

## الفصل العاشر

### بعد المفاوضات

بعد الفراغ من مرحلة الاتفاق اللفظي، يكون الوقت قد حان للتفكير في الأمور التي تلي المفاوضات. ففي الولايات الأمريكية المتحدة يتحدث المديرون التنفيذيون عن «الوصول إلى اتفاق بشأن الصفقة التجارية». في حين يتحدث نظراؤهم في الصين عن «بداية تأسيس علاقات تجارية». لقد سبق أن ناقشنا مدى تأثير الاختلاف في وجهات النظر تلك على سير المفاوضات. والآن، لنرَ تأثيرها في الإجراءات التي تلي المفاوضات.

### العقود:

غالبًا ما تكون العقود بين الشركات الأمريكية مطولة جدًا، إذ تتجاوز مواد العقد الواحد المائة صفحة، وتشتمل على فقرات يتم اختيار مفرداتها بعناية شديدة في كل صيغة من صيغ العقد. فعادة يحرص المحامون الأمريكيون على الذهاب إلى حدود بعيدة إمعانًا في تأمين الحماية لشركائهم ضد كل الظروف، الطوارئ وسلوك الطرف الآخر. فيلاحظ في العقد الأمريكي النموذجي تكرار العبارات الشرطية مثل: «إن...» «في حال...» و«يجب...» أكثر من خمسين مرة. فأفضل العقود هي تلك التي تكتب بعناية شديدة، بحيث لا تترك أي مجال للطرف الآخر للمراوغة أو التنصل من أي شرط من شروط العقد. فهكذا تقتضي طريقتنا في المنافسة.

في الصين، كما في معظم البلدان الأخرى، لا يعول كثيرًا على الأنظمة القانونية، في حل الخلافات وتسوية النزاعات. بالطبع، لا يعكس مصطلح «النزاعات» كيفية تأثير العلاقات التجارية. فعلى كل طرف الاهتمام بالمصالح المتبادلة التي تحققها تلك العلاقات، ومن ثمَّ عليه الاهتمام بمصلحة الطرف الآخر. وهكذا، نجد أن العقود في الصين تكتب بأسلوب قصير جدًا - لا تزيد مواد العقد الواحد على صفحتين إلى ثلاث صفحات فقط - تكتب بطريقة فضفاضة مهلهلة عن قصد، وتحتوي بشكل أساس على ملاحظات حول مبادئ العلاقات. فمن وجهة النظر الصينية، يعد التأكيد الأمريكي على ضرورة كتابة العقود بطريقة محكمة، بمنزلة التخطيط للطلاق قبل إتمام مراسم الزواج. ويمكن القول ببساطة: إن العقود التجارية في الصين لا تحقق الأهداف نفسها كما تفعل في الولايات الأمريكية المتحدة. فأى صيغة، إذن يجب اعتمادها في العقد بين شركة صينية وأخرى أمريكية؟ ليست ثمة إجابة بسيطة عن هذا السؤال. ربما تطلب هذا الأمر مناقشة. إذ يعتمد إلى حد ما على حجم الاتفاق وأهميته من جهة، وحجم الشركات المعنية وخبراتها المتراكمة من جهة ثانية.

يمكن القول بشكل عام: تبرر الصفقات الكبيرة المصاريف الإضافية التي تنفق على المراجعة والتدقيق القانوني عن طريق المحامين الصينيين والمحامين الأمريكيين في الوقت نفسه. لكن على كل حال، تستطيع الشركات الصينية الضخمة التي لها تاريخ في التعاقد مع شركات أمريكية، تفهم حاجة الأمريكيين لعقود دقيقة تشمل على كل التفاصيل مهما صغرت. ولهذا يعتمد بعض الصينيين، الذين أدركوا كثرة رفع الدعاوى بين الشركات الأمريكية ورسيفاتها الصينية، للتفصيل في كتابة العقود وفق الطريقة الأمريكية. أما المديرون التنفيذيون الذين يعملون في شركات صينية صغيرة، ولم تسبق لهم تجربة الأساليب الأمريكية، فقد ينتابهم الشك عندما يواجهون بعقود مطولة مليئة بأدق التفاصيل. ففي مثل هذه الحالات، يكون من الضروري شرح أهمية

المراجعة القانونية والعقود المفصلة. لكن مع ذلك، سوف تدرك أنه حتى في ظل الشرح الشامل، لا يستطيع كل المديرين الصينيين فهم الأمر واستيعابه.

بجانب هذا، ربما تسبب الأسلوب الأمريكي في كتابة العقود في تأخير التوقيع عليها لأجل طويل. إذ يعتمد المحامون الصينيون للتدقيق الممل في كل التفاصيل. فقد أثبتت التجربة أن كل فقرة قد تستغرق يوماً كاملاً. وهكذا، ربما احتاج الشيء الذي يمكن لمستشارك القانوني أن يراجعه مراجعة عادية خلال ثلاثة أيام فقط، إلى ثلاثة أسابيع على الأقل في شانغهاي.

