

## المحاضرة الرابعة: بيئة المفاوضات التجارية الدولية

أهداف المحاضرة: تهدف هذه المحاضرة إلى ما يلي:

- التعريف بالبيئة التفاوضية الخاصة؛
- إبراز مكونات عناصر البيئة التفاوضية الدولية (المكان والزمان ولغة المفاوضات والفريق التفاوضي).

### تمهيد:

#### تمهيد:

تتم المفاوضات التجارية أو غيرها في بيئة محدودة تسمى البيئة التفاوضية، والتي تعبر عن مجموعة من المتغيرات المكونة أساسا من المكان والزمان واللغة والأشخاص، وكل هذه العناصر تؤثر على طبيعة وخطط سير المفاوضات، نسعى من خلال هذا الموضوع إلى دراسة عناصر البيئة التفاوضية التجارية.

#### أولا- مفهوم البيئة التفاوضية التجارية الدولية:

تعرف البيئة التفاوضية على أنها مجموعة المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المفاوضات، والتي تتحدد أساسا في مكان المفاوضات وزمن المفاوضات والأحداث والأشخاص (الفريق التفاوضي).

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

#### ثانيا- مكان التفاوض:

إن اختيار مكان التفاوض بين طرفي العملية التفاوضية تحكمه عدة متغيرات أهمها: قيمة الصفقة ونوعيتها وحجمها وعلاقة كلا الطرفين في هذا المجال والضرائب والقوانين والظروف السياسية، إضافة لعوامل أخرى، وهنا لابد أن نشير إلى أن اختيار موقع التفاوض ليس بالأمر السهل، فالمكان له تأثير مباشر على نتائج المفاوضات.

إن تحديد المكان من قبل الأطراف المعنية بعقد المفاوضات الدولية يرجع في المقام الأول إلى دراسات الإعداد والتحضير التي تقوم بها المؤسسات قبل إجراء المفاوضات المباشرة، ولاسيما أن هذا المكان قد يكون مزيج من

العقبات والعراقيل أمام إتمام الصفقة، فعلى سبيل المثال من الصعب على الشركات أن تتعامل مع الشركات السورية طالما هناك خطر في الدولة السورية، وبالتالي يمكن القول أن المكان هو انعكاس للظروف المؤثرة في كلا بلدين الأطراف المعنية بالمفاوضات، ومن ثم اختياره سيكون قرار صعب ويرتبط بالظروف المحيطة.

إن المؤسسات لديها أربعة خيارات لتحديد مكان التفاوض ولكل أو طريقة مزايا وعيوب نستعرضها فيما يلي:

**1- التفاوض داخل الوطن:** يفضل العديد من المفاوضين التفاوض داخل بلاده، تقليدا للمقولة المأثورة في مباريات كرة القدم "إن الأرض تلعب مع أصحابها"، معنى ذلك يدل على أن المفاوضات سوف تحسم غالبا لمن يتفاوض على أرضه، لذلك تفضل معظم المؤسسات أن تجرى المفاوضات على أرضها بدلا من أرض الطرف الآخر وهذا ما يحقق العديد من المزايا والفوائد أهمها:

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

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

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

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

ه/- إن التفاوض في الوطن يمنح صاحبها إمكانية تنظيم البيئة (ترتيب القاعة، وجلس المشتركين في المفاوضات ووقت الاستضافة).

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

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

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

و- التفاوض داخل الوطن أقل تكلفة منه في الخارج.

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

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

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

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

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

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

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

**4- التفاوض عن طريق الاتصال:** هناك نوعية أخرى من القرارات التي تتعلق بمكان التفاوض، فبدلاً من المفاضلة بين موقع وآخر بوضع اعتبارات معينة، فإن المنشغلون بالأعمال الدولية يمكنهم أيضاً خيار تجنب الاجتماع وجهاً لوجه واستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في الانترنت بما يسعى بالتفاوض الإلكتروني، لاسيما إذا كانت المسافات بين دول الأطراف المتفاوضة بعيدة جداً، حيث وفرت هذه التكنولوجيا الوقت والتكاليف والجهد للأطراف المتفاوضة.

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

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

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

وبالرغم من كل هذا فإن المفاوضات بالاتصال (التفاوض الإلكتروني) له أهمية كبرى في حالتين وهما المعاملات البسيطة للبيع والشراء والمفاوضات التي يكون فيها الأطراف المتفاوضية يعرفون بعضهم جيدا.

### ثالثا- زمن المفاوضات:

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

**1- الوقت المحلي:** من الحقائق التي يعلمها أغلب المفاوضون في مجال التفاوض الدولي أن هناك أوقاتا تصلح للتفاوض وأخرى لا تصلح في أية دولة، حيث يصعب عقد المفاوضات والصفقات في هذه الأوقات، فالأعياد والإجازات والعطلات والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية قد تشغل انتباه البعض وتشنت فكر البعض الأخر، فالأعياد والمناسبات الدينية مثلا لها خصوصيتها حيث تكون العبادة والفرح النصيب الأكبر لها، مثل المسلمين في العيدين وشهر رمضان كلها مواسم ومناسبات تشغل فكرهم وبالتالي يتعذر التفاوض في أوقاتها، وكذلك المسيحيون في عيد الشكر ورأس السنة الميلادية أين يتعذر قيام المفاوضات وعقد الصفقات فيها.

ومن البديهي أن تختلف مواعيد العطلات والإجازات من دولة إلى أخرى ومن ثقافة إلى ثقافة، فالنظم الاجتماعية والعادات والتقاليد تختلف من بلد لآخر، لذلك فالشيء المهم هو معرفة التقويم الوطني للأطراف التي يتفاوض معها عند التخطيط للمفاوضات سواء كانت ستجرى في البلد المحلي أو البلد الأجنبي وهذا لتفادي فشل المفاوضات نتيجة لسوء اختيار التوقيت الذي لا يتناسب مع الطرف الأخر، فالكثير من الوفد تصل إلى دولة التفاوض معه لتجد نفسها قد وصلت في وقت احتفالات دينية أو وطنية تمتد لعدة أيام أو أسابيع، مثل مهرجان الربيع في الصين الذي يمتد لأسبوع كامل، لذلك يجب التخطيط الجيد لتوقيت المفاوضات من خلال دراسة

التوقيت المحلي للدولة المضيضة والطرف المتفاوض معه من خلال المعرفة الكاملة للأزمة المناسبة للفريق المتفاوض معه وفهم الوقت المحلي و معرفة التقويم السنوي للدولة المضيضة والأجندة الكاملة للعطل والمناسبات والأعياد الوطنية والدينية .

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

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

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

**3- وقت الصفقة:** وبالمثل فإن معرفة الأعياد والمناسبات التي تقام في بلد المتفاوض معه قد يجنب تقديم تنازلات وذلك من أجل الحصول على موافقات فورية لتجنب التكاليف وضياح الوقت. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك تفاوض بين أحد الشركات الجزائرية ومصنع أمريكي وقد حدد الطرفان مدة التفاوض بأسبوع بتكلفة قدرها 10 ألف دولار يوميا، وقد سافر الوفد الجزائري إلى أمريكا فجر الجمعة.

معنى ذلك أن الفريق الجزائري سوف يصل أمريكا يوم السبت وهذا اليوم لن يحسب في مدة التفاوض، كما أن يوم الأحد هو يوم عطلة في أمريكا، وهو ما يعني ضياح السبت والأحد بتكلفة 20 ألف دولار، إضافة لذلك فإن المفاوضات ستتم على مدار سبعة أيام، مما يعني أن الوفد الجزائري سيكون مضطرا لانتظار يوم الاثنين لاستكمال المفاوضات وهو ما يعني تكاليف إضافية للوفد الجزائري (يوم السبت والأحد 20 ألف دولار والاثنين والثلاثاء 20 ألف دولار والمجموع هو 40 ألف دولار)، مما يعني أهمية دراسة لبلد المفاوضات وبناءا على هذه الدراسة يتم تحديد موعد بدء المفاوضات ومدتها.

## رابعاً. اللغة المستخدمة في التفاوض:

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

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

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

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

- ✓ إن الحاجة إلى مترجم يزيد الوقت المطلوب لإدارة المفاوضات؛
- ✓ سوء الفهم الذي قد يحدث من الجانبين نتيجة لعدم النقل الجيد للأفكار؛
- ✓ نادراً ما يكون المترجم خبيراً بأعمال المفاوضات التجارية والصفقات الدولية؛
- ✓ استخدام مترجم يحد من العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الطرفين؛
- ✓ ارتفاع تكاليف التفاوض؛
- ✓ قد يحول المترجم مجرى المفاوضات لتحقيق مصالح شخصية.

ومن بين المشكلات التي تظهر في المفاوضات بسبب اللغة مشكلة اختيار اللغة التي يتم تحرير العقد بها، حيث يشترط أن تكون اللغة التي يتم تحرير العقد بها مفهومة من قبل جميع الأطراف المتفاوضة وأن يتم اختيار المعاني والمصطلحات (المفاتيح) بدقة، وعادة ما تكون في المفاوضات هي لغة لطرف المشتري، وقد يتم تحرير العقدين بنسختين تحرران بلغة البائع والمشتري، إلا أن المشكلة التي تواجه ذلك هي مشكلة الترجمة ما بين اللغتين واختيار المعاني والمصطلحات التي تدل على المفاهيم بدقة.

**خامسا- الفريق التفاوضي:**

العنصر الأخير في بيئة المفاوضات التجارية الدولية هم المفاوضون أنفسهم والذين يشكلون جزءا هاما من نجاح المفاوضات، ولا يتأتى ذلك إلى باختيار أشخاص أكفاء ولديهم الخبرة والمعرفة بمجالات المفاوضات التجارية، إضافة للتحديد الجيد والواضح للمهام والوظائف لكل عضو من أعضاء الفريق التفاوضي.