

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



ميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التجارية

فرع: العلوم التجارية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

قسم: العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

رقم:

عنوان الموضوع

استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأقمشة الصناعية والتقنية – EATIT-المسيلة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تحت إشراف الدكتور:

قريد مصطفى

من إعداد الطالبة:

سمية ملوكي

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عجايي عماد	أ. محاضر "ب"	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
قريد مصطفى	أ. محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
حسان بويعاية	أ. محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

شكر وتقدير

أحمد الله على جزييل نعمه، واشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلي
واسلم على صفوة أنبيائه، وعلى اله وصحبه وأوليائه أما بعد:

"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا من بالفضل وتقدير للجميل، لا بد يسعني
وأنا انتهي من إعداد هذه المذكرة إلا وأن أتوجه بجزييل شكري وامتناني إلى:
أستاذي ومشرفي، "الدكتور والأستاذ بوبعاية حسان" على قبوله الإشراف على هذه
المذكرة ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيهه، وإرشاده وتشجيع ودعم لانجاز هذا
العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة
هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه.

عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي
دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه المذكرة فلهم مني كل
الشكر

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بسؤاله.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

ملوكي سمية

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

صدق الله العظيم

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاعي وحنانها بسلم جراحي إلى أعلى الجباب

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى زوجي ورفيق دربي في هذه الحياة بدون شئ أكون، وبك أكون.. في نهاية مشواري أريد
أن أشكر على مواقفك النبيلة، التي تطلعت لنجاحاتي بكل الآمال

زوجي "سعودي علاء الدين"

إلى من هم سندي وذخري وضياء عيوني وإخوتي حليمة، وبشرى، وخالد، أيوب، وإلى كل
إخوتي وأخواتي

إلى أخواتي اللواتي لم تلذهن أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميز بالوفاء والعطاء إلى ينباع الصدق
الصافي إلى من معهم سعدت، صديقاتي رؤية لعل، شنيحي آمنة، محمد شيكوش سارة، بوضياف
فاطمة الزهراء

وإلى كل زملائي وزميلاتي في قسم التجارة الدولية.....

ملوكي سمية

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	إهداء
II-I	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل نظري للتفاوض في عقود التجارة الخارجية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية التفاوض
08	المطلب الأول: مفهوم التفاوض
10	المطلب الثاني: أهمية وأنواع التفاوض
16	المطلب الثالث: عناصر التفاوض
19	المبحث الثاني: عقود التجارة الخارجية
19	المطلب الأول: تعريف التجارة الخارجية وأهميتها
21	المطلب الثاني: مفهوم عقود التجارة الخارجية
22	المطلب الثالث: أنواع عقود التجارة الخارجية
25	المبحث الثالث: استراتيجيات التفاوض
25	المطلب الأول: تعريف استراتيجيات التفاوض
26	المطلب الثاني: مناهج استراتيجيات التفاوض

29	المطلب الثالث: سياسات التفاوض
32	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنسجة والأقمشة الصناعية والتقنية
34	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة التطبيقية
35	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة
43	المطلب الثالث: مكانة وأهداف المؤسسة
45	المبحث الثاني: التفاوض في عقود التوريد في المؤسسة
46	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية
47	المطلب الثاني: مراحل التفاوض في إبرام عقود التوريد في المؤسسة
49	المطلب الثالث: تقييم الموقف التفاوضي للمؤسسة
50	المبحث الثالث: التفاوض في العقود الكترونيا
50	المطلب الأول: العقد الإلكتروني في المؤسسة
51	المطلب الثاني: وسائل إبرام العقد الإلكتروني في المؤسسة
57	المطلب الثالث: تكوين العقد الإلكتروني في المؤسسة
62	خلاصة الفصل الثاني:
64	خاتمة
68	قائمة المراجع
	الملاحق

منذ القديم وعندما بدأت المجموعات البشرية تتنافس وتتفاعل مع بعضها البعض كان التفاوض هو الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق، لكنه كان مقتصرًا على إقرار هدنة أو عقد الصلح أو مشابه ذلك ومع التطور الذي مس البشرية ومع تطور النشاطات، زادت الصلات بين الناس وتتنوع فنشأت المقايضة والمبادلات التجارية، حيث تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاقات، وحل المشاكل مختلفة هنا بدأ التفاوض يلعب دورًا هامًا في الحياة البشرية وتعاملاتهم.

أما حديثًا فقد اهتمت الجامعات والمعاهد وكذلك الهيئات العلمية والإدارية والمحلية والدولية على حد سواء بموضوع التفاوض وهذه الأهمية تجلت في مختلف الميادين وإذا كان الاهتمام العالمي الذي أعطى للتفاوض في الدول المتقدمة فإن الدول النامية في أشد الحاجة إليه، لأن هذه الدول وعت حقيقة تامة تتمثل في صعوبة تدعيم قدراتها التفاوضية تجاه المستثمرين، الأجانب واستخلاص ما يمكن من الفوائد عن المساهمة الأجنبية خاصة في ميدان الاقتصادي، وحالياً التفاوض ومهاراته، الرابط المشترك لإقامة التوازن بين المصالح المختلفة، لحل أي مشكلة في أي مجال كان.

والتفاوض في أي ميدان سواء كان "سياسيًا" أو "اقتصاديًا" أو في ميدان التجارة الدولية، سواء كان ذلك على النطاق الدولي أو الإقليمي أو المحلي، وفي أي نشاط كان له مهاراته وأساليبه المتنوعة التي تؤثر على النتيجة النهائية وهي التوصل إلى اتفاق نهائي بين الأطراف، ولا شك أن الأسلوب الذي تدار به عملية التفاوض يلعب دور كبير وفعال في الوصول إلى النتيجة الناجحة لعملية التفاوض.

وتعتبر التجارة الخارجية محرك النمو كونها تساهم بشكل كبير في زيادة النشاط الاقتصادي لدول العالم فنمو اقتصاد أي دولة يعتمد على مدى فعالية التجارة الدولية. وقد حظيت هذه الأخيرة باهتمام بالغ سواء من طرف فقهاء القانون ومن طرف الهيئات والمنظمات الدولية، فمثلاً نجد المنظمة العالمية للتجارة مختصة بالقوانين الدولية المعنية

بالتجارة ما بين الأمم، ومهمتها الأساسية تكمن في ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر ممكن من السلاسة والحرية، كذلك نجد أن الهيئات الدولية قد بذلت جهودا كبيرة لتوحيد أحكام هذه التجارة، حتى برزت ملامح فرع جديد من فروع القانون هو "قانون التجارة الدولية" الذي يتضمن الاتفاقيات الدولية التي تم إنجازها في مجال التجارة الدولية والعقود النموذجية والشروط العامة التي وضعت في هذا المجال.

وتعتبر مرحلة التفاوض على العقد من أهم مراحله وأكثرها خطورة فمن خلاله يتم الإعداد والتحضير للعقد محل التفاوض وذلك بالوقوف على جميع جوانبه الفنية والمالية والقانونية وتبسيط الضوء على الصعوبات المتوقعة أثناء تنفيذه والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها إضافة إلى ذلك يتم خلال مرحلة التفاوض التعرف على المتعاقد الآخر والتأكد من مدى قدرته المالية وكفائته الفنية كما يتم من خلال هذه المرحلة تحديد حقوق والتزامات الطرفين التي ستنشئ عقد ونطاق المسؤولية المترتبة على الإخلال بهذه الالتزامات وتحديد القانون الواجب لتطبيق على العقد وإذا كان هذا الأخير ذا طابع دولي وتحديد وسائل تسوية المنازعات التي قد تنشأ بين طرفين في المستقبل.

والتفاوض في عقود التجارة الدولية مثله مثل غيره من أنواع التفاوض في الحقل السياسي والاجتماعي، ويكون الحوار والنقاش فيه بين الأطراف هو وسيلة التفاهم إلى الوصول إلى اتفاق متوازن، لأن المحادثات الشفوية وسيلة التفاوض الأولى في البيع والشراء والمقايضة بين سلعة وأخرى.

والتفاوض لعقد صفقة تجارية على المستوى الدولي ليس من السهولة بمكان، لأنك كمفاوض ناجح سوف تضطر لان تتعامل مع شخصيات تجارية مختلفة ثقافيا واجتماعيا، وهذا لا يستلزم منك أن تواجه اختلاف العادات الاجتماعية والثقافية فقط، ولكن أسلوب التفاوض أيضا الذي يختلف باختلاف البيئة الاجتماعية لمن تعترزم التفاوض معه.

وعقود التجارة الخارجية تعد من بين أهم الوسائل التي تسير بها التجارة الدولية كما أصبحت أداة للمبادلات الاقتصادية والخدمية والمعلوماتية عبر الحدود، وهذه العقود عديدة ومتنوعة لا حصر لها كونها تسير للمعاملات التجارية الدولية التي هي في تطور مستمر، ولعل ابرز ما يميز هذه العقود اختلافها عن العقود الأخرى في أنها لا يوجد قانون خاص بها تخضع له بل تخضع في اغلب الأحيان لقواعد القانون الدولي وبالأخص قواعد التجارة الخارجية أما الثانية فيتم تنظيمها بموجب القانون الوطنية، وتتخذ عقود التجارة الدولية أسماء وأشكال مختلفة طبقاً لاتفاق لأطراف وطبيعة عملهم، كذلك طول مدة تنفيذها التي يرجع تحديدها إلى إرادة الأطراف ورغبتهم في تحديد نوع من الاستقرار في معاملاتهم التجارة الدولية، وكذلك ضخامة مبالغها المالية ومواردها البشرية وقدراتها الاقتصادية والتجارية الهائلة.

الإشكالية: نحاول في هذا البحث الإجابة عن سؤال الإشكالية التالي:

ما هي استراتيجيات التفاوض المتبعة في عملية إبرام عقود التجارة الدولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية: يمكن تقسيم السؤال الرئيسي لمجموعة من الأسئلة الفرعية

- 1- ما هو مفهوم التفاوض التجاري وما هي استراتيجياته؟
 - 2- ما هي طرق التفاوض في عقود التجارة الخارجية؟
 - 3- وما هي استراتيجيات التفاوض المتبعة في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية؟
- **الفرضيات:** كإجابات احتمالية على أسئلة الإشكالية حاولنا صياغة الفرضيات التالية:

- 1- للتفاوض أهمية بالغة عند إبرام العقود التجارية الدولية.
- 2- هناك استراتيجيات مختلفة للتفاوض تستخدم عند عملية إبرام عقود التجارة الدولية.

3- تقوم مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية بالتفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية.

- مبررات اختيار الموضوع:

1- مبررات ذاتية: بحكم التخصص ومحاولة الاطلاع أكثر على موضوع التفاوض

2- مبررات موضوعية: من خلال أهمية التفاوض التجاري وأهمية العقود التجارية الدولية تظهر دوافعنا لاختيار موضوع استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية، فهذه الاستراتيجيات بحاجة إلى دراستها بصفة عامة، ومحاولة التطرق لمعظم النقاط الخاصة بها، وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يلعبها في اقتصاديات الدول وتطورها المستمر الذي يصعب تداركه.

- أهداف الموضوع وأهميته

تهدف الدراسة إلى محاولة توضيح المفاوضات الخاصة بالعقود التجارية الخارجية من خلال تعريفها وتميزها، عن ما يشبهها من المصطلحات وإبراز أهم الشروط الواجب توفيرها.

وتكمن أهمية الدراسة في إعطاء مكانه أولى في إبرام عقود التجارة الدولية حيث يعد واحد من وسائل تميز العقد عند تنفيذه، وكما يتم في مرحلة المفاوضات تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لإبرام هذا العقد وفي حقيقة الأمر فإن أسباب نجاح العقد أو فشله تعود في الأصل إلى مرحلة المفاوضات وهي تفرض أهميتها للضروريات المنطقية وموضوعية والاقتصادية.

- منهج الدراسة

فيما يخص الجانب النظري سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لسرد مختلف المفاهيم حول التفاوض واستراتيجيات إبرام عقود التجارة الخارجية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فسنعتمد على المنهج دراسة حالة أو الدراسة الميدانية.

د-الدراسات السابقة:

1-دراسة زياد خليل قبلان، التفاوض علم وخبرة وأخلاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية

2-عدلي محمد عبد الكريم، النظام القانوني للعقود المبرمة بين الدول والأشخاص الأجنبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010./2011

3-تياب نادية، التحكيم كآلية لتسوية النزاعات عقود التجارة الدولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع قانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006.

4-حسين محمد المشهراوي، أثر العوامل الثقافية على العملية التفاوضية في المنشآت البلاستيكية، قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

5-ربحي عبد القادر، موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، غزة فلسطين، 2010.

ذ-تقسيمات الموضوع

لقد انطلقنا في اختيارنا لخطة البحث بتسليط الضوء على موضوع دراستنا والمتمثل في استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية، وعلى هذا الأساس قسمنا البحث إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أساسيين، فيدخل ضمن الفصل الأول المتمثل في التفاوض في عقود التجارة الخارجية، تحديد ماهية التفاوض، وما المقصود بعقود التجارة الخارجية وماهية استراتيجيات التفاوض، أما في الفصل الثاني والمتمثل في: دراسة ميدانية حول المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية والتقنية.

تمهيد

للتفاوض دور فعال في عملية إبرام العقود الدولية، فهو يكتسي أهمية كبيرة لكون المفاوضات تسبق غالبا إبرام معظم العقود الدولية الهامة، والتي ما يسبق الاتفاق على الصيغة النهائية في عقود التجارة الدولية الكثير من المفاوضات والمناقشات التي تؤدي إلى وضع تصور مشترك لكل الموضوعات التي جرت مناقشتها ومن ثم تفسر عن صياغة مشروع العقد حيث تلعب المفاوضات دورا وقائيا هاما في إبرام عقود التجارة الدولية وتتجلى أهمية المفاوضات في أن نجاح العقد أو فشله، راجع في الأصل إلى هذه المرحلة وهي مرحلة التفاوض، ولعل أول ما يثير الاهتمام في هذه الدراسة هو التعرف على ماهية المفاوضات، والعقود التجارة الخارجية.

المبحث الأول: ماهية التفاوض

تعتبر عملية التفاوض أهم مرحلة يتم فيها إعداد العقد، وهي فن وعلم له أصوله الخاصة به لذا تعددت التعارف حسب الزاوية والتي ينظر له منها، وبالتالي سنتطرق إلى مفهومه في مطلب الأول، ثم إلى أهمية وأنواعه في المطلب الثاني، ثم نصل إلى عناصره في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم التفاوض

عرف المجتمع الإنساني التفاوض منذ وجدت العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين أفرادهم ومن الطبيعي أن العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين أفرادهم، يتولد عنها اختلاف في المصالح، وبالتالي يلزم الحوار بين أصحاب المصالح المختلفة للوصول إلى اتفاق أو تسوية ودية بينهم¹.

ومن ثم يكون تعريف التفاوض بأنه: حوار بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين بهدف الوصول إلى اتفاق بين المتفاوضين بما يحقق مصلحة كل منهم بالقدر اللازم والممكن.

وعرفه إبراهيم لغمري: التفاوض هو محاولة يقوم طرفان أو أكثر للوصول إلى اتفاق يغير العلاقة القائمة بين طرفين، ويؤدي تغيير هذه العلاقة إلى أحداث تغيير في كل منهما.

¹ السيد عليوة: مهارات التفاوض والعقود والتحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر،

2002، ص 51.

ويعرف كذلك التفاوض بأنه، هو عملية حوار ومناقشة بين طرفين تربطهما مصلحة مشتركة أو نزاع مشترك بهدف الوصول إلى اتفاق أو عقد يساهم في تحقيق أهدافهما¹.

ويعرف أيضا التفاوض هو سلوك يسلكه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية تخاطب بشكل طبيعي بين جبهتين للوصول اتفاق يفي بالمصالح والاتصالات المستمرة بين طرفين².

وأیضا التفاوض هو موقف تعبيري حركي، قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض، التبادل، تقريب، موائمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو اتجاه الغير³.

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف التفاوض كما يلي:

التفاوض هو عملية اتصال بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، بهدف التوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المتفاوضة بطريقة سلمية بعيدة عن النزاع وباستخدام جملة من الأساليب والتقنيات.

ويمكن التمييز بين التفاوض وما يتشابه به من موضوعات كالتالي:

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

¹ ندا محمد: كيف تصبح مفاوضا فعالا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص14.

² السمرة زياد: فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص7.

³ محمد طارق: مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، دار الجامعة، مصر، 2006، ص21.

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 لاتفاق 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 معونة...¹.

المطلب الثاني: أهمية وأنواع التفاوض

أولاً-أهمية التفاوض: تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني، أي حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية ف تنشأ الحاجة للتفاوض، بل إن الإنسان يكون مندمجاً في عمليات تفاوضية طول حياته ولا يخفى بالتالي مدى أهمية التفاوض للنجاح في الحياة، وحتى تتضح الحاجة إلى التفاوض وأهميته سنتناول ما يلي:

1-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 الاتفاقات والبروتوكولات والعقود للتعاون أو الدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة أو لتوثيق الصلات الثقافية أو لتبادل الأساتذة أو المواد العلمية أو غير ذلك.

2-على المستوى القومي: أيضاً هناك المفاوضات فيما بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية، أو تراخيص

¹ السيد عليوة، مرجع سابق، ص 52.

تصنيع أو عقود تمويل وإدارة، أو اتفاقيات معونة فنية وإشراف، أو برامج تدريب وخطط توظيف وإمداد بالعمالة والخبراء، أو غير ذلك.

3- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها: تنشأ الحاجة للتفاوض لدى القيام بنشاط الشراء أو البيع أو إعلان أو إسناد المقاولات، أو اختيار العاملين الجدد أو المناقشة مع الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين، أو لدى الاتفاق مع وكالة الإعلان على حملة إعلانية، أو لدى الاتفاق مع المهندس على تصميم المبنى الجديد، أو مع المدرب على أسلوب التدريب للعمالة، أو مع النقابة على مواعيد العمل، أو مع الإدارة على مواعيد الإجازات، أو مع مأمور الضرائب على مصاريف المعتمدة، أو غير ذلك من الأنشطة المختلفة في أي منظمة، كلها تتضمن شكلاً أو آخر من أشكال التفاوض بين طرفين أو أكثر والتي يستحيل تخطيطها أو تنفيذها بكفاءة وفعالية دون تفاوض ناجح¹.

4- على المستوى الشخصي: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه كما ذكرنا، كما أنه في حياته العادية يتفاوض مع زوجته حول مكان قضاء الإجازة أو ابنه على أفضل كلية يلتحق بها، أو مع ابنته، أو مع أصدقائه، وغيرهم من قائمة الأفراد والجهات التي يتعامل معها الفرد في حياته الوظيفية أو الشخصية.

5- بل إن الفرد يتفاوض مع نفسه، وللتوضيح قد يكون لدى الشخص ثلاثة أهداف:

- التفوق في عمله لسرعة الترقى.
- مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.
- استكمال الدراسات العليا في تخصصه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، دار الجامعية، أبو الخير للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 40.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة، وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والأولويات الواجبة لاستخدام ذلك الوقت، ويدخل في الواقع باستمرار في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض.

ثانيا -أنواع التفاوض: بالرغم من تعدد أنواع التفاوض فإننا سوف نتطرق إلى أهمها:

1 -التصنيف الأول لأنواع التفاوض: يمكن حصر أنواع التفاوض الرئيسية وإيجازها في نطاق محددة كما يلي:

أ-اتفاق يحقق مصالح الطرفين: في مثل هذا النوع من التفاوض، ينتهج الطرفان أسلوب المصلحة المشتركة، أو ما يعرف بمباراة (اكسب ودع غيرك يكسب) حيث يعمل الطرفان جاهدان من اجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصلحتهما، من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر، وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما¹.

ب-التفاوض من خلال مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر: ويحدث هذا النوع من التفاوض اكسب وأنت اخسر، عندما لا يحقق توافق بين قوة الطرفين، وقد يحدث أيضا بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض حسن الاختيار، من قبل الطرف الأقوى كما يحدث ذلك عندما يكون هدف التفاوض مرحليا، ولا تعني هنا النظرة المستقبلية التي قد تتقلب فيها أوضاع وموازن القوة، والاستراتيجيات المنبثقة هي الاستراتيجيات تصارعية تستهدف إنهاك واستنزاف الخصم وأحكام السيطرة.

ج-التفاوض الاستكشافي: الذي يهدف إلى تسكين أوضاع أو تميعها من اجل خفض مستوى حالة التصارع والتناحر وذلك لصالح مفاوضات مقبلة قد تكون الظروف هيا أكثر

¹ زياد السمرة: فن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص19.

موائمة لطرف ما أو للطرفين معا، وقد يكون المقصود بتبني هذه الاستراتيجية أن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيرا في سير العملية التفاوضية.

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

و-تفاوض الوسيط: يعتبر مثل هذا النوع من التفاوض من أهم نماذج دراسة التفاوض الرئيسية في العالم سواء في مجال التجارة أو الأعمال أو الصراع بين الدول وإدارة الأزمات وهو ما يعرف في العلوم السياسية بسياسة الطرف الثالث ويتم اللجوء إلى الوسيط في هذا النوع من التفاوض باعتباره محايدا إلا أن المحللين لتفاوض الوسيط يقولون بأن هذا الوسيط يكون في أكثر الأحيان متحيزا خاصة في المجال السياسي.

2 -التصنيف الثاني للتفاوض: وهناك من يرى أنواع التفاوض من هذا الجانب:

أ-التفاوض التجاري: هو أحد الصور المألوفة لدينا كأفراد ومنظمات أعمال كما انه أحد الأنشطة الرئيسية التي تهتم بها وتمارسها الشركات بصفة مستمرة وذلك على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها وذلك للوصول إلى حل النزاعات والخلافات بينهما وبين أطراف أخرى ذات علاقة أو للوصول إلى اتفاق بشأن صفقات تجارية متنوعة ويأخذ التفاوض التجاري عدة صور منها¹:

- التفاوض مع العملاء: يعد من أكثر أنواع التفاوض التجاري استخداما من الجانب منظمات الأعمال في الحياة العملية، وهو الجزء أساسي من النشاط البيعي في هذه المنظمات، ويأخذ التفاوض شكل العلاقة بين البائع والمشتري للوصول إلى اتفاق مرضي

¹ جعيجع نبيلة: محاضرات تفاوض الدولي، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2016/2015 ص13-14.

لكل منهما حول صفقة معينة من المنتجات التي يعرضها البائع، والتي تنتهي بتوقيع عقد البيع ويتم التفاوض على الجوانب متعددة ليس فقط السعر منها¹:

- مواصفات المنتج /مستوى الجودة.
- التعبئة والتغليف.
- النقل والتخزين.
- الكمية، مواعيد التسليم، التسعير، طريقة السداد، مواعيد السداد.

- **التفاوض مع الموردين:** ويتم التفاوض مع الموردين للحصول على الاحتياجات اللازمة من البضائع، أو الخدمات أو الأجهزة أو المعدات وغيرها، ويتم عادة التفاوض بين المشتري وبين المورد للوصول إلى اتفاق حول صفقة لتوريد الاحتياجات المطلوبة من البضائع أو الموارد الخام أو مستلزمات الإنتاج وغيرها ويتم الاتفاق بين الطرفين في النهاية من خلال تحرير عقد التوريد والتوقيع عليه حيث يتم الإشارة إلى جميع النقاط التي تم التفاوض عليها مثل الكمية، الجودة، السعر...الخ.

- **التفاوض مع المنظمات المنافسة:** يتم فيه التفاوض لحل النزاعات أو الخلافات مع المنافسين حول قطاعات معينة من السوق أو حول منطقة بيع معينة، أو حول الإعلان ونشأت الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب قناعة الأطراف المعنية بأهمية اللجوء إلى التفاوض لحل خلافاتهم المختلفة بدلا من اللجوء إلى القضاء.

- **التفاوض مع المؤسسات المالية:** وتتمثل في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية والتفاوض مع هذه المؤسسات من جانب الشركات هو صور أخرى من صور التفاوض التجاري الموجود في الحياة العملية فكثيرا ما تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق تأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

¹ جعيجع نبيلة، مرجع نفسه، ص15.

- **التفاوض مع وسائل النشر:** تتمثل في التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات وغيرها ويتم التفاوض بين وكالات الإعلان وبين هذه الوسائل حول العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة أو بين الموزعين أو المؤسسات النقل وبين وسائل النشر بخصوص نشر الرسائل الإعلانية¹.

- **التفاوض مع الأجهزة الحكومية:** تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة تنشأ عنها نزاع أو خلاف بينهما وبين بعض الأجهزة الحكومية ومثال ذلك التأخير في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن البضاعة في جمرك الميناء لذلك قد تلجأ هذه المنظمات إلى التفاوض مع الأجهزة الحكومية المعنية حول القضايا وذلك للتوصل إلى حل مرضي للطرفين ولحل النزاع بينهم.

- **التفاوض في الحقوق:** عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بين طرفين، ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه، يقوم أحد الأطراف بعدم الالتزام بنود العقد أو الاتفاق الذي سبق التوصل إليه، عندئذ يصبح السؤال هنا:

هل هذا التقصير في الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد يرجع أساساً إلى الطرف الملتزم بنود العقد أم يعتبر الطرف الثاني هو المسئول عن ذلك؟

أم يعتبر الطرفان مسئولين معا عن ذلك؟

ب- **التفاوض الإداري:** يمثل التفاوض الإداري صور أخرى من صور التفاوض الذي تمارسه المنظمات العامة والخاصة ويأخذ التفاوض الإداري شكلين هما التفاوض غير الرسمي والتفاوض الرسمي.

ج- **التفاوض السياسي:** يحدث التفاوض السياسي بين الدول أو ما بين المنظمات السياسية التي تمثلها وذلك بغرض الوصول إلى اتفاقيات دولية لحل النزاعات والخلافات

¹ جعيجع نبيلة، مرجع نفسه، ص16.

موضوع الاهتمام، ويعتبر التفاوض السياسي من أكثر أشكال التفاوض معرفة لنا جميعاً وذلك من خلال ما ينشر عنه بصفة دائمة في وسائل الإعلام المختلفة.

د-التفاوض العسكري: في ظل هذا النوع تسعى الأطراف المتنازعة إلى حل الخلافات بينهما من خلال الحوار والحث والإقناع بدلاً من استخدام القوة العسكرية وقد يكون هذا النوع من التفاوض لاحقاً لعمليات عسكرية بين طرفين متنازعين¹.

المطلب الثالث: عناصر التفاوض

أولاً-الموقف التفاوضي: موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً، والتفاوض موقف مرناً يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة من عناصر وهي²:

1-الترابط: وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التفاوضية يتم التفاوض بشأنها.

2-التركيب: حيث أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي³.

3-إمكانية التعرف والتمييز: يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من إبعاده ومعالجه.

¹ جعيجع نبيلة، مرجع نفسه، ص17.

² موسى غانم فنجان، فاطمة فالح احمد: أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص33.

³ زياد خليل قبلان: التفاوض علم وخبرة وأخلاق، رسالة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، ص21.

4-الامتداد المكاني والزمني: ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5-التعقيد: الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6-الغموض: ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك)، حيث أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً-أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، قد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض، وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض¹.

ثالثاً-القضية التفاوضية: لابد أن يدور حول قضية معينة أو موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية...الخ.

¹ زياد خليل قبلان، مرجع نفسه، ص22.

رابعاً-الهدف التفاوضي: لا تتم عملية التفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضح من اجله الخطط والسياسات، فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقديم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

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

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض، تحقق مزيجاً من الهدفين السابقين معاً.

المبحث الثاني: عقود التجارة الخارجية

أشرنا إلى التفاوض كمرحلة تمهيدية للتعاقد، ويلاحظ انه من الناحية العلمية أن طالب السلعة يبحث عنها في موطنها، وقبل تناول عقود التجارة الدولية تعريفها وأنواعها، نرى ضرورة تناول مفهوم التجارة الدولية بمفهومها العام وأهميتها.

المطلب الأول: تعريف التجارة الخارجية وأهميتها

أولاً-تعريف التجارة الخارجية: تعددت الصيغ المختلفة لتعريف التجارة الخارجية بناء على الهدف من دراستها، فقد عرفت تاريخياً بأنها تمثل أهم صور العلاقات الاقتصادية التي يجري بمقتضاها تبادل السلع والخدمات بين الدول في شكل صادرات وواردات¹. ويلاحظ أن هذا التعريف اقتصر على التوضيح للعلاقات التاريخية المتمثلة بالجانب الاقتصادي، متجاهلاً مكونات التجارة الخارجية حيث ركز فقط على الإطار العام لمفهوم التجارة المتمثل بتبادل الصادرات والواردات.

كما عرفت التجارة الخارجية أيضاً باعتبارها عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات، وغيرها من عناصر الإنتاج المختلفة بين دول بهدف تحقيق المنافع المتبادلة لأطراف التجارة.

وعرفت أيضاً بأنها، حركات السلع والخدمات بين الدول المختلفة بحيث تشمل الحركات الدولية لرؤوس الأموال².

وكذلك التجارة الخارجية عرفت على أنها هي عملية التبادل التجاري التي تتم بين الدول ودول العالم الأخرى وتشمل عملية التبادل هذه السلع المادية، الخدمات، النقود، الأيدي العاملة³.

¹ حسام علي داود وآخرون: **اقتصاديات التجارة الخارجية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص13.

² حسام علي داود وآخرون، مرجع نفسه، ص 14.

³ نداء محمد الصوص: **التجارة الخارجية**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص9.

وانطلاقاً مما سبق، نستطيع أن نعرف التجارة الخارجية بأنها أحد فروع علم الاقتصاد التي تختص بدراسة المعاملات الاقتصادية الدولية، متمثلة في حركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين العالم الدول المختلفة فضلاً عن سياسات التجارة التي تطبقها دول العالم للتأثير في حركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول المختلفة¹.

ثانياً-أهمية التجارة الخارجية:

لقد أصبحت التجارة الخارجية من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها كل دول العالم، فلا توجد دولة واحدة تعيش مكتفية ذاتياً. وتنشأ أهمية التجارة الخارجية من حاجة دول العالم إلى الحصول على سلع وخدمات من الدول الأخرى ويرجع ذلك إلى:

1-عدم قدرة أي الدولة في العالم مهما بلغت قوتها الاقتصادية أن تقوم بإنتاج كل السلع والخدمات التي تحتاجها محلياً بسبب عدم توافر المواد الأولية أو عدم توافر الظروف الطبيعية والجغرافية الملائمة لإنتاج هذه السلع محلياً.

2-اختلاف تكاليف إنتاج نفس السلعة بين دول العالم، حيث تستطيع دول ما إنتاج سلعة داخلية لكن بتكاليف مرتفعة نسبياً بالمقارنة بالدول الأخرى لذا يكون من الأفضل لها عدم إنتاجها محلياً واستيرادها من الخارج.

وبناء على ما سبق، يكون من الأفضل أن تخصص كل دولة في إنتاج السلع والخدمات التي تنتجها بتكلفة أقل من غيرها من دول العالم، ثم بمبادلتها بالسلع الأخرى التي ترتفع فيها تكاليف إنتاجها وما يؤكد على ذلك لا يوجد في عالمنا المعاصر دولة واحدة مكتفية ذاتياً من كافة السلع والخدمات.

¹ محمد احمد السريتي: اقتصاديات التجارة الخارجية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المعمورة، 2008، ص8.

وتختلف أهمية التجارة الخارجية من دولة إلى أخرى حسب مستوى تقدمها الاقتصادي ومدى توافر عناصر الإنتاج لديها، حيث تنخفض أهمية التجارة الخارجية في الدول كبيرة الحجم ذات الإمكانيات الضخمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، لأنها تتمكن من إنتاج الجانب الأكبر من الاحتياجات محليا بسبب اتساع مساحاتها جغرافيا ووفرة العديد من عناصر الإنتاج لديها، ومن ثم تقل درجة اعتماد على الخارج، ولكن يمكنها رفع مستوى رفاهية أفرادها من خلال الحصول على كمية اكبر من السلع التي ينتجها غيرها من الدول بتكلفة اقل نسبيا وعلى العكس من ذلك تزداد أهمية التجارة الخارجية في الدول صغيرة الحجم، حيث تنخفض إمكانياتها المادية والبشرية ويقل عرض عناصر الإنتاج، ولذلك فهي تخصص في إنتاج عدد محدود من السلع والخدمات وتعتمد على الخارج في استيراد الجانب الأكبر من السلع والخدمات التي تحتاجها.

كما تختلف أهمية التجارة الخارجية لنفس الدولة من فترة زمنية إلى أخرى حسب السياسات التجارية التي تطبقها الدولة تجاه العالم الخارجي، فإذا كانت الدولة تطبق سياسة الحرية التجارية يزيد حجم تجارتها الدولية مع الخارج أما إذا كانت الدولة تطبق سياسة الحماية فإن ذلك يقلل من حجم تجارتها الخارجية¹.

المطلب الثاني: 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.

¹ محمد احمد السريتي، مرجع نفسه، ص ص 9-10.

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 الدولية¹.

إذن عقود التجارة الدولية هي تلك العقود المنصبة على معاملات تجارية موجهة لأن تتخطى حدود لتنتج أثارها في دولة أخرى².

المطلب الثالث: أنواع العقود التجارية الخارجية

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 الإتفاقيات 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 أيا كان نوعها وأمثلتها وكثيرة منها:

¹ عدلي محمد عبد الكريم: النظام القانوني للعقود المبرمة بين الدول والأشخاص الأجنبية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 22.

² تياب نادية: التحكيم كآلية لتسوية نزاعات عقود التجارة الدولية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع القانون الأعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006، ص 2.

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.

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 لتشغيله¹.

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 مشترين 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.

وتعتبر عقود الامتياز التجارية نظاماً جديداً لتسويق البضائع والخدمات وهي في نطاقها ومعناها تقع بيع عقود التوزيع وعقود التراخيص.

¹ تياب نادية، مرجع نفسه، ص 7.

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 لمالك 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.

لكن لا يوجد تعريف محدد للمشروع المشترك، فهناك من عرف المشروع المشترك أنه هو الإستغلال المشترك لما يقدمه الأطراف من مال ومهارات تكنولوجية في نشاط إقتصادي معين بهدف اقتسام ما ينشأ عنه من أرباح وغالباً 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 منظميتين، يكون واحد منهما على الأقل شريكاً مشغلاً، تهدف إلى توسيع نشاطها بغرض الحصول على أعمال جديدة مربحة، ومستقرة ودائمة وتكون ملكية الأسهم مشاركة من قبل المشاركين بنسبة توزيع أقل أو أكثر دون أن يكون لأحدهم حق التحكم الكامل¹.

¹ تيايب نادية، مرجع نفسه، ص18.

المبحث الثالث: استراتيجيات التفاوض

من المهم أن تحدد استراتيجية التفاوض قبل البدء بالقيام بعملية التفاوض فيجب الإعداد جيد لها، واستراتيجية التفاوض تحدد أسلوب التحرك وأسلوب التعامل مع الطرف الآخر ولكل فرد نمطه الخاص في معالجة الصراع فالبعض يهجم والآخر يدافع وأنماط أخرى وتلك الأنماط بمثابة استراتيجيات إلى الخطة العامة التي يصنعها المفاوض لتحقيق أهدافه والتي يسعى لتحقيقها من خلال عملية التفاوض¹.

المطلب الأول: تعريف استراتيجيات التفاوض

أولاً-تعريف الاستراتيجية: يعود معنى كلمة استراتيجية إلى العلوم العسكرية حيث تم تعريفها على أنها علم أو فن الحرب وتعرف على أنها خطة العمل الأساسية لإنجاز هدف ما وان التكتيكات هي الوسائل التي يتم بواسطتها تلك الخطة بينما يرى البعض الآخر أن الإستراتيجية هي عملية تخطيط للمفاوضات وتوجيهها نحو الأهداف².

وبرغم من أن الاستراتيجية كلمة تسري على معظم الحالات والمواقف والمجالات، بغض النظر عن توصيفها فيما إذا كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عسكرية، فهي ترتبط بالعقيدة السياسية والفلسفة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم المجتمع³.

ثانياً- مفهوم استراتيجية التفاوض: هي الخطة العامة التي يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التي يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أي أنها تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمتها إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الأهداف بعيدة المدى فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل أي أن الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض مع ملاحظة أن لكل عملية تفاوضية استراتيجية ملائمة لها

¹ حسين محمد المشهراوي: أثر العوامل الثقافية على العملية التفاوضية في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص38.

² جعيجع نبيلة: مرجع سابق، ص23.

³ رشيد عمارة الزيدي، "استراتيجيات التفاوض الأوربية الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني"، المجلد الثاني، العدد الثاني، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، 2009، ص53.

ليس بالضرورة أن تكون ملائمة لغيرها من عمليات تفاوضية الأخرى وقد يكون لكل قضية من قضايا العملية التفاوضية الواحدة استراتيجية ملائمة لها ولا تكون ملائمة لقضايا أخرى¹.

المطلب الثاني: مناهج استراتيجيات التفاوض

أن طبيعة العلاقة بين طرفي التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية والمنهج المستخدم يحدد الاستراتيجية المختارة، ومن ثم فإنه يمكن تنويع وتقسيم الاستراتيجيات المصلحة المشتركة ومنهج الصراع خاصة وأن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها أما، علاقة مصلحة مشتركة أي تعاون أو علاقة صراع قائمة على التنافس والعداء وهي ما يمكن عرضه فيما يلي²:

أولاً-استراتيجية 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 واستراتيجيات هذا المنهج هي³:

1-إستراتيجية التكامل: يعني التكامل وفقاً لهذا المنهج وتطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكماً للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من العرض المتاح أمام كل منهما سواء مادية غير مادية.

2-استراتيجية تطوير التعاون الحالي: وتقوم هذه الإستراتيجية 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:

¹ ربحي عبد القادر موسى الجديلي: إدارة المفاوضات، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، غزة، فلسطين، 2010، ص59.

² جعيح نبيلة، مرجع سابق، ص23.

³ رشيد عمارة الزبيدي، مرجع سابق، ص54.

أ-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.

ب-الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفا التفاوض.

3-إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهما أو تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمق في علاقته بالآخر¹.

4-إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة: تعتمد هذه الاستراتيجية أساس على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

ثانيا- استراتيجية منهج الصراع: على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي للمنظمات والمؤسسات الحكومية وتبنيهم لها، واعتمادهم عليها، إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء معتمدين على قوتهم على التمويه والخداع، وعدم إظهار نوازمهم ودوافعهم الحقيقية، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية وخلفية العلاقات التاريخية بين هؤلاء الأطراف، ومهما كانت درجة هذه العلاقة ومهما كان الاعتماد هؤلاء الأطراف في تفاوضهم على استراتيجية الصراع، إلا أنهم لا يعلمون ذلك أبدا فإعلان استخدام هذه الاستراتيجية يعد بمثابة إعلان لعدم خبرة أو عدم كفاءة القائمين بعملية التفاوض، وأهم هذه الاستراتيجيات هي ما يلي:

¹ ربحي عبد القادر موسى الجديلي، مرجع سابق، ص60.

1- إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف): وهي من أهم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في التفاوض سواء كان ذلك على المستوى المحلي القومي، أو على المستوى الفردي الشخصي، ويطلق عليها البعض استراتيجية الاستنزاف وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض وتقوم هذه الاستراتيجية على ما يلي:

أ- استنزاف وقت الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل للمفاوضات إلى نتائج محدودة لا قيمة لها فالتفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته، ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته.

ب- استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنه: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكالية التي لا قيمة لها.

ج- استنزاف أموال الطرف الآخر: ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضيق باقي الفرص البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها¹.

2- إستراتيجية التشيت (التفتيت): تقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته، يتم تشييب النقاط التفاوضية وإضافة أبعاد ومجالات وجوانب جديدة إليها، وتكون هذه التفاصيل والنقاط التفاوضية الجديدة بمثابة قضايا جديدة فرعية.

3- إستراتيجية أحكام السيطرة (الإخضاع): وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات

¹ رشيد عمارة الزيدي، مرجع سابق، ص 65.

الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتنا، والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها، وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرقه وتستنزف قدراته وإمكانياته¹.

4- استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار): لكل طرف من أطراف التفاوض أهداف، آمال، وأحلام، وتطلعات. وهي جميعا تواجهها محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد باس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وانه مهما بذل جهد فإنه لن يصل 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.

المطلب الثالث: سياسات التفاوض

أن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعرفة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه، وماذا يدير من وراء الجلوس إلى مائدة المفاوضات...الخ، فالسياسة هي المرشدة العامة للتصرف والإطار العام لكل جلسة من جلسات التفاوض على حدة².

وعموما وأينما كانت هذه السياسات فكل منها له سياسة مضادة، ومن ثم فانه من المناسب العرض لكل سياسة مع السياسة المضادة لها، وهو ما سيتم تناوله فيما يلي:

أولا- سياسة الاختراق (سياسة الجدار الحديدي): تستخدم سياسة الجدار بفعالية وعلى نطاق واسع في حالة التفاوض لأول مرة مع الطرف الآخر، ومن ثم يمثل شخص مجهول

¹ جعيج نبيلة، مرجع سابق، ص24.

² احمد ماهر: مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص89.

بالنسبة للمفاوضات يجب أن يتعرف عليه، ويتلاشى هذا الغموض بعد تعدد اللقاءات معه والحصول على بيانات شخصية وموضوعية تتعلق بالقضية التفاوضية¹.

بينما تستخدم سياسة الجدار الحديدي عندما يسعى الطرف الآخر لاختراق المفاوضات، ويتم ذلك من خلال محافظة المفاوضات على تماسكه وهذوئه وعدم إتاحة أي فرصة للطرف الآخر كي يتحصل على أية معلومة.

ثانيا- سياسة التأكيد (سياسة التشكيك): تستعمل هذه السياسة للتأكد من صحة المعلومات التي قدمها الطرف الآخر خلال الجلسات التفاوضية.

بينما تستعمل سياسة التشكيك لمواجهة سياسة التأكيد حيث يكون على المفاوضات مواجهة محاولات الطرف الآخر في تبني سياسة التأكيد، وعدم فتح المجال له للتأكد من المعلومات المقدمة².

ثالثا- سياسة التوسع (سياسة الحصار): تستعمل سياسة التوسع لتوسيع مجال النقاط المتفاوض حولها من خلال ضم نقاط جديدة للقضية التفاوضية، مما يؤدي إلى إرهاق الطرف الآخر ويجعله يقدم تنازلات مهمة لكسب القضية التفاوضية.

بينما تستعمل سياسة الحصار عند رغبة المفاوضات في عدم السماح للطرف الآخر بالانتقال من نقطة إلى أخرى في المفاوضات التجارية، قبل النزاع تماما من النقطة المتفاوضة حولها، وعدم السماح له بإرهاق المفاوضات وكسب نقاط مهمة في القضية التفاوضية.

رابعا- سياسة التوتر (سياسة الاسترخاء): يتم إتباع سياسة التوتر بهدف إرباك وإقلاق الطرف الآخر، من خلال إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي التجاري وإدخال عدة نقاط تفاوضية جملة واحدة، مما يؤدي إلى انتصار عليه.

¹ طه كاسب الدروبي: كيف تكون متحدًا ومفاوضًا مقنعًا، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 45.

² جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 66 - 69.

يطلق على سياسة الاسترخاء بسياسة التجاهل أو سياسة النفس الطويل والتي تقوم على عدم الاهتمام بما يطلبه الطرف الآخر.

خامسا-سياسة المواجهة (سياسة المراوغة): تقوم سياسة المواجهة على الصراحة بين طرفي في التفاوض التجاري، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة بينهما تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، إذ أن أي خداع بين طرفين سوف ينعكس سلبا على تنفيذ ما التزم به كل منهما اتجاه الآخر.

تستعمل سياسة المراوغة بهدف عدم إظهار حقيقة الأهداف التفاوضية ونوع الاستراتيجية المتبعة، من خلال الخداع والمراوغة بشكل لا يثير الشك

سادسا-سياسة التطوير (سياسة التجميد): تقوم سياسة التطوير على الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات الممكن حصولها في القضية التفاوضية باعتبارها متغير عبر الزمن، بينما تقوم سياسة التجميد على عدم الأخذ بعين الاعتبار للتغيرات الممكن حصولها في القضية التفاوضية عبر الزمن، والتفاوض وفق للمعطيات الموجودة دون أي تعديل سواء كان هذا سلبيا أو إيجابيا¹.

¹. جمال حواش: التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص، 74-75.

خلاصة الفصل الأول

تعد المفاوضات في عقود التجارة الدولية مرحلة هامة في إبرام معظم العقود التجارية الدولية، نظراً لما تتسم به الأخير من تعقيد، فالأصل وفقاً لمبدأ سلطان الإرادة وحرية التعاقد هو حرية التفاوض، فلا إلزام بالبدا في التفاوض لإبرام عقد ما، كما ويجوز العدول عن المفاوضات أو قطعها في أي وقت ولو في مرحلة متقدمة منها، ويعتبر العقد الوسيلة القانونية التي يلجأ إليها الأشخاص من أجل تنظيم العلاقات فيما بينهم، حيث يحددون من خلاله الحقوق والالتزامات، كما 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 الدولي 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.

تمهيد

تعتبر المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، التي ساهمت في ما مضى في غزو الأسواق المحلية لتغطية احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية والمنتجات الجاهزة من هذه الأقمشة.

وقد كانت EATIT فيما مضى تعرف بمركب الأقمشة الصناعية INDETEX أنديتاكس، وهي من أهم وحدات المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية قبل أن تحصل على استقلاليتها، إثر الإصلاحات التي حدثت على مستوى القاعدة الصناعية حسب برنامج التصحيح الهيكلي. ثم سميت بتندال ثم حاليا فهي تسمى EATIT المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.

وفي هذا الفصل سنحاول تبيان وتسجيل العمليات الخاصة بالمحزونات في المؤسسة بإعتبارها مؤسسة إنتاجية بدءا بعملية شراء المواد الأولية والتموينات ومراحل عملية الإنتاج وصولا إلى عمليات البيع من جهة، وتبيان العمليات المرتبطة بالمحزونات وعمليات التسوية والجرد لها من جهة ثانية، وذلك سعيا منا إلى إسقاط الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي للمؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أولاً- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

إن فكرة إنشاء مؤسسة الأقمشة الصناعية مركب المسيلة جاء نتيجة إستراتيجية متبعة من طرف الحكومة قصد إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك بعد سنوات عديدة من الاستقلال بسبب الأوضاع الاقتصادية التي عاشتها البلاد.

وتعود أول خطوة اتبعتها الحكومة في انجاز هذه المؤسسة سنة 1979 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية لإنتاج 4500 طن سنويا أي ما يعادل 15.500.500 متر طولي من القماش منها 5 ملايين متر طولي موجهة إلى قسم التفصيل. وكان هذا من طرف وزير الصناعة والطاقة ولقد تم تسجيلها في برنامج خاص بالنسبة لولاية سطيف في 1971، ولكن بعد التقسيم الإداري الجديد 1975/1974 الذي نتج عنه ميلاد ولاية المسيلة، حيث تم إنشاء هذا المشروع بولاية المسيلة الذي سجل بعقد مؤرخ في 1975/11/13 وتبلغ مساحتها الكلية حوالي 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة، وقد الاشتغال بتاريخ 1977/04/11 وانتهت سنة 1979 وفي 1980/12/01 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وتعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل.

وبعد إجراء إعادة الهيكلة انبثقت ما يسمى بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT مركب المسيلة.

وقد كانت EATIT في ما مضى تابعة للمؤسسة الأم وهي الشركة القابضة للصناعات المصنعة "HOLDING" وكانت تتفرع إلى تسعة وحدات عبر التراب الوطني وهي:

- مركب الأقمشة الصناعية بالمسيلة: ينتج جميع الأنسجة الصناعية.
- مركب الأنسجة الصناعية بسيدي عيش.
- مركب خيط الخياطة ببوقاعة: ينتج الخيط المستعمل للخياطة.
- وحدة الخيط بتيزي وزو: تغليف وتسويق الخيط الذي تحضره من بوقاعة.
- مركب الجوت ببجاية: تستخدم في صناعة الأكياس المضاعفة لتعبئة المواد الزراعية.
- وحدة التفصيل بقسنطينة: يتضمن عملها تفصيل وخياطة القماش الصناعي.
- وحدة الجوت بوهران: تختص بصناعة الحبال والأكياس.
- وحدة التفصيل بسكيكدة: تقوم بتفصيل وخياطة القماش الصناعي.
- وحدة التفصيل ببولوجين: تقوم بتفصيل وخياطة القماش الصناعي.

ثانيا - أهم مساهمات المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية

لقد ساهمت المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية منذ نشأتها في سنة 1980 بتغطية جميع احتياجات السوق الوطنية من الأقمشة الصناعية ووسائل التخميم، كما ساهمت في جميع الكوارث الطبيعية التي عرفت الجزائر منذ 1980 وذلك بدءا بزلزال الأصنام في سنة 1980 رغم حداثتها، كما ساهمت بتوفير جميع الوسائل التي تدخل في إطار البرنامج الوطني لتنظيم الإسعاف (Plan Or.Sec) بالتعاون مع وزارة الداخلية والمديرية العامة للحماية المدنية والولايات وغيرها. بالإضافة إلى مساهمتها في كوارث سكيكدة، تمنراست، القصبة، عين تموشنت، باب الواد، بني ورتلان، وأخيرا ولاية بومرداس والجزائر حيث ساهمت المؤسسة في هذه الأخيرة بتوفير ما يزيد عن 3500 خيمة، و3000 سرير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي بالمؤسسة

أولاً- دراسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:

تتمثل المهمة الأساسية للمركب في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي من أجل تطبيق برنامج إنتاجي يحقق كما سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشرية (أنظر الشكل رقم 01).

1. مديرية الإنتاج: وتتكون من أربعة أقسام تتمثل في:

أ- قسم الغزل: بهذا القسم يتم إنتاج ومعالجة جميع أنواع الخيوط القطنية والاصطناعية من الرقم المتري 10 إلى 40، الفردي أو المبرم من 1 إلى 4 خيوط، وبطاقة إنتاجية نظرية تقدر بـ 4000 طن سنوياً من الخيوط على أساس العمل المتواصل بـ 03 ورديات، وفي الوقت الحالي فإن هذا القسم يشتغل بنظام ورديتان فقط بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 1800 طن أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر نسبياً بـ 45 % وأهم مراحل هذا القسم نجد :

- مرحلة البشم: في هذه المرحلة تتم عملية البشم عن طريق تنظيف وتعديل القطن.
- مرحلة القرداش: بعد بشم القطن يمر بأربعة قنوات نقل إلى القرداش وكل قناة تتصل بثمانية قراديش، وكمية الإنتاج في هذه المرحلة للوردية الواحدة تقدر تقريباً بـ 6 قنطائر في اليوم للإنتاج العادي.
- مرحلة التسريح: وفي هذه المرحلة يتم تسريح القطن بواسطة 14 آلة تسريح.
- مرحلة البرم: وذلك ببرم القطن المسرح من 1 إلى 4 خيوط (عدد الآلات 12 آلة).
- مرحلة الغزل: وفي هذه المرحلة يتم غزل الخيوط المبرمة.

ب- قسم النسيج: بهذا القسم يتم إنتاج جميع أنواع الأقمشة الصناعية القطنية والاصطناعية كمنتوج خام من النوع الرفيع، والطاقة النظرية لهذا القسم تمثل في إنتاج 10.000.000 متر طولي من القماش الخام سنويا على أساس العمل بنظام 03 ورديات، غير أنه في الوقت الحالي يشغل بنظام ورديتان فقط بطاقة إنتاجية تقدر بـ 3.500.000 متر طولي سنويا، أي بنسبة استغلال للطاقة الإنتاجية تقدر بـ 35%.

ج- قسم التكملة: بهذا القسم يتم إجراء جميع عمليات التكملة والمتمثلة في الغسل، التبييض، الصباغة، الطلاء الصناعي والمعالجة الكيماوية للأقمشة المضادة للحريق ولنفوذ مياه الأمطار إلى غير ذلك من العمليات، كما تخضع في هذا القسم كذلك جميع الأقمشة للمراقبة للتأكد من نوعية وجودة المنتوج وذلك بإجراء فحوص مدققة على المنتوج.

وتقدر الطاقة النظرية لإنتاج هذا القسم بـ 10.000.000 متر طولي على أساس العمل بنظام ثلاث ورديات، غير أن هذا القسم في الوقت الحالي يشغل بنظام ورديتان وبطاقة إنتاجية تقدر بـ 3.500.000 متر طولي أي بنسبة استغلال للمعدات تقدر بـ 35%.

د- قسم التفصيل: بهذا القسم يتم تفصيل وخياطة وتلحيم 30% من القماش المنتج والمعالج والباقي يسوّق على حاله، ويتم تصنيع الخيم بجميع أنواعها (خيم الحماية المدنية-الخيم الجماعية - خيم كبيرة الحجم تستعمل للتخزين).

وكذلك صناعة الأغذية المختلفة للشاحنات والسيارات وكذلك صناعة جميع وسائل التخيم والمتمثلة في الشمسيات وأسرة وأفرشة التخيم والحقائب الظهرية والحقائب المختلفة وألبسة العمل والحماية المختلفة المتخصصة والستائر المتنوعة بجميع الأحجام والأنواع المصنوعة من القطن الطبيعي والاصطناعي.

2 مديرية البحث والتنمية

أ- نيابة المديرية التقنية: لهذه النيابة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ تهتم بالجانب التقني لعملية الإنتاج، والذي يكتسي طابعا دقيقا من التحليل والتخطيط، وتحتوي هذه النيابة على ثلاث دوائر أساسية:

- دائرة البرمجة: تقوم بوضع برنامج إنتاج من حيث الكمية والنوعية.

- دائرة مراقبة الجودة: تهتم بمراقبة جودة ونوعية المنتجات من خلال الملاحظة والتحليل لمختلف المنتجات، كما أنها المسؤولة عن عملية التحديث وتطوير النوعية.

- دائرة مناهج العمل: تهتم بتنظيم العمل وذلك بوضع المناهج المثالية حتى يكون متقنا وفعالا.

ب- نيابة مديرية التموين والتجارة: تهتم هذه النيابة بالجانب التمويني والتجاري وتحتوي على ثلاث دوائر أساسية.

- دوائر التموين: تموين المؤسسة بمختلف مستلزمات الإنتاج سواء كان ذلك داخليا من خلال شراء المواد المتوفرة في الأسواق المحلية، أو خارجيا من خلال استيراد المواد الأولية والمتمثلة خاصة في القطن.

- دائرة تسيير المخازن (التوزيع): تهتم هذه الدائرة بتسيير مخازن المؤسسة من خلال عمليات الإدخال والإخراج، كما أنها تهتم بمراقبة المخزونات، وكيفيات التوزيع.

- دائرة التجارة (البيع): وهي لا تهتم إلا بالجانب التجاري الداخلي، فهي تقوم بتسليم الطلبات، وإعداد الفواتير الخاصة بالبضائع المباعة.

ج- نيابة مديرية التسويق: وتنقسم هذه النيابة إلى دائرتين:

- دائرة الإحصائيات ودراسة الأسواق: تهتم بالعناصر التالية:

- دراسة الأسواق المحلية وتحليل المحيط الاقتصادي، القانوني والسياسي للمؤسسة.
- توجيه البحث والتنمية الخاصة بالمنتج مع متطلبات السوق.
- وضع سياسات الأسعار.
- المشاركة في تجسيد المخطط المالي للمؤسسة.
- بعث وتوجيه الاستثمارات.

- دائرة الاتصال والإشهار: تقوم بتحديد طرق وسياسات الاتصال والإشهار الخاصة بالمؤسسة والمتمثلة في العناصر التالية:

- الاتصال المستمر بالمصالح الأخرى لتوحيد التوجهات والتعاون.
- تنظيم المشاركة في التظاهرات والمعارض المحلية والدولية.
- ترقية الاتصال بالعملاء واستخدام الوسائل الحديثة.
- تنظيم الكتالوجات الإشهارية.

3- مديرية الإدارة والمالية تضم هذه المديرية:

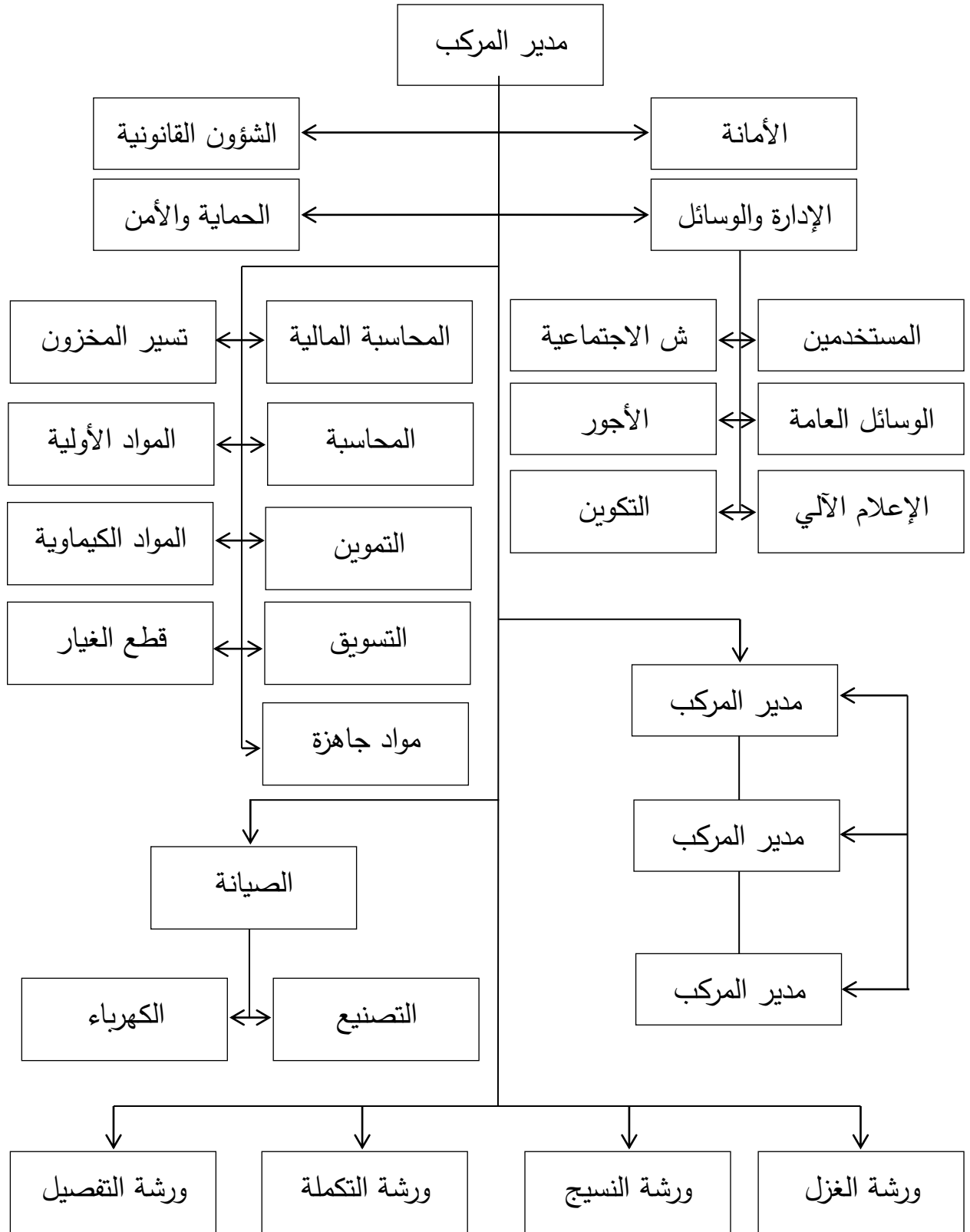
أ- نيابة المالية: وتهتم بالأجور، تكاليف الإنتاج، الميزانية العامة، القروض والذمة المالية للمؤسسة.

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية

- نيابة مديرية الإدارة: وتضم مصلحتين، مصلحة التكوين والمستخدمين، مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- مصلحة التكوين والمستخدمين: تهتم بشؤون العامل الإداري، كالتوظيف وتكوين العامل لتطوير مستواه المهني.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: هي مصلحة تتكفل بإعداد جميع البرامج الاجتماعية، وحتى الثقافية والرياضية الخاصة بالعمال.
- 4- مديرية الصيانة والوسائل العامة: تحتوي على نيابة مديرية الصيانة، نيابة مديرية الوسائل العامة. النيابة الأولى تهتم بالصيانة اللازمة لمختلف الآلات ميكانيكيا وكهربائيا، وصنع بعض قطع الغيار، وتحتوي هذه النيابة على:
 - مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة الصيانة الميكانيكية ومصلحة دراسات الصيانة. أما النيابة الثانية فتسهر على حماية وأمن المؤسسة بالإضافة إلى الحفاظ على النظافة بها، وتضم هذه النيابة ثلاث مصالح: مصلحة النظافة، الأمن، الوسائل العامة.

ثانيا - شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: بطاقة تقنية عن المؤسسة مصلحة المستخدمين بالمؤسسة

المطلب الثالث: مكانة وأهداف المؤسسة

تعد مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية واحدة من أبر المؤسسات النسيجية، كما تعد المؤسسة بالنسبة للعديد من الدول كأهم زبون أو عميل مهما لأن المؤسسة تعتمد على نسبة 80% من المواد الأولية من الخارج، وخاصة القطن بنسبة 98%، وللمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني، حيث كانت حاجة الجزائر قبل إنشاء هذه المؤسسة إلى كمية كبيرة من السلع النسيجية التي تقوم باستيرادها من الخارج وبالعملة الصعبة، ولتوفير هذه السلع وتوفير مناصب عمل تم إنشاء هذه المؤسسة، ولهذا فان المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية لها وزن كبير في السوق، باعتبارها المؤسسة الوحيدة المحتكرة للسوق الجزائري.

تقوم المؤسسة على المستوى المحلي بتغطية حصة كبيرة من السوق فيما يتعلق بالخيم بمختلف أنواعها وأحجامها، والمظلات الشمسية وأغطية الشاحنات والسيارات، كما تغطي هذه المؤسسة تقريبا جميع احتياجات المؤسسات العسكرية من الألبسة بجميع أنواعها وتقوم بتموين بعض الوحدات النسيجية عبر الوطن.

وبعد تراكم ديون المؤسسة والعجز المتواصل الذي وقعت فيه نتيجة خفض الدعم من طرف الدولة واستقلالها ماليا وإداريا، أصبحت المؤسسة مجبرة على إعادة بلورة أهدافها لضمان بقائها في السوق ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- إعادة النظر في تشكيلة منتجاتها ومحاولة تلبية حاجات ورغبات أنواع آخرين من الزبائن.
- محاولة تصدير بعض المنتجات ذات الطلب العالمي من خلال تحسين الجودة.
- إعادة النظر في عمليات تكوين وتدريب العمال وتأهيلهم.

- العمل على توفير الطلبات في وقتها وتحسين الخدمات المقدمة ومحاولة الحصول على شهادات الايزو.
- محاولة التقليل من فواتير الاستيراد من خلال عمليات التفاوض، كما انها تسعى الى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية وعقد اتفاقيات شراكة للحصول على بعض المواقع في الأسواق العالمية.
- تنمية وتطوير أنظمة التسيير بما يتماشى ومتطلبات الوقت الراهن والتغيرات في مختلف متغيرات البيئة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: التفاوض في عقود التوريد في المؤسسة

قبل التطرق لعملية التفاوض في إبرام العقود في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية، نحاول تحديد أهم الشركات التي تقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية المختلفة، علما أن المؤسسة تستورد ما نسبته 80% من القطن الطبيعي و18% من القطن الصناعي من الولايات المتحدة واسبانيا وكذلك تستورد المواد الكيميائية ومواد التلوين من بلجيكا وألمانيا وأهم المؤسسات الموردة لمؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية ما يلي:

- بالنسبة للمواد الأولية:

- شركة اكسبور تيكستيل **EXPORTEXTIL** وشركة ايريفاكس **ARIVEX** وشركة راتكو **RATCO** الاسبانية.

- شركة اكزو **AKZO** الألمانية.

- شركة كوباكو **COPACO** الفرنسية.

- بالنسبة للمواد الكيماوية:

- شركة سيبا **CIBA** وشركة بيزما **BIZMA** السويسرية.

- شركة سولفاي **SOLVAY** البلجيكية.

- شركة بروتاكس **PROTEX** وشركة باير **BAYER** الفرنسية.

- بالنسبة لمواد التلوين:

- شركة ب م س **B.M.S** وشركة كلاريان **CLARIANT** الاسبانية.

- شركة ميتراك **MITRAC** البلجيكية.

- شركة سيبا **CIBA** وشركة بيزما **BIZMA** السويسرية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات الشخصية

قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع الأطراف التي لها علاقة بالتفاوض في مجال التوريد بالمادة الأولية ومن بين هؤلاء الأطراف مسؤول قسم التموين والمالية، المسؤول المكلف بالاستيراد وكذا مسؤول التسويق.

والهدف من إجراء المقابلات معرفة طرق التفاوض ومراحله بالإضافة إلى تقييم الموقف التفاوضي في عمليات إبرام العقود الخاصة باستيراد المواد الأولية.

ومن خلال الأسئلة المطروحة على المستجوبين فقد انتقلت الإجابات لجميع الأطراف على ما يلي:

- تقوم مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية بالتفاوض عند إبرام عقود الاستيراد من الخارج وذلك بهدف الحصول على أفضل العروض المقدمة من طرف الموردين، بهدف تخفيض التكاليف.
- تهدف عملية التفاوض الحصول على عروض تتناسب والقدرة الشرائية للمؤسسة وبالمواصفات المطلوبة.
- وجود منافسة بين الموردين مما يؤدي إلى اختيار المورد الذي يقدم أفضل العروض. نلاحظ من خلال ما سبق أن الأطراف التي تتفاوض في عملية إبرام العقود في مجال الاستيراد في المؤسسة تتفاوض من أجل الحصول على أفضل العروض وبالمواصفات التي تحتاجها المؤسسة نظرا لوجود منافسة بين الموردين، أي وجود جو جيد للتفاوض وإمكانية الحصول على أفضل العروض.
- تتم عملية التفاوض أساسا على السعر بهدف الحصول على تخفيض في السعر مع المطالبة بعملية التسليم في الوقت المحدد.

- يتم التفاوض على تخفيض الأسعار مرارا وتكرارا حتى الوصول لأفضل العروض ويتم الشراء من المورد الذي يعطي أفضل تخفيض مع أفضل عرض.
- يتم التفاوض مع شركات التوريد على طرق تسليم البضاعة وتكاليف نقلها وإيصالها إلي مخازن المستورد.
- يتم التفاوض على طريقة التسديد ووقتها والمصارف المسؤولة على عملية التسديد.
- يتم كذلك التفاوض على الضمانات المقدمة لكل طرف من أطراف التعاقد سواء الشركة الموردة أو المؤسسة المستوردة.

المطلب الثاني: مراحل التفاوض في إبرام عقود التوريد في المؤسسة

عند عملية التفاوض بين أطراف التعاقد تتبع المؤسسة المراحل التالية:

أولا-تحديد موضوع التفاوض والهدف العام:

تحدد المؤسسة المادة الأولية أو المواد المطلوبة لتغطية احتياجات المؤسسة والتي ستتفاوض حولها مع الشركات الموردة لهذه الموارد، وهذا بهدف الحصول على أفضل العروض التي يقدمها الموردون.

ثانيا - تحديد الهدف من التفاوض:

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

ثالثا-تحديد الأطراف المتفاوضة:

وهنا يتم تحديد الشركات التي تقوم بتقديم العروض الممكنة لعملية التوريد وتكون المؤسسة طرفا في التفاوض مع هذه الشركات حسب المواد المطلوبة والطرق الممكنة للتفاوض.

رابعاً-تحديد وسيلة التفاوض

يتم التفاوض عبر الهاتف أو عن طريق الانترنت أو بواسطتهم معا، وذلك حسب الحاجة للاتصال والمعلومات وحسب مجرى المفاوضات والمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية تستخدم عند التفاوض الانترنت وإبرام العقود الكترونيا وهذا ما تم تخصيص له المبحث الثالث.

خامساً - البدء في المفاوضات

بعد التحضير للمفاوضات يتم البدء فيها ويتم التركيز على تخفيض تكاليف عملية التوريد إلى أقصى حد ممكن.

سادساً-اختتام عملية التفاوض

بعد الاتفاق على صفقة التوريد يتم تسليم المواد وتسديد ثمنها.

نلاحظ من خلال مراحل التفاوض في المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية عدم إتباع بعض المراحل المهمة في عملية التفاوض والتي نذكر منها ما يلي:

- دراسة وتقييم العلاقة بين أطراف التفاوض.
- جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالتفاوض.
- وضع خطط واستراتيجيات للتفاوض.
- تدريب الطرف المتفاوض الخاص بالمؤسسة.
- تقييم جلسات التفاوض مع كل طرف من أطراف التفاوض.

المطلب الثالث: تقييم الموقف التفاوضي للمؤسسة

يمكن تقييم الموقف التفاوضي لأطراف التفاوض بنقاط القوة ونقاط الضعف.

أولاً- نقاط القوة: تتمثل نقاط القوة في الموقف التفاوضي للمؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية فيما يلي:

- وجود عدد كبير من الموردين في السوق الأجنبية.
- وجود شركات اكتسبت ثقة كبيرة لدى المؤسسة مما يسهل عملية التفاوض معها.
- سمعة المؤسسة كمشتري والذي يعطيها فرصا حقيقية للتفاوض مع الشركات الموردة من خلال الوفاء بالتزاماتها واحترامها لأجال التسديد.

ثانيا-نقاط الضعف: تتمثل نقاط الضعف في الموقف التفاوضي للمؤسسة محل الدراسة في النقاط التالية:

- عدم تأهيل الأطراف المتفاوضة من طرف المؤسسة، نظرا لعدم توفرها على المهارات التفاوضية لعملية التفاوض.
- عدم تدريب المؤسسة لأطراف التي تتفاوض في عملية إبرام العقود التجارية الدولية.

المبحث الثالث: التفاوض في العقود الكترونيا

من المقرر أن العقد، بصفة عامة، يتمثل في تلاقى إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني معين، والعقد الإلكتروني، في الواقع، لا يخرج في بنائه وتركيبه وأنواعه ومضمونه عن هذا السياق، ومن ثم فهو يخضع في تنظيمه للأحكام الواردة في النظرية العامة للعقد، وهو من العقود غير المسماة حيث لم يضع المشرع تنظيماً خاصاً له، وتشتمل عملية التعاقد الإلكتروني، بخلاف الإيجاب والقبول الإلكتروني، على العديد من المعاملات الإلكترونية، مثل العروض والإعلان عن السلع والخدمات، وطلبات الشراء الإلكترونية، والفواتير الإلكترونية، وأوامر الدفع الإلكترونية.

المطلب الأول: العقد الإلكتروني في المؤسسة

العقد الإلكتروني في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية يتميز بعدة خصائص نذكر منها:

1- يتم إبرام العقد الإلكتروني بدون التواجد المادي لأطرافه، حيث يتم التعاقد عن بعد بوسائل اتصال تكنولوجية، ولذلك فهو ينتمي إلى طائفة العقود عن بعد، حيث يتم تبادل الإيجاب والقبول الإلكتروني عبر الإنترنت فيجمعهم بذلك مجلس عقد افتراضي.

2- يتم استخدام الوسائط الإلكترونية في إبرام التعاقد، ويعد ذلك من أهم مظاهر الخصوصية في العقد الإلكتروني، بل إنها أساس هذا العقد حيث يتم إبرامه عبر شبكة اتصالات إلكترونية.

3- من حيث الوفاء، فإن المؤسسة تستخدم طريقة الاعتماد المستندي، ولا تستخدم طريقة الدفع الإلكتروني في التعاقد محل النقود العادية رغم التطور التكنولوجي وظهور تلك الوسائل كأسلوب مبتكر لسداد المدفوعات في مثل هذه المعاملات.

4- من حيث الإثبات، فالدعامة الورقية والمستندات هي التي تجسد الوجود المادي للعقد الإلكتروني، ولا تعد الكتابة دليلاً كاملاً للإثبات، إلا إذا كانت موقعة بالتوقيع اليدوي، حيث لا تستخدم المؤسسة في العقد الإلكتروني التوقيع الإلكتروني، فالمستند الإلكتروني يتبلور فيه حقوق طرفي التعاقد، فهو المرجع للوقوف على ما أُنقِص عليه الطرفان وتحديد التزاماتهما القانونية، والمستندات والتوقيع اليدوي هو الذي يضيف حجية على هذا المستند.

المطلب الثاني: وسائل إبرام العقد الإلكتروني في المؤسسة

يحتاج المتعاملون في مجال المعاملات الإلكترونية إلى وسيلة تتفق وتتلاءم مع طبيعة هذه المعاملات، ولذلك اتجهوا إلى استخدام البريد الإلكتروني ونظام التبادل الإلكتروني للبيانات والذي أصبح حقيقة واقعة فرضت نفسها في مجال المعاملات الإلكترونية بصفة عامة والعقود الإلكترونية بصفة خاصة، حيث يتم تبادل الرسائل الإلكترونية وفق هذا النظام.

ونعرض فيما يلي أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في إبرام العقود الإلكترونية والمتمثلة في البريد الإلكتروني والتبادل الإلكتروني للبيانات على النحو التالي:

أولاً- إبرام العقد عبر وسائل البريد الإلكتروني

يعتبر البريد الإلكتروني أفضل ما في شبكة الإنترنت، وتقوم فكرة البريد الإلكتروني على تبادل الرسائل الإلكترونية، والملفات والرسوم والصور والبرامج... الخ، عن طريق إرسالها من المرسل إلى شخص أو أكثر وذلك باستعمال عنوان البريد الإلكتروني للمرسل إليه بدلاً من عنوان البريد التقليدي.

ويشبه صندوق البريد الإلكتروني صندوق البريد التقليدي فكل مشترك صندوق بريدي. في عالم الإنترنت، مع وجود فارق جوهري يتمثل في أنه في صندوق البريد الإلكتروني توجد الرسائل المرسلة إليك وتلك التي سبق لك إرسالها والرسائل الملغاة ونماذج عامة لصيغ الرسائل بالإضافة إلى قائمة بالعناوين البريدية التي تضيفها أو تنشئها في صندوقك حتى لا تعود في كل وقت لطباعة العنوان من جديد وكل ما تحتاجه للوصول إلى صندوقك البريدي هو كلمة السر واسم المستخدم وبعض الإعدادات الضرورية على برنامج البريد الإلكتروني.

1- المزايا التي يقدمها البريد الإلكتروني للمؤسسة

وللبريد الإلكتروني عدة مزايا تميزه عن الهاتف والفاكس، ومن المميزات التي توجد في البريد الإلكتروني:

أ. وسيلة اتصال سريعة وسهلة، حيث يصل البريد الإلكتروني إلى صندوق بريد المرسل إليه في ثوان أو دقائق.

ب. وسيلة اتصال رخيصة الثمن، ولنا أن نتخيل كم يتكلف إرسال خطاب إلى شخص في أحد الأقطار أو مخاطبته هاتفياً، ولكن إرسال البريد الإلكتروني يأخذ نفس الوقت سواء أرسلت الرسالة إلى أحد جيرانك أو إلى شخص يبعد عنك آلاف الأميال.

ج. يعمل البريد الإلكتروني طوال الوقت دون أجازات أو عطل رسمية أو غير رسمية، كذلك فإنه لا يضل طريقة إلى صندوق البريد الإلكتروني كما قد يحدث في البريد العادي.

د. تسجيل وقت تاريخ أو سائل الرسائل وحفظها وأن كان وقتاً غير دقيق مائة بالمائة.

هـ. إمكانية إرسال أكثر من رسالة لأكثر من شخص في وقت واحد.

2-العقبات التي تواجه المؤسسة في وجه البريد الإلكتروني

على الرغم من الأهمية والفوائد التي يوفرها البريد الإلكتروني إلا أن هنالك عدداً من العقبات الرئيسية التي تواجه مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية في وجه زيادة استعمال البريد الإلكتروني والتي لا تزال قائمة.

شكوك المستعملين من سوء مستوى خدمات البريد الإلكتروني التجارية فيما بين الشركات وأنها لا تزال مكلفة وتفتقر إلى المعايير القياسية وهم يشيرون إلى صعوبة زيادة المنافع والتقدم البطيء في الترابط الداخلي المتبادل بين الأنظمة التجارية وإلى النقص في توافر منشورات دولية تعتبر بمثابة دليل للبريد الإلكتروني.

ثانياً- التعاقد عبر التبادل الإلكتروني للبيانات

أدركت العديد من المنشآت التجارية التي تعمل في مجال التجارة الدولية، مثل شركات الشحن وشركات الطيران، في منتصف الستينيات من القرن العشرين، أنه لابد من إيجاد وسيلة تساعد على تسريع نقل البيانات والمعلومات إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة في قطاع الأعمال، إذ كان لابد من تقليص الاستخدام المفرط للورق وتخفيض النفقات الباهظة للاتصالات.

وتبادل البيانات إلكترونياً هو مجموعة من المعايير المستخدمة في تبادل معلومات المعاملات الإلكترونية بين أجهزة الكمبيوتر التابعة للشركاء التجاريين وتنفيذ الصفقات التجارية بطريقة إلكترونية بدون استخدام دعائم ورقية.

وإذا كان نظام التبادل الإلكتروني للبيانات يحقق العديد من المنافع للمنشآت التجارية ووحدات الأعمال إذا ما أحسن اختيار مكونات وعناصر النظام، وإذا ما تم اختيار وتوفير إجراءات الرقابة والحماية الملائمة، إلا أن هذا النظام يثير مشكلة على قدر كبير من الأهمية وهي مدي حجية رسائل البيانات والقيمة الثبوتية لها .

ويستخدم نظام تبادل البيانات إلكترونياً في كثير من العمليات مثل إجراء التفاوض بين الأطراف وإبرام العقود والاستعلامات وطلبات الشراء ومواعيد الشحن والتسليم وبيانات الإنتاج وشهادات المطابقة ودفع الفواتير وخطابات الاعتماد.

وفي مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية يوجد هناك اختلاف نظام التبادل الإلكتروني للبيانات عن غيره من النظم المشابهة المعمول بها في العديد من المؤسسات والهيئات:

1 - يختلف نظام التبادل الإلكتروني للبيانات في المؤسسة محل الدراسة عن التجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، حيث يتم التبادل الإلكتروني للبيانات باستخدام البريد الإلكتروني فقط وبين طرفين محددين، بينما يعتمد الإنترنت على نظام مفتوح للكافة ولعدد غير محدد ولا يملكه أحد، كما في حالة استخدام الشبكة العنكبوتية الدولية أي شبكة الويب مثلاً.

ولذلك نجد أن شراء المواد الأولية للمؤسسة عبر الإنترنت يكلف قليلاً جداً، وأكثر سهولة في الاستخدام وأكثر قدرة على التفاعل مع المستخدم، ولذلك تلجأ إليها المؤسسة.

2 - يختلف نظام التبادل الإلكتروني للبيانات في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية عن نظام الفاكس والهاتف والبريد الإلكتروني، ويبدو الاختلاف من حيث طريقة عمل كل منهما، فالرسالة الإلكترونية المرسلة عن طريق نظام تبادل البيانات إلكترونياً يكون لها طريقة تشفير معينة متفق عليها مسبقاً بين طرفي التعاقد، هذا رغم أن الوسائل السابقة مكتملة لهذه العملية ولا يمكن الاستغناء عنها.

أضف إلي ذلك أنه في حالة رسالة الفاكس لا يتلقى المرسل إليه إلا نسخة أو صورة من أصل الرسالة الورقية الموجود طرف المرسل، والذي يجري نسخة إلكترونياً على الأجزاء الداخلية لجهاز الفاكس، أما البيانات المتبادلة إلكترونياً والتي تتم في بيئة إلكترونية بحتة

تتعامل بأسلوب النبضات والذبذبات فإنه يصعب، إن لم يستحيل، التمييز بين أصل الرسالة وصورتها.

3- من خلال تقييم نظام التبادل الإلكتروني للبيانات في مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية يتضح ان نظام تبادل المعلومات والبيانات إلكترونياً حديث الاستخدام نوعاً ما في المؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل تحسين العملية الإنتاجية والإدارية بين وحدات الأعمال وبعض القطاعات، إلا أن هذا النظام لا يخلو أيضاً من بعض المخاطر التي تحيط به بجانب إيجابياته:

أ- الآثار الإيجابية لعملية التبادل الإلكتروني للبيانات:

يستطيع أطراف العملية التجارية الذين يستخدمون أسلوب التبادل الإلكتروني للبيانات الحصول على العديد من المميزات والفوائد من استخدامه ومنها:

- تقليل مصاريف النقل، ذلك أن نقل المعلومات إلكترونياً أقل في التكلفة من استخدام طرق النقل التقليدية كالبريد العادي.

- إن التبادل الإلكتروني للبيانات يسهل الوصول إلى المعلومات لأنها مسجلة على الكمبيوتر.

- تقليل الخطأ واللبس والغموض في المعاملات التجارية، إذ يستطيع المتعاملون استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات في إنشاء نظام تشفير ومصطلحات ورموز معينة تدل على معاني محددة بالاتفاق فيما بينهم.

- تخفيض المصاريف الإدارية الجارية حيث يقلل هذا النظام الجهد المبذول في التعامل مع الوثائق وأعمال البريد.

- توفير الوقت لأن هذا النظام يتيح نقل رسائل البيانات والمعلومات بطريقة أسرع مما كان عليه سابقاً.

ب- الآثار السلبية لعملية التبادل الإلكتروني للبيانات:

إن نظام تبادل البيانات إلكترونياً لا يمكن اعتباره حلاً كاملاً لمشكلات الاتصالات والتفاوض في عقود التجارة، فهو ينطوي على بعض السلبيات من الناحية التكنولوجية والقانونية على النحو التالي:

- إن نظم التبادل الإلكتروني للبيانات معرضة للمخاطر الأمنية التي قد لا تتعرض لها النظم الورقية المماثلة، فمن الممكن الوصول إلى المعلومات في نظام التبادل الإلكتروني للبيانات بصورة أسهل من الملفات الورقية المحتفظ بها في أماكن المحفوظات، كما أنه يمكن لأشخاص غير مرخص لهم باستعمال هذه الأنظمة التلاعب في بيانات الكمبيوتر المستخدم في تبادل البيانات إلكترونياً، وهو الأمر الذي يستدعي استعمال طرق تشفير وبرامج أكثر أماناً للحفاظ على سرية المعلومات ومنع الدخلاء من الوصول إليها بهدف توفير الحماية والخصوصية للمتعاملين في مجال التجارة الإلكترونية.

- عدم وضوح الوسط القانوني لتبادل البيانات إلكترونياً، حيث تعتبر مشكلة الإثبات والتوقيع الإلكتروني من أهم المشاكل القانونية الناشئة عن استخدام الكمبيوتر في تبادل بيانات العقد إلكترونياً، كما يثور التساؤل حول قبول المستند الإلكتروني كدليل إثبات أمام المحاكم، كما أن الرسالة الإلكترونية تكتب على دعامة إلكترونية، وليست دعامة ورقية، ومن ثم فهي غير قابلة للتظهير، مما يثير مشكلة التداول، وخاصة في شأن سند الشحن والشيك، ويصعب منع ظاهرة غسيل الأموال إلكترونياً عبر الإنترنت إذا كانت هذه الأموال يتم تداولها عن طريق البطاقات الذكية، وتثور مشكلة تحديد المحكمة المختصة في حالة وجود نزاع، ولا شك أن عدم وضوح تلك المسائل له مخاطره في العمليات التجارية.

المطلب الثالث: تكوين العقد الإلكتروني في المؤسسة

التراضي هو تطابق الإيجاب والقبول كتعبيرين عن إرادتي طرفي العقد، ويلزم لتوافر الرضاء بالعقد، حتى ولو كان إلكترونياً، أن توجد الإرادة في كل من طرفيه وأن تتجه إلى إحداث الأثر القانوني المقصود منه.

أن العلاقات التجارية التقليدية قامت منذ فجر النشاط التجاري على أساس الإيجاب والقبول بخصوص أي تعاقد وعلى أساس التزام البائع مثلاً بتسليم المبيع بشكل مادي وضمن نشاط إيجابي خارجي ملموس، وأن يقوم المشتري بالوفاء بالثمن إما نقداً أو من خلال الأوراق المالية التجارية أو الشيكات.

أولاً-الإيجاب الإلكتروني:

كل اتصال عن بعد يتضمن كافة العناصر اللازمة لتمكين المرسل إليه الإيجاب من أن يقبل التعاقد مباشرة ويستبعد من هذا النطاق مجرد الإعلان والإيجاب الإلكتروني قد يكون إيجاباً خاصاً موجه إلى أشخاص محددين، وهو يتم في الغالب في عروض التعاقد بواسطة البريد الإلكتروني أو برنامج المحادثة، وقد يكون إيجاباً عاماً موجهاً إلى أشخاص غير محددين، هو ما يحدث في حالة التعاقد عبر مواقع الويب التجارية المنتشرة على شبكة الإنترنت.

1- سريان الإيجاب الإلكتروني: ولا يكون للإيجاب الإلكتروني فاعلية بمجرد صدوره من الموجب، وإنما يكون بعرضه على الموقع عبر شبكة الإنترنت على الجمهور أو إرساله بالبريد الإلكتروني، أو غير ذلك من طرق التعبير الإلكتروني عن الإرادة، مشتملاً العناصر الجوهرية اللازمة للتعاقد، ويترتب على ذلك نشوء حق لمن وجه إليه الإيجاب الإلكتروني في قبوله، ولكن هذا الحق لا ينشأ إلا منذ وقت علم الموجب له بالإيجاب، فلا

يترتب على مجرد صدور الإيجاب من الموجب أي إلزام طالما لم يتصل الإيجاب بعلم من وجه إليه.

وللموجب في الإيجاب الإلكتروني، كما في الإيجاب التقليدي، الرجوع عن إيجابه، ويكون ذلك بسحبه من موقع عرضه على شبكة الإنترنت بشرط أن يعلن عن رغبته في الرجوع عن الإيجاب، فيعدم بذلك أثره القانوني، إلا أن هناك استثناءً على ذلك حيث يكون الإيجاب ملزماً إذا كان مقترناً بأجل للقبول، غير أن هذا العدول لا يكون له أي أثر قانوني إلا إذا علم به الموجب له، ويقع عبء إثبات ذلك على الموجب.

2-خصائص الإيجاب الإلكتروني: يخضع الإيجاب الإلكتروني لذات القواعد العامة التي تحكم الإيجاب التقليدي، إلا أنه يتميز ببعض الخصوصية التي تتعلق بطبيعته وكونه يتم عبر شبكة اتصالات:

أ-الإيجاب الإلكتروني يتم عن بعد: نظراً لأن العقد الإلكتروني ينتمي إلى طائفة العقود عن بعد ومن ثم فإن الإيجاب الإلكتروني ينتمي إلى تلك الطائفة.

ب-الإيجاب الإلكتروني يتم عبر وسيط إلكتروني: يتطلب الإيجاب الإلكتروني وجود وسيط إلكتروني هو مقدم خدمة الإنترنت، فهو يتم من خلال الشبكة وباستخدام وسيلة مسموعة مرئية، وليس هناك ما يحول دون أن يكون الموجب هو نفسه مقدم خدمة الإنترنت. وجدير بالذكر أن هناك آخرين يشاركون في تقديم تلك الخدمة، إذ أن هناك أشخاصاً كثيرون يتدخلون في الاتصال ويساهم كل منهم بدور في إتمامه ومنهم عامل الاتصالات ومورد المعلومة ومورد المنافذ ومورد المعلومات.

ج-الإيجاب الإلكتروني في الغالب إيجاباً دولياً: يتم الإيجاب الإلكتروني باستخدام وسائط إلكترونية وعبر شبكة دولية للاتصالات والمعلومات، لذلك فهو لا يتقيد بحدود الدول

السياسية والجغرافية، ويكون الإيجاب الإلكتروني تبعاً لذلك إيجاباً دولياً نظراً لما تتسم به شبكة الإنترنت من الانفتاح والعالمية.

3- الإيجاب الإلكتروني وتمييزه عن الدعوة للتفاوض أو التعاقد:

قد ينتج عن المرحلة السابقة على التعاقد الإلكتروني الكثير من صور التعبير عن الإرادة منها ما يعتبر دعوة إلى التفاوض، ومنها ما يعتبر إيجاباً تاماً ينعقد به العقد بمجرد قبوله، أي أن الدعوة إلى التفاوض والإيجاب كليهما تعبير عن الإرادة.

وتبدو أهمية التفرقة بين الإيجاب والدعوة إلى التفاوض في كون الأخيرة تدل على أن الأمر ما زال في مرحلة التفاوض على العقد، ومن ثم فإن الأطراف غير ملزمة بإبرام العقد أما الإيجاب فإنه يدل على الخروج من دائرة التفاوض والدخول في مرحلة إبرام العقد.

يقصد بالدعوة إلى التعاقد، العرض الذي يتقدم به شخص للتعاقد دون أن يحدد عناصره وشروطه، أما الإيجاب فهو التعبير عن إرادة باتة ويتضمن جميع عناصر العقد الأساسية.

ويصعب التمييز في الإعلانات عبر شبكة الإنترنت بين ما إذا كان هذا الإعلان إيجاباً بالمعنى القانوني للكلمة، أم مجرد دعوة للتفاوض والتعاقد، ذلك أنه إذا اعتُبر إيجاباً وصادفه قبول مطابق فإن العقد الإلكتروني يتم، أما إذا اعتُبر مجرد دعوة للتفاوض فإن العقد لا ينعقد، وهو ما يثير التساؤل حول معيار التفرقة بين الإيجاب الإلكتروني والتفاوض.

وبناء عليه إذا كانت عناصر عقد الشراء بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة مثلاً هي السلعة والتمن فإن التعبير عن الإرادة الذي يتضمن تحديدهما هو الذي يكون إيجاباً بالبيع، وكل

تعبير عن الرغبة في الشراء عبر شبكة الإنترنت دون تحديد هذه العناصر، لا يرقى إلى مرتبة الإيجاب بالشراء.

ثانياً-القبول الإلكتروني:

القبول هو الإرادة الثانية في العقد الصادرة ممن وجه إليه الإيجاب، ويجب أن يتضمن النية القاطعة في التعاقد أي يصدر منجزاً بلا قيد أو شرط، ويجب أن يصدر القبول مطابقاً للإيجاب، والمقصود بتطابق الإيجاب والقبول ليس تطابقهما في كل المسائل التي تدخل في العقد بل تطابقهما في شأن المسائل الجوهرية والرئيسية وعدم اختلافهما في شأن المسائل التفصيلية، وهو ما يثير مسألة غاية في الأهمية وهي اختلاف صيغ الإيجاب والقبول الإلكتروني.

1-سمات القبول الإلكتروني:

والقبول تعبير عن إرادة الطرف الآخر الذي تلقي الإيجاب يطلقه نحو الموجب ليعلمه بموافقته على الإيجاب، فهو الإجابة بالموافقة على عرض الموجب، وبإضافته إلى الإيجاب يتكون العقد.

والقبول الإلكتروني لا يخرج عن مضمون هذا التعريف سوي أنه يتم عبر وسائط إلكترونية من خلال شبكة الإنترنت، فهو قبول عن بعد، ولذلك فهو يخضع لذات القواعد والأحكام التي تنظم القبول التقليدي، وإن كان يتميز ببعض الخصوصية التي ترجع إلى طبيعته الإلكترونية.

ولا يشترط أن يصدر القبول الإلكتروني في شكل خاص أو وضع معين، فيصح أن يصدر عبر وسائط إلكترونية أو من خلال الطرق التقليدية للقبول، وذلك ما لم يكن الموجب قد اشترط أن يصدر القبول في شكل معين، فعلى سبيل المثال إذا اشترط التاجر الإلكتروني في عقد البيع أن يكون القبول عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق ملاء

الاستمارة الإلكترونية المعدة سلفاً والمبينة على الموقع، فإذا أرسل المستهلك قبوله في شكل آخر، كأن يرسله بالبريد التقليدي أو بالفاكس أو بالاتصال تليفونياً، فإن هذا القبول لا يكون صحيحاً ولا ينعقد به العقد.

وإذا لم يحدد الموجب وسيلة لإرسال القبول، فطبقاً للقانون النموذجي فإن الرسالة الإلكترونية المتضمنة القبول يجب إرسالها إلى نظام المعلومات التابع للموجب، والذي يكون عادة صندوق البريد الإلكتروني الخاص به، أو إرسال القبول بذات الطريقة التي أرسل بها الإيجاب.

2- طرق التعبير عن القبول الإلكتروني:

يتم التعبير عن القبول الإلكتروني بعدة طرق منها الكتابة بما يفيد الموافقة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني، أو عن طريق اللفظ من خلال غرف المحادثة، أو التنزيل عن بعد من خلال تنزيل البرنامج أو المنتج أو السلعة عبر الإنترنت وتحميلها على جهاز الكمبيوتر الخاص بالقابل.

ومن طرق القبول الإلكتروني أيضاً النقر مرة واحدة بالموافقة على العلامة الخاصة بذلك - الأيقونة-، حيث نجد عبارة " أنا موافق " وتستخدم مواقع الويب التي تتعامل باللغة الفرنسية، في الغالب عبارات تدل على الموافقة مثل عبارة J'accepte "L'offre أو "d'accord"، أما مواقع الويب باللغة الإنجليزية فتستخدم عبارة "I agree" أو OK.

خلاصة الفصل الثاني

المؤسسة تعاني من التبعية إلى الخارج فيما يخص المادة الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية مع العلم أن هذه المواد مرتفعة الثمن، وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لهذه المؤسسة وبالتالي ارتفاع سعر الوحدة الواحدة، وحسب ما أكدته لنا مسئولو مصلحة التموين بالمؤسسة فإن هذا الجانب (المورد) يمثل تهديدا كبيرا يواجه المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أن عملية تسديد قيمة المواد الأولية تتم بالشكل الفوري فيما معناه أن المورد لا يقدم أي تسهيلات فيما يخص عملية الدفع، مما يشكل عائقا أمام استمرار النشاط الاقتصادي الذي يقوم به، وعلاقة المؤسسة مع الموردين تعتبر علاقة مورد فقط لا أكثر ولا تربطهما بهم أي نوع من الصداقة، فالمؤسسة تقوم بالتموين من الخارج بنسبة 80% من المواد الأولية وهي نسبة عالية جدا، والمعاملة مع المورد لا تكون بشكل مباشر بل يلعب البنك الوطني الجزائري (BNA) دور الوسيط بين المؤسسة والخارج في حالة استيراد، فبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاج شرائه يقوم البنك بدفع قيمة المشتريات بالعملة الصعبة نيابة عن المؤسسة دون الاتصال المباشر بين المؤسسة وموضع الدراسة والموردين الأجانب.

وهذا يشير أن المؤسسة لا يمكن الحصول على تلك التخفيضات والحوافز الأخرى سواء في طريقة التسديد أو إيصال البضاعة وغيرها.

من خلال دراسة موضوع استراتيجيات التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية والتي تناولنا فيها دراسة المرحلة التفاوض حيث حاولنا جاهدين توضيح أهمية التفاوض وكذا أهمية وضعه في الإطار القانوني واضح لتفادي المشاكل التي نلاحظها اليوم بخصوص التعاملات التجارية الدولية خاصة بين الدول المتقدمة والدول النامية.

وكما تظهر أهمية هذه المفاوضات والتي تقتضي من الأطراف المتفاوضة ضرورة تنظيم مرحلة المفاوضات وزيادة فرص نجاحها وكذا حماية المصالح المشتركة لأطراف المتفاوضة في مواجهة المخاطر التي تحيط بهم وفي هذه المرحلة ومما جاء في هذه الدراسة نستنتج أن المفاوضات من هذا النوع تستغرق وقت طويل لذا يستحسن الاعتماد على نظام قانوني منظم منذ بدايتها إلى حد الانتهاء منها لإبرام العقد.

وقد بات واضحا بان قواعد التقليدية تعاني من قصور واضح في هذا المجال مما يبرز الحاجة إلى تنظيم مرحلة المفاوضات لمواجهة هذا النقص الفادح لان هذه القواعد منظمة للعقد وقت إبرامه وتنفيذه كما هو الحال في التشريع الجزائري، كما أن التصور التقليدي في انعقاد العقد من إيجاب وقبول أصبح أمر لا يتفق مع سير عملية المفاوضات في الوقت المعاصر حيث يتعذر التعبير عن الإرادة دفعة واحدة لأنه أصبح التعبير عنها تدريجيا هو الأمر المتفق مع مصالح الأطراف.

واهم خطوة في تنظيم المفاوضات هي الاتفاق في إبرام عقود التجارة الخارجية فهذا الاتفاق ينشأ التزاما عقديا بالتفاوض فيتوفر عنصر الأمان والجدية في التفاوض لتفادي مضيعتا الوقت والجهد والمال ويحمي الأطراف من مخاطر التفاوض.

أولاً- النتائج

ومن خلال هذه الدراسة تتدرج عدة نتائج التي تبين اختبار الفرضيات وهي كالآتي:

- تجري المفاوضات فيما بين الدول حول القضايا السياسية الاقتصادية والعسكرية وأيضاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول والوفود والزيارات في جلسات المباحث لإتمام الاتفاقيات والعقود هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- هناك إستراتيجية المصلحة المشتركة حيث تقوم على التعاون بين الأطراف وإستراتيجية الصراع تعتمد هذه الإستراتيجية على التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية، إستراتيجية أحكام السيطرة يتم فيها استخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر هذا ما ينبثق صحة الفرضية الثانية.
- تقوم مؤسسة الأقمشة الصناعية والتقنية عند إبرام عقود الاستيراد من الخارج وذلك بهدف الحصول على أفضل العروض المقدمة من طرف الموردين، بهدف تخفيض التكاليف وهذا ما ينبثق صحة الفرضية الثالثة.

توصيات

- من خلال ما سبق يمكن اقتراح التوصيات التالية لمؤسسة الإنتاجية للأقمشة الصناعية والتقنية بصفة خاصة وللمؤسسات بصفة عامة.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري للمركب من خلال التدريب، التحفيز والتنشيط لأنه يعد العصب المحرك لأي مؤسسة.
 - ضرورة تدريب الأطراف التي تقوم بالتفاوض في عمليتي الشراء والبيع خاصة، وفي مختلف صور التفاوض على المهارات التفاوضية وعدم الاكتفاء بالخبرة في الميدان.
 - ضرورة اغتنام مفاوضين الشركة لنقاط قوة موقفهم التفاوضي بهدف كسب المفاوضات.

- ضرورة قيام تسويق الشركة بالتسويق الاستراتيجي والتسويق العملي لان ذلك يعتبر صلب عمله بالإضافة إلى المهام التي يقوم بها.

آفاق الدراسة

- يعتبر موضوع بحثنا قطرة من بحر العلوم والمعارف المتعلقة بموضوع التفاوض، وفيما يلي نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل بحوث أخرى:
- دور التفاوض في تسيير العلاقة مع الزبون.
- كيفية إقناع الزبون والتأثير عليه.
- التفاوض الدولي كمدخل لصناعة الصفقات العالمية.

❖ الكتب:

1. احمد ماهر، مهارات التفاوض، إدارة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. حواش جمال، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع التطبيقات العملية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
3. حسام على داود وآخرون، اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
4. زياد السمرة، عن التفاوض، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. السيد عليوة، مهارات التفاوض والعقود التحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
6. طه كاسب الدروبي، كيف نكون متحدًا ومفاوضًا مقنعًا، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
7. محمد احمد السريتي، اقتصاديات التجارة الخارجية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
8. محمد طارق، مهارات التفاوض والتعاقد الحديثة في المجالات المختلفة، دار الجامعية، مصر، 2006.
9. مصطفى محمود أبو بكر، التفاوض الناجح مدخل استراتيجي سلوكي، دار الجامعية، أبو الخير للطباعة، اسكندرية، مصر، 2005.
10. موسى غانم فنجان، فاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، دار الكندي، للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. ندا محمد، كيف تصبح مفاوضًا معاليًا، هلا للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
12. نداء محمد الصوص، التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

مذكرات :

- 1- زياد خليل قبلان، التفاوض علم وخبرة واخلاق، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية.

2- عدلي محمد عبد الكريم، النظام القانوني في العقود المبرمة بين الدول والأشخاص الأجنبية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2011.

3- تياب نادية، التحكيم كآلية لتسوية النزاعات عقود التجارة الدولية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع القانون الاعمال، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006.

4- حسين محمد المشهراوي، اثر العوامل الثقافية على العملية التفاوضية في المنشآت البلاستيكية قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة اعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.

5- ربحي عبد القادر، موسى الجديلي، إدارة المفاوضات، كلية الإدارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، غزة، فلسطين، 2010.

محاضرات:

جميع نبيلة، محاضرات تفاوض الدولي، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2016.

مجلات:

رشيد عمارة الزيدي: استراتيجيات التفاوض الأوربية الإيرانية حول البرنامج النووي الإيراني، المجلد الثاني، العدد الثاني، كانون الأول، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، 2009.

الملخص

تهدف هذه الدراسة " إستراتيجية التفاوض في إبرام عقود التجارة الخارجية " إلى معرفة عملية التفاوض التي تقوم على العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد التي يتولد عنها الاختلاف في المصالح، وتبرز أيضا هذه الدراسة لدى أهمية التفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني.

وقمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتم تخليص التفاوض في عقود التوريد في المؤسسة وقمنا أيضا بعرض وتحليل نتائج القابلات الشخصية مع ابراز اهم مراحل التفاوض في إبرام هذه العقود.

الكلمات المفتاحية: التفاوض، استراتيجيات التفاوض، عقود التجارة الخارجية.

abstract

This study aims to define the process of negotiation based on the social and economic relations between the individuals that generate the difference of interests. This study also highlights the importance of negotiation in all areas of human activity.

We have dropped the theoretical side on the practical side and cleared the negotiation of the supply contracts in the institution. We also presented and analyzed the results of the personal midwives and highlighted the most important stages of negotiation in concluding these contracts.

Keywords: Negotiation, Negotiation Strategies, Foreign Trade Contracts.

الفصل الأول

مدخل نظري للتفاوض في عقود
التجارة الخارجية

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية
للأنسجة والأقمشة الصناعية والتقنية

مقدمة

خاتمة

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الملاحق