لقد حدث أن باعت إحدى شركات كاليفورنيا خدمات تدريبية لمديرين من شركة (First Auto Works) التي تمثل إحدى أضخم شركات السيارات في الصين. وتم الاتفاق على كل الأسعار، المحتويات والشروط الأخرى، ثم أرسلت الشركة الأمريكية العقد لتوقيعه. غير أن الجانب الصيني توقف عند ”اللغة المبتذلة“ التي استخدمت في العقد. وببساطة، لم ير الجانب الصيني شروطاً قياسية كتلك، فتطلب الأمر شهراً كاملاً من القلق والضيق قبل تصحيح الأمور في النهاية.

لهذا نجد أنه من الصعوبة بمكان أن نحدد توصيات عامة بشأن العقود. فقد رضي كثير من مديري الشركات الأمريكية، حتى تلك العملاقة منها بـ ”التسوية“ في العقود عندما تتدخل العلاقات العتيقة الوطيدة. لكن كل حالة تختلف عن الأخرى. وعليه، لا بد لك ولشركتك أيضاً الدفع باتجاه تحقيق نوع العقد الذي ترى أنه ضروري. وبالطبع، لا بد لك من الرجوع إلى مستشارك القانوني في مثل هذه الحالة.

الشاهد هنا أن تدرك أن الثقة والعلاقات الشخصية أهم بكثير جداً في مفهوم نظرائك الصينيين من أي قطعة ورق. فهم في واقع الأمر أكثر اهتماماً بما سماه جيمس سيبينيوس (James Sebenius) وزملاؤه ”روح الصفقة“<sup>(1)</sup>.

فأهمية العقود في الصين لا تعدو كونها مراجعاً فقط، وتعني اليوم أقل من ذلك بكثير جداً. صحيح.. صارت أهميتها تزداد منذ انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية، لكن مع ذلك، سوف يستغرق منها اللحاق بالنظام الأمريكي عقوداً. وحتى حينئذٍ سوف يظل نظراؤك الصينيون يعتمدون على العلاقات الشخصية في صفقاتهم التجارية.

### مراسم التوقيع:

يشكل الأسلوب غير الرسمي منهج حياة الأمريكيين. فحتى العقود الضخمة بين الشركات الأمريكية العملاقة غالباً ما ترسل عبر البريد الإلكتروني للتوقيع عليها. فهنا، في أمريكا، تعد المراسم تضييعاً للمال وتبيداً للوقت. لكن عند التوصل لاتفاق مهم مع عميل صيني أو شريك، يتوقع الصينيون حضور المديرين في المراتب العليا للاجتماع وتوقيع العقد في مراسم خاصة. وعليه، ننصح الشركات الأمريكية بأن تكون عند حسن ظن تلك التوقعات.

### تقييم الإدارات الرئيسة للاتفاق:

يعود معظم المفاوضات الأمريكيين للإدارات الرئيسة لشركاتهم باتفاق، فقط لكي يتلقوا التحية. فقد أخبرنا مديرون في شركات عدة: «يبدأ الشق الثاني من المفاوضات بمجرد عودتي إلى بلادي». فالمراكز الإدارية الرئيسة، غير المدركة مشاق المفاوضات التجارية في الصين، غالباً ما تسأل: «ما الذي استغرق أطول وقت منكم؟».

بطبيعة الحال، لا بد من شرح جميع ما تم من تسويات وما قدم من تنازلات، وتعليل الأسباب التي أدت إليها بالتفصيل الممل.

بجانب هذا، لا بد من الحصول على تفويض من تلك الإدارات المعنية بشأن المسؤوليات التي تتطلب اتخاذ قرارات إدارية خاصة.

قد تؤدي كل تلك التعقيدات إلى تعطيل العمل بالعقد وتطبيق بنوده. أما في أسوأ الحالات، عندما ينعدم التواصل بين المفاوض والإدارة الرئيسية، ويطلب إلى المفاوضين نسيان ما تم من مفاوضات والبدء من جديد، عندما يحدث هذا، فربما يعتمد العميل الصيني أو الشريك، لتجاوز هذا المدير أو ذاك، الذي فقد ماء وجهه، ليتحدث إلى أولئك الذين يعدون صانعي القرار الحقيقيين أو يكف عن المناقشات، وهكذا تنتهي العلاقة.

على صعيد آخر، اكتشفت الشركات الأمريكية من واقع التجربة، أنه بمجرد إنجاز الصفقة الأولى مع عميل صيني أو شريك، فإن المفاوضات التالية تتم بسرعة شديدة. وعليه، فليس من الضروري، بشكل عام، إرسال فريق مفاوضات كامل في حال مناقشة موضوعات جديدة بعد نجاح الصفقة الأولى. يتضح من هنا إذن، أنه من الأفضل أن تبدأ بمشروع صغير وبسيط نسبيًا. فبمجرد تأسيس العلاقة نجد أن المفاوضات الأساسية المعقدة تسير بسلاسة وتتم بهدوء تام. تلك هي الطريقة التي تستخدمها الشركات الأمريكية التي تدخل الولايات الأمريكية المتحدة، وهي بالطبع، إستراتيجية حساسة عندما تنوي الشركات الأمريكية الدخول في أعمال تجارية في الصين.

### متابعة الاتصالات:

مثلما أن الاعتبار الشخصية مهمة في أثناء المفاوضات مع العملاء الصينيين، فهي مهمة أيضًا بعد انتهاء المفاوضات. وبكل تأكيد، سوف تكون على اتصال دائم مع عملائك الصينيين وشركائك فيما يتعلق بعلاقة العمل. لكن يجب أن تحرص بالقدر نفسه على المحافظة على دفء العلاقات الشخصية معهم.

يجب أن يبعث المدير الإداري في شركتك، رسالة إلى المدير الإداري في الشركة الصينية المعنية، يعبر فيها عن سعادته بنجاح المفاوضات، مؤكدًا الثقة

والحرص على ازدهار العلاقة الجديدة والعمل على استمرارها. لكن قد تبدو الزيارات الشخصية لنظرائك الصينيين من وقت لآخر أكثر أهمية من هذا كله. فالاستثمار فيما يسميه الأمريكيون «وقت الوجه» (كناية عن المشاهدة واللقاء) هو أفضل طريقة للمحافظة على دفاء العلاقات الشخصية في الصين. بقي أن نشير إلى آخر عامل مهم عند مباشرة العمل التجاري في الصين: احرص على عدم تبديل المديرين الذين يديرون علاقاتك التجارية الصينية. صحيح.. لا يشكل هذا مشكلة تذكر عند التعامل مع عملاء أمريكيين. فهنا، مصلحة العمل التجاري أهم من العلاقات الشخصية. فغالبًا ما يغير المديرون مواقعهم في الشركات فينتقل أحدهم من وظيفة ليشغل أخرى، أو بين الشركات، فينتقل من هذه الشركة ليعمل في تلك.. وهكذا. لكن في الصين يبقى المديرون يعملون في الشركة نفسها لمدة أطول مما يفعل رصفاؤهم هنا. وأكثر من هذا: يمنح المديرون الصينيون صلاحيات أكبر لإدارة العلاقات بين الشركات.

وعلى الرغم من كل هذا، يستثمر الكثير من المال في إقامة العلاقات الشخصية وتوطيدها لكي تجعل العمل بين الشركات يتم بكل سهولة ومرونة. ولهذا عندما تغير الشركات الأمريكية المديرين التنفيذيين الذين يشغلون مناصب عليا، يضيق صدر العملاء الصينيين وتثور حفيظتهم ويشتد غضبهم. إذن، لا بد من الانتباه الشديد عند اتخاذ أي إجراءات من هذا النوع، وحتى ساعتيذ يجب أن تصاحب تلك القرارات جهود جديدة لإقامة العلاقات الشخصية وتوطيد الصلات مع الآخرين.

### حل النزاعات وتحويلها لاتفاقيات:

تكاد معظم العلاقات التجارية تتعرض في وقت ما لتغيرات في البيئة المحيطة بها أو تلك التي تحيط بأحد أطرافها. ففي مثل هذه الحالات تسوى

الخلافاً التي قد تنشأ نتيجة تلك الظروف في الولايات الأمريكية المتحدة عبر القنوات القانونية المباشرة أو، كما هو الحال في معظم الحالات الآن، عن طريق التحكيم.

أما في الصين فتعتمد الشركات على حل الخلافات التي قد تنشأ عن تلك الظروف على التشاور وتبادل الرأي. ولهذا كثيراً ما تحتوي العقود الصينية على عبارات مثل «كل الأصناف التي لا يشتمل عليها هذا العقد سوف تتم دراستها واتخاذ القرار بشأنها بكل أمانة وثقة». أما في حال فشل التشاور وتبادل الرأي في حل الخلافات، فإن الخطوة التالية هي التعبير عن المخاوف عبر الوسطاء المهمين، أملاً في التوصل لتفاهم جديد. ونادراً ما يلجأ الناس في الصين إلى القنوات القانونية؛ لأنها تقوض العلاقات وتذهب بالثقة اللازمة لاستمرار العلاقات التجارية. كما أن النظام القانوني الذي لم ينشأ إلا حديثاً في الصين، مشوب بالمحسوبية وعدم الفعالية. وحتى التحكيم ينظر له نظرة سلبية في الصين.

ونصيحتنا هنا أن يتضمن عقدك فقرة تكفل لك الحق في التحكيم العالمي في حال نشوب الصراعات. فمثلاً «كل نزاع يثار أو شكوى تظهر خارج نطاق هذا العقد أو ضمن بنوده، يجب الفصل فيها عن طريق التحكيم طبقاً لقوانين...» لكن حتى في مثل هذه الحالة، نرى أيضاً ضرورة اشتغال العقد على الطريقة الصينية في حل النزاعات. مما يتيح لك فرصة حل النزاع بطريقة ودية عن طريق التعاون وتبادل الآراء والتشاور مع عميلك الصيني أو شريكك. إذ يحقق لك مجرد محافظتك على علاقات شخصية وطيدة، بالإضافة لتوافر الثقة وتبادل المنافع بأمانة وصدق في الصفقة موضوع العقد، