة من إدخال منتجات جديدة كالتالي:

- قشدة للتحلية في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام.
- فلان كراميل في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام.
- حليب معقم، حليب البقر معقم.
- الزبدة.

ومن خلال ما تقدم فإن المؤسسة في بداية نشاطها كانت متكونة من وحدة رئيسية واحدة في حين أنها تحتوي حاليا على ست وحدات، تختص كل وحدة بإنتاج منتجات معينة، بالإضافة إلى

➤ عدد الموردين خارج الوطن: 20.

➤ عدد الموردين داخل الوطن: 180.

➤ عدد الزبائن: 500.

➤ عدد موزعي الحليب: 70.

➤ عدد مستودعات البيع: 02 (الجزائر وعنابة).

**التوسع الخامس: (2018/2014):**

شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار برأس مال بلغ 2100.000.000 دج سنة 2015 ثم زيادة ب 400.000.000 دج سنة 2017 كما ارتفع عدد العمال إلى 990 عامل أما الطاقة الانتاجية فبلغت الذروة ب 1200.000 ل/اليوم

وبما أن الملبنة تسعى دائما للأفضل و المنافسة كان عليها زيادة كل من المنتجات التالية: اللبن بالبيفيدوس و الحليب بالشكولاتة والحليب UHT منزوع الدسم كليا (للحمية او المرض) والياغورت روعة و إضافة نكهة الشعير و كعك الفراولة.

**المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة و المتعاملون مع المؤسسة :**

• **أهداف المؤسسة:**

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تحقيق مزايا تنافسية.
- المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى.

• **خصائص المؤسسة تتميز المؤسسة بحملة من الخصائص أهمها:**

- تواجد منتجات المؤسسة عبر كامل ولايات الوطن بالأخص مناطق الوسط.
- إنتاج نوع من الحليب يعرف باسم " الرايب حيث تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة المنتج الوحيد لهذا النوع على مستوى الوطن.
- تحتل المؤسسة المرتبة الثانية على مستوى الوطن مقارنة مع مؤسسات صومام، دانون وترافل.
- تقديم مساعدات من طرف الدولة لهذه المؤسسة بغرض دمجها في برنامج التجارة العالمية.
- تساهم في تخفيض نسبة البطالة وهذا بتوفير مناصب شغل عديدة خصوصا لفئة الشباب
- جودة المنتج فهو ذو نوعية جيدة له تأثير إيجابي على صحة المستهلك لما له من فوائد غذائية.

- و عدم استخدام نظام الترقية والحوافز من قبل المؤسسة لأنها تعتبر حديثة النشأة لكن
- مستقبلا سوف يتم استخدام هذا النظام.
- تطوير المجمع الخاص بتربية الأبقار الحلوب.
- المتعاملون مع المؤسسة:
- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد: مسحوق الحليب، معطر، فواكه، أغلفة، خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234.
- زبائن الجملة 500 زبون.
- جامعي الحليب 47 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع (الجزائر، عنابة) بالإضافة إلى مركز الأم بالمسيلة.

### المطلب الثالث: التعريف بمنتج المؤسسة

تتكون المؤسسة من وحدتين، الوحدة الأولى تختص في إنتاج الحليب أما الوحدة الثانية فتختص في إنتاج مشتقات الحليب وبالأخص (الياوورت) وقد تم إنشاء هذه الأخير سنة 2004م. يمكن حصر منتجات الوحدتين السابقتين فيما يلي:

الوحدة الأولى: تقوم هذه الوحدة بتقديم منتج الحليب على شكل أكياس وكذا قارورات وهو على التالي:

- حليب مبستر بحجم 01ل.
  - اللبن بحجم 01 ل و حليب البقر
  - الرايب بحجم 01 ل.
- الوحدة الثانية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج مشتقات الحليب في شكل قارورات أو عبوات ويمكن حصر منتجات هذه الوحدة في :

- ياوورت بحجم 1ل + 0.5ل + 0.25ل (على شكل قارورات)
  - ياوورت معطر بجميع الأحجام 125غ+90غ+75غ+70غ (على شكل عبوة)
  - ياوورت بالفواكه بحجم 125غ+100غ + 90غ (على شكل عبوة)
  - ياوورت منزوع السكر (Lait) بحجم 100غ موجه إلى المستهلكين ذوي أمراض السكري.
- في المستقبل تعمل المؤسسة على إنشاء وحدة ثالثة تختص في إنتاج الجبن بعدة أنواع + عصير بالحليب.

### المطلب الرابع: هياكل المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مصالح يمكن عرضها فيما يلي:

#### 1- المصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- إعداد القوائم المالية والمحاسبية .
- تتبع الحركة المالية للمؤسسة من خلال إعداد الميزانية المالية.
- إعداد فواتير المبيعات. و مراقبة فواتير المشتريات.
- مراقبة حالة الديون مع الموردين والزبائن.
- إقامة علاقات مع البنوك وذلك للمساهمة في عملية التمويل.
- دفع الوثائق البنكية إلى مصلحة الإدارة والمحاسبة.
- متابعة عملية دخول و تحصيل الأموال .

#### 2- مصلحة النوعية: تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- تحتوي المؤسسة على ثلاث مخابر، مخبر تحليل المياه حيث يتم فيه مراقبة عملية تصفية وتحليل الماء وفق المقاييس ودرجة الكثافة المطلوبة، مخبرين لتحليل المنتج ومراقبة الجودة حيث يتم على مستوى هذين المخبرين تحليل ومراقبة كثافة المنتج ومدى توازنه قبل أن تتم عملية التعبئة.
- فرض الرقابة على نظافة العمال.
- رقابة نظافة المعدات.

#### 3- مصلحة الإنتاج: تتمثل الأعمال الموكلة إلى هذه المصلحة فيما يلي:

- جلب معلومات الطلب على منتجات المؤسسة من المصلحة التجارية .
- تهتم هذه المصلحة بالمراقبة الميدانية للعملية الإنتاجية على مستوى مختلف المراحل .
- تسليم معلومات الإنتاج إلى مصلحة الإدارة والمحاسبة.
- رئيس هذه المصلحة هو المكلف بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج من الخارج.
- توجيه العمال وتزويدهم بمختلف المعلومات المناسبة .
- كما تعمل هذه المصلحة على تنظيم دوريات العمل في المؤسسة حيث أن: مصلحة الحليب: تعمل 24 سا وتتوقف يوم الخميس من 2 زوالا إلى غاية يوم الجمعة 2 زوالا. ويعمل بها ثلاث أفواج من العمال، أما مصلحة مشتقات الحليب: تعمل هذه المصلحة 24

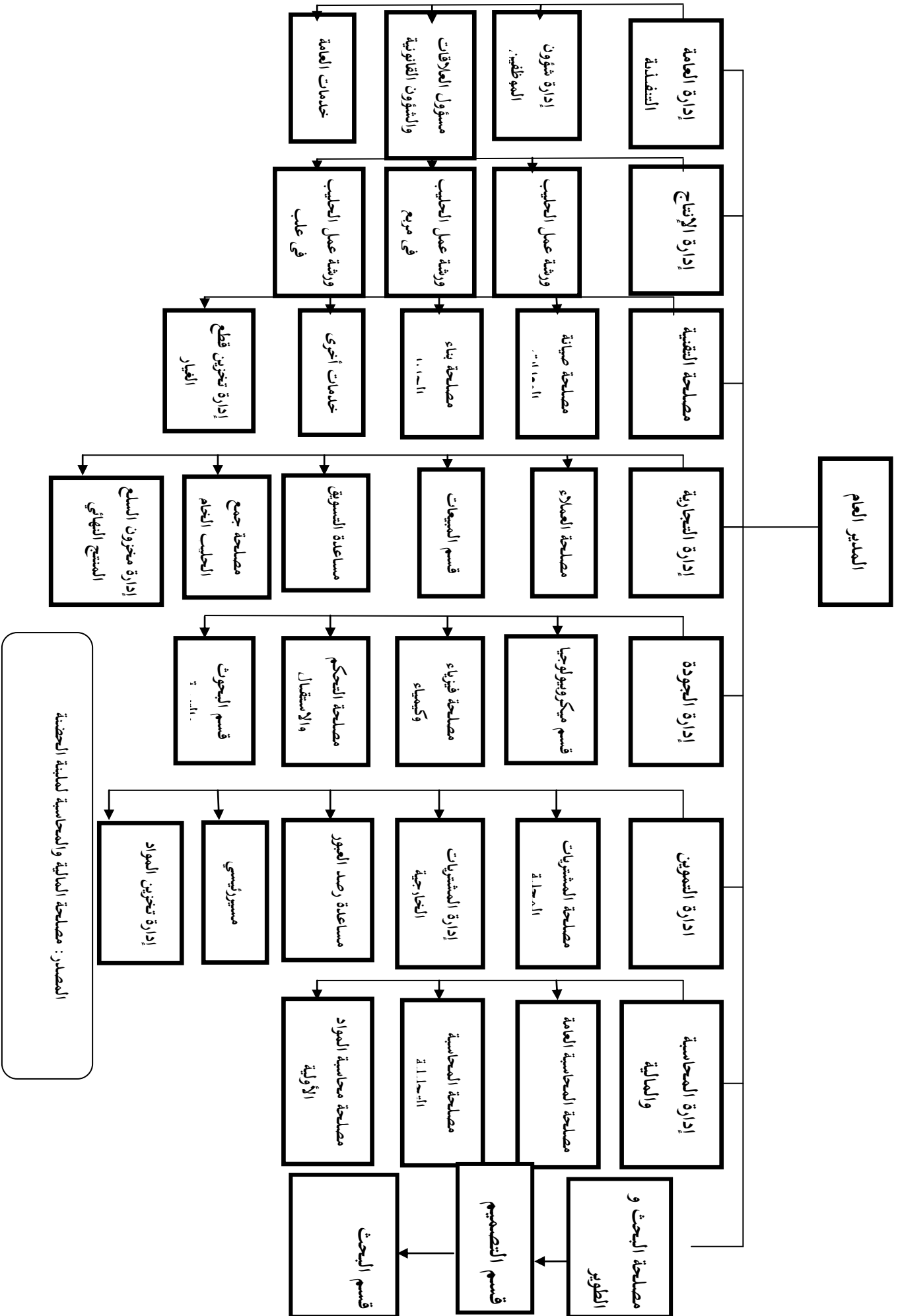
سا بدون توقف ويعمل بها 4 أفواج من العمال.

**4- المصلحة التقنية:** تعتبر هذه المصلحة مهمة جدا لما تقدمه من خدمات لضمان سلامة وحسن سير أجهزة المؤسسة لأن نشاط المؤسسة في العملية الإنتاجية هو الي بنسبة 85%، ولهذا أي خلل على مستوى الآلات والأجهزة ولو كان بسيط يؤثر على سير العملية الإنتاجية بشكل كبير، كما يقوم هذا الفرع بالمراقبة والصيانة الدورية للآلات إن لم نقل يوميا ويقوم على هذه المصلحة مهندسين مختصين لما لهذه الآلات من تعقيد وتطور تكنولوجي.

**5- المصلحة التجارية:** يعد هذا القسم الأكثر أهمية في المؤسسة نظرا لطبيعة نشاطه، حيث يساهم بشكل كبير في زيادة رقم أعمال المؤسسة والنتائج عن عمليات البيع والشراء ومن أهم أعماله:

- يهتم هذا الفرع بتموين المؤسسة بالمواد الأولية الأساسية.
  - يتكفل بكل عمليات البيع حيث يتابع عملية الفوترة، التحميل والتحصيل وتحويل الأموال إلى المصلحة المالية.
  - تهتم هذه المصلحة بمراقبة المخازن، حيث يوجد أمين مخازن يسهر على عملية الجرد الدوري للمخازن ومراقبة مدخلات ومخرجات المخازن.
  - تقدير احتياجات الزبائن (تقدير الطلب على المنتجات وتقديمها إلى مصلحة الإنتاج.
  - المسؤول على المصلحة التجارية يبعث بأعماله اليومية إلى المصلحة المالية.
  - تسليم فواتير البيع إلى مصلحة الإدارة والمحاسبة.
  - الإشراف على عملية توصيل المنتجات إلى الزبائن.
- 6- مصلحة الإدارة والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بعملية المسك المحاسبي بإعداد البيانات والقوائم المالية والمحاسبة، كما تقوم بإعداد الميزانيات وتحديد نسب الضرائب المستحقة وكذلك لها دور مهم في تسير نظام أجور العمال داخل المؤسسة وحساب قيمة الإنتاج، لها علاقة مباشرة أو مرتبطة بشكل كبير مع المصلحة المالية وذلك لاشتراكيهما في بعض المهام المسابقة الذكر.
- 7- مصلحة الرقابة والمتابعة:** لهذه المصلحة علاقة مباشرة مع المصلحة التجارية حيث تقوم بفرض الرقابة على المنتجات يوميا وكذلك متابعة نسبة البيع (الزيادة أو النقصان في كمية المبيعات) وكذا مراقبة الكمية الخارجة من المخازن ومقارنتها مع كمية البيع.
- 8- مصلحة الوسيط العام:** يهتم هذا القسم بالموارد البشرية أي العمال من خلال تحديد المرتبات وهذا كل حسب وظيفته ودرجته واجراء عقود العمل مع العمال والموظفين وتقدم الإجازات والعطل المنوية والمرضية، كما له دور في متابعة مخزونات المواد الأولية ووسائل النقل وعمال النظافة.
- 9- مصلحة البحث و التطوير:** و يوجد بيها قسمين، قسم التصميم، و قسم و قسم البحث .

شكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة



### المبحث الثاني: التفاوض في مؤسسة ملبنة الحضنة- المسيلة.

قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع الأطراف التي تمارس عملية التفاوض في مؤسسة ملبنة الحضنة، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية، وإستنتاج مراحل التفاوض في المؤسسة ونقاط قوة ونقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي مهمتها التفاوض في المؤسسة.

#### - عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية

#### قمنا بإجراء مقابلة مع كل من:

- رئيس دائرة المشتريات الداخلية المحلية.

- رئيس دائرة المشتريات الخارجية

وذلك بهدف التعرف على دور التفاوض في المؤسسة.

#### 1. نتفاوض المؤسسة في عملية الشراء للأسباب التالية:

- بهدف الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها المورد وتقليل التكاليف.

-بهدف الحصول على عروض تناسب القدرة الشرائية للشركة والمواصفات التي تطلبها.

-وجود منافسة بين الموردين مما يؤدي إلى اختيار المورد الذي يقدم أفضل العروض.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتفاوض من أجل الحصول على عروض أفضل وبالمواصفات التي تحتاجها، نظرا لوجود منافسة بين الموردين أي وجود جو للتفاوض وإمكانية اختيار أفضل العروض.

2. يتم التفاوض أساسا على السعر و الجودة بهدف الحصول على تخفيض مع المطالبة بتسليم البضاعة في أجال محددة

نلاحظ أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتفاوض من أجل تخفيض السعر فقط

3. يتم التفاوض حول السعر من خلال طلب تخفيض على السعر مرارا وتكرارا حتى

يتوقف المورد على التخفيض، ويتم الشراء من المورد الذي يقدم أقل سعر. عادة تقدر نسبة التخفيض 2%.

نلاحظ أن الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة تتبع طريقة التفاوض على كل المنتج من خلال المطالبة بتخفيض السعر، نظرا لكونها تهتم بتخفيض السعر إلى أقصى حد ممكن.

#### المطلب الأول: مراحل التفاوض في المؤسسة:

#### أولاً: مراحل التفاوض في عملية الشراء:

تتبع الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة المراحل التالية للتفاوض:

. **تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:** تحدد الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة المنتج الذي ستتفاوض حوله، بهدف الحصول على عروض أفضل من العروض التي يقدمها المورد.

. **تحديد الهدف من التفاوض:**

مع الهدف العام يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف من التفاوض بما يتوافق للتفاوض والذي يتمثل في تخفيض السعر إلى أدنى حد ممكن.

**3. تحديد الأطراف المتفاوضة:**

يتم في هذه المرحلة تحديد الأطراف المتفاوضة والتي تكون أحد الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة وذلك حسب موضوع التفاوض.

**4. تحديد أداة التفاوض:**

يتم التفاوض عبر الهاتف أو عن طريق الأنترنت أو عن طريق طلب اجتماعات مباشرة أو بواسطتهم جميعا، وذلك حسب الحاجة لكل أداة من هاتين الأدوات وحسب مجرى المفاوضات.

**5. البدء في المفاوضات:** بعد التحضير للمفاوضات يشرع فيها ويتم التركيز على تخفيض السعر إلى أدنى حد ممكن.

**6. إختتام المفاوضات:**

بعد الإتفاق على صفقة الشراء يتم وضع محضر PV ممضي عليه من جميع الاطراف ثم وصل طلبية فيه السعر المتفق عليه وتاريخ التسليم ثم تسلم البضاعة والتسديد.

بعض المراحل التي تعد مراحل مهمة في عملية التفاوض وهي:

دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.

- جمع وتحليل البيانات اللازمة للتفاوض
- وضع خطة للتفاوض.
- تدريب أطراف التفاوض
- تقييم جلسات التفاوض.

**ثانيا: مراحل التفاوض في عملية البيع**

تتبع القوة البيعية المراحل التالية للتفاوض:

**1. تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:**

تحدد النقطة التي تتفاوض حولها مع الزبون وذلك بهدف بيع المنتج

**2. تحديد هدف القوة البيعية من التفاوض:**

يتمثل هدف القوة البيعية من التفاوض في بيع المنتج، تحقيق رقم أعمال معتبر وكسب رضا ووفاء الزبون.

. **تحديد الأطراف المتفاوضة:**

كل قوة بيعية تتفاوض مع الزبائن الموجودين في المنطقة الجغرافية التي تنتمي إليها.

**4. تحديد مكان التفاوض:**

تتفاوض القوة البيعية عند الزبون.

**5. البدء في المفاوضات:**

تحرص القوة البيعية في هذه المرحلة على البيع بدون خسارة وإلى تحقيق الهدف التفاوضي.

#### 6. إختتام المفاوضات:

بعد الإتفاق على صفقة البيع يتم تسليم البضاعة واستلام مبلغها.

بعض المراحل التي تعد مراحل مهمة في عملية التفاوض، وهي نفس المراحل التي أغفلتها الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء وهي:

- دراسة وتقييم العلاقة بين الأطراف المتفاوضة.
- جمع وتحليل البيانات اللازمة للتفاوض.
- وضع خطة للتفاوض.
- تدريب أطراف التفاوض.
- تقييم جلسات التفاوض

#### المطلب الثاني: نقاط القوة و الضعف في الموقف التفاوضي للمؤسسة:

يتميز الموقف التفاوضي للأطراف التي تمارس مهمة التفاوض في المؤسسة بنقاط قوة ونقاط ضعف وذلك كما يلي:

##### أولاً: نقاط القوة:

تتمثل نقاط قوة الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في المؤسسة في النقاط التالية

##### 1-وجود عدد كبير من البائعين:

وجود عدد كبير من البائعين سواء كانوا محليين أو أجانبا نظرا الكون الشركة تشتري من السوق المحلية ومن السوق الأجنبية.

##### 2- مدى حاجة الشركة للمنتوج

أحيانا لا تكون الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في عجلة من أمرها، ويكون لديها الوقت الكافي للمفاضلة بين المنتجات الموجودة في السوق، والتفاوض بكل حرية مع البائع وبالشروط التي تريدها.

##### 3- سمعة الشركة كمشتري:

للشركة سمعة جيدة في السوق نظرا لي :

- التزامها بشروط العقد.
- احترامها لآجال التسديد.
- حسن تعاملها مع الطرف الآخر.

##### ثانياً: نقاط الضعف:

تتمثل نقاط ضعف الموقف التفاوضي للأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في النقاط التالية:

1- **عدم التأهيل:** الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء في الشركة غير مؤهلة للقيام بعملية التفاوض، نظرا لعدم توفرها على المهارات التفاوضية اللازمة للتفاوض.

##### 2- عدم التدريب:

لا تدرب الشركة الأطراف التي تتفاوض في عملية الشراء على مختلف المهارات التفاوضية

### المطلب الثالث: العناصر التي يتم التفاوض بشأنها في المؤسسة.

أولاً- السعر: يتفاوض حول السعر في النقاط التالية:

-حسب الكمية.

-الكمية المتوفرة لدى الشركة.

-مكان التسليم.

-آجال التسديد.

-مدة حياة المنتج.

#### ثانياً: الجودة:

يتم التفاوض حول الجودة حسب الجودة التي يريدها المشتري وحسب قدرته على التسديد، فكلما كانت قدرته على التسديد جيدة كلما كان التخفيض في السعر مهم والعكس صحيح.

#### ثالثاً: الضمان:

لا يتم التفاوض حول الضمان لأن كل منتج له مدة ضمان خاصة به والتي تتراوح من ستة أشهر إلى سنة.

#### رابعاً: تدريب العمال:

تقبل القوة البيعية تدريب عمال المشتري بكل سهولة نظراً لعدم كفاءة عمال هذا الأخير على استعمال المنتج، فإذا لم تأخذ القوة البيعية عملية التدريب على عاتق الشركة هناك إمكانية عزوف المشتري على شراء المنتجات التي لا يعرف عماله استعمالها، وبالتالي تدريب عمال المشتري يخدم مصلحة الطرفين.

#### خامساً: أجال التوزيع:

إذا توفر المنتج يسلم مباشرة إلى المشتري وإذا لم يكن متوفر تتفق القوة البيعية والمشتري على أجل محدد.

### -هل تعتبرون أن التفاوض مهم في عملية البيع بالنسبة للشركة؟:

- تعتبر عملية التفاوض فن سلوكي حضاري توابك عملية البيع وذلك باستخدام عبارات وكلمات معبرة حتى يتسنى للقوة البيعية إرضاء المشتري، بالإضافة إلى استخدام قوة التفاوض عن طريق الثقافة الشخصية والأناقة.
- المهارات الشخصية للقوة البيعية في المفاوضات تلفت انتباه المشتري إلى العروض البيعية.
- التفاوض يساهم في إعطاء صورة جيدة للمشتري عن الشركة: لأن قبول القوة البيعية التفاوض مع المشتري يجعله يأخذ إنطباع جيد عن الشركة، ويحفزه على شراء منتجاتها.
- التفاوض يوطد علاقة الشركة مع المشتري: لأن التفاوض يعتبر فرصة بالنسبة للمشتري كي يلبي رغباته، وفرصة للبائع كي يبيع ويكسب ولاء المشتري.
- صعوبة البيع بدون تفاوض خاصة في السنوات الأخيرة مع ظهور منافسين جدد يبيعون منتجات غير أصلية وبسعر منخفض.
- يساهم التفاوض في زيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح.
- لتفاوض أسلوب لإقناع المشتري بالعروض البيعية.

يساهم التفاوض في الإتفاق وتفادي المشاكل بين البائع والمشتري ويكون من خلاله المشتري موافق وراضي.

يمكن استنتاج المهارات الشخصية للقوة البيعية والتي تتمثل في

من خلال ما سبق المهارات التالية :

- معرفة جيدة بالزبائن والمنافسين.
- مهارة الإنصات من خلال الاستماع الجيد لطلبات المشتري.
- مهارات التحدث من خلال استعمال الكلمات وعبارات معبرة لتلبية حاجات مهارة التحدث من خلال استعمال ورغبات المشتري.
- مهارة الإقناع من خلال إقناع المشتري بالعروض البيعية.
- الشخصية الجذابة.
- القوة التفاوضية التي تكمن في الثقافة الشخصية والأناقة.

### خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة رائدة في مجالها إذ تمكنت في المرحلة الأخيرة من الصعود إلى المرتبة الثانية بعد شركة ( صومام) بعد أن كانت تحتل المرتبة الرابعة، وذلك نظرا للسعي الدائم للتطوير من نفسها، وخير دليل على ذلك التوسعات الضخمة والكثيرة من غاية إنشائها سنة 1998 حيث تأسست برأسمال يقدر ب 6.000.000 دج ثم قفز رأسمالها إلى 2100.000.000 دج في التوسع الأخير من بداية سنة 2014، وتنوعت كذلك المنتجات التي تقدمها بعد أن كانت تقتصر في بداية إنشائها على ( أكياس الحليب، لبن، رائب، حليب البقرة) ثم أضافت بعد ذلك عدة منتجات متنوعة ذات نوعية وجودة مثل ( اللبن بالفيدوس، الحليب بالشكولاتة، حليب UHT منزوع الدسم... إلخ)

ولسعي المؤسسة لتطوير نفسها وتقديم الأفضل تقوم بإجراء عملية التفاوض الدولي لاقتناء المواد الأولية للحصول على أفضل العروض المقدمة من الموردين والعروض التي تناسب القدرة الشرائية للمؤسسة، ويتم التفاوض على السعر والجودة والضمان، وأجال التسديد... إلخ.

### الخاتمة :

تدخل الأطراف المختلفة إلى التفاوض من أجل تحقيق مصالح ومنافع معينة أو تجنب التعرض لخسائر وأضرار مختلفة، ويتحقق ذلك بفض الخلاف في وجهات النظر والمصالح والالتقاء على أرضية مقبولة من كل الأطراف، وتمثل هذه الأرضية ثمرة المفاوضات التي يتم الاتفاق عليها، ويعتبر هذا الاتفاق أساسا للتعامل بعد ذلك.

وصياغة العقد وتوقيعه تعتمد على الجهود التي بذلت في مراحل التفاوض وتجدر الإشارة إلى تنوع وتعدد العناصر المكونة للعقود والظروف التي تحيط بها والموضوعات الداخلة في تخصص كل نوع منها والنظريات المهتمة بها.

ويتعين إذن أن يهتم كل من أطراف التفاوض بتفاصيل وأسس وأطر ما يتم الاتفاق عليه سواء من حيث المضمون أو من حيث الصياغة وذلك حتى تكون الأمور واضحة لكل الأطراف، ولكي يتم تجنب زيادة احتمالات النزاع المستقبلي حول تحديد ما تم الاتفاق عليه بالفعل في نهاية المفاوضات، ويفضل في كل الأحوال أن يتم إفراغ ما تم الاتفاق عليه في صورة عقد محدد وواضح سواء كان هذا العقد مكتوباً أو غير مكتوب، وإن كانت كتابة العقد تساعد في تقليل فرص الخلاف في المستقبل.

وعندما تنتهي مراحل المفاوضات بنجاح، يعني هذا أن الأطراف المتفاوضة توصلت إلى اتفاق مشترك لكل المكونات الأساسية والثانوية للعقد، ويحتاج الأمر إلى هذا الاتفاق في شكل اتفاقية موقعة من أطراف التعاقد وملزمة لهم، ويجب أن تكون هذه الاتفاقية شاملة تحتوي على كل الجوانب وأن تراعى اعتبارات الشكل والمضمون للتأكد من جودة الألفاظ والتعبيرات والجمل ودقتها حتى لا ينشأ عنها أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق والعقد.

### النتائج:

- بعد تناولنا للبحث استنتجنا ما يلي:
- لا تخلو الحياة من موقف تفاوضي، لهذا وجب التمرن على الحد الأدنى من مهارات التفاوض، خاصة لمن هم في المجال.
  - للعقود في التجارة الدولية الأهمية الكبيرة في إجراء التفاوض، فهي نتاج ما تم الاتفاق عليه قبل توقيع العقد، والعقد شريعة المتعاقدين.
  - لمؤسسة ملبنة الحضنة دور مهم تحظى به، فهي توفر مناصب شغل لأزيد من 990 عامل.
  - تسعى ملبنة الحضنة دائما للتطوير من نفسها، إذ مرت بعدة مراحل أحدثت فيها توسعات كبيرة وضخمة.
  - تقوم المؤسسة بإصدار منتوجات متنوعة وذات جودة عالية وتسعى دائما للتطوير من منتجاتها.
  - تقوم المؤسسة بالتفاوض على السعر والجودة مع المطالبة بتسليم البضاعة في آجال محددة
  - يتم التفاوض في المؤسسة عن طريق الهاتف أو الأنترنت أو عن طريق طلب إجتماعات مباشرة أو بواسطتهم جميعا.

### التوصيات:

- على المؤسسة إخضاع المسؤولين بالتفاوض في المؤسسة إلى تدريب أكثر للتحلي بالمهارات اللازمة في التفاوض.
- تخصيص فريق خاص ومتكامل للقيام بدور التفاوض في المؤسسة.

قائمة المراجع

-الكتب:

- 1- بشير العلاق، إدارة التفاوض، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 2- صديق محمد عفيفي، مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، 2000
- 3- نادر أحمد أبو شيخة، أصول التفاوض، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
- 4- محسن أحمد الخضيرى، مبادئ التفاوض، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- 5- السيد عليوه، مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2002.
- 6- عاطف جابر طه عبد الرحيم، إدارة التفاوض الدولي - مدخل صناعة الصفقات العالمية في عالم يموج بالتنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 7- زياد خليل قبلان، التفاوض الدولي وتسوية المنازعات الدولية.
- 8- خليل فهد سبياني، المفاوضات والاتفاقات، بيروت، لبنان.
- 9- حسن محمد وجيه، مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي، الكويت.
- 10- جيرارد آى- نينبرج، هنري إتش- كاليرو، الفن الجديد للتفاوض، عصير الكتب، مصر، 2010.
- 11- أيمن محمد عبد الواحد، التفاوض علم.. فن، دار الحرية، القاهرة، 2007.
- 12- روجر داوسون، أسرار قوة التفاوض، مكتبة جرير، السعودية، 2003.
- 13- بربارا أندرسون، التفاوض الفعال، مكتبة الهلال.
- 14- شريف غنام، أثر تغير الظروف في عقود التجارة الدولية، أكاديمية شرطة دبي، دبي، الإمارات، 2010.

-المحاضرات:

- 15- جعيج نبيلة، تقنيات التفاوض الدولي، جامعة المسيلة، 2016-2017.
- 16- سالم إلياس، تقنيات التفاوض الدولي، جامعة المسيلة، 2019-2020.
- 17- قرواني مريم، تقنيات التفاوض الدولي، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2015-2016.

-المجلات:

- 18- مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، العدد السابع، السنة السادسة.
- 19- سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، أساليب التفاوض التجاري الدولي، العدد الثالث والخمسون، 2006، السنة الخامسة.
- 20- مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلة 4، العدد 2، السنة 2019.

- الأطروحات والمذكرات:

- 21- هني عبد اللطيف، حدود الأخذ بفكرة إعادة التفاوض، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015-2016
- 22- يسري عوض عبد الله، العقود التجارية الدولية، دراسة تحليلية على ضوء نظرية العقد في التشريع الإسلامي، السودان، 2009.
- 23- كايلي ريمة، التفاوض ودوره في العملية البيعية، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2013-2014
- 24- سمية ملوكي، إستراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2017-2018
- 25- ليندا ربيعي، دور مهارات التفاوض في تحسين جودة خدمة العملاء، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2014-2015
- 26- نائلة أوصيف، سهام شناح، المفاوضات في عقود التجارة الدولية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2019-2020
- 27- تواتي أحمد نور الهدى، النظام القانوني للتفاوض في عقود التجارة الدولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013
- 28- سعدي توفيق، براهيم محمد، دور المفاوضات في انعقاد عقود التجارة الدولية، مذكرة ماستر، جامعة خميس مليانة، 2018-2019
- 29- عصمي مريم، عيشور مريم، التفاوض في عقود التجارة الدولية، مذكرة ماستر، جامعة تيزي وزو، 2017.

## فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
1-إهداء:.....	1
2-الإهداء.....	6
شكر و تقدير.....	6
مقدمة:.....	7
الفصل الأول: مدخل نظري للتفاوض الدولي.....	6
تمهيد:.....	6
المبحث الأول: ماهية التفاوض.....	7
المطلب الأول: تعريف التفاوض:.....	7
- المطلب الثاني: خصائص وأهمية التفاوض:.....	10
المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التفاوض.....	13
المطلب الرابع: خطوات التفاوض ومحددات نجاحه.....	16
المبحث الثاني: آليات التفاوض.....	21
المطلب الأول: استراتيجيات التفاوض.....	21
المطلب الثاني: تكتيكات التفاوض:.....	26
المطلب الثالث: سياسات التفاوض.....	32
المطلب الرابع: عناصر التفاوض ومواصفات المفاوض الناجح:.....	38
خاتمة الفصل الأول:.....	44
تمهيد:.....	44
الفصل الثاني: التفاوض في عقود التجارة الدولية.....	45
المبحث الأول: عقود التجارة الخارجية.....	45
المطلب الأول: مفهوم التجارة الدولية وأهميتها.....	45
المطلب الثاني: مفهوم عقود التجارة الخارجية و انواعها مميزاتها.....	48
المطلب الثالث : محددات دولية العقد.....	53
المطلب الرابع : مصادر التحكيم في عقود التجارة الدولية.....	56
المبحث الثاني: الأحكام المتعلقة بالتفاوض في عقود التجارة الدولية.....	59
المطلب الأول:العقود التمهيدية في مرحلة المفاوضات في عقود التجارة الدولية:.....	59
المطلب الثاني: التزامات الأطراف في مرحلة التفاوض.....	62
المطلب الثالث: الطبيعة القانونية للتفاوض في عقود التجارة الدولية:.....	68
المطلب الرابع: آثار المسؤولية المدنية المترتبة على مفاوضات التجارة الدولية:.....	70

74.....	خلاصة الفصل الثاني:
75.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة.
75.....	تمهيد :
76.....	المبحث الأول: تعريف بملبنة الحضنة.
76.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور ملبنة الحضنة.
79.....	المطلب الثاني: أهداف وخصائص المؤسسة و المتعاملون مع المؤسسة :
80.....	المطلب الثالث: التعريف بمنتج المؤسسة.
81.....	المطلب الرابع: هياكل المؤسسة.
84.....	المبحث الثاني: التفاوض في مؤسسة ملبنة الحضنة- المسيلة.
84.....	المطلب الأول: مراحل التفاوض في المؤسسة:
86.....	المطلب الثاني: نقاط القوة و الضعف في الموقف التفاوضي للمؤسسة:
87.....	المطلب الثالث: العناصر التي يتم التفاوض بشأنها في المؤسسة.
89.....	خلاصة الفصل الثالث:
90.....	خاتمة :
91.....	قائمة المراجع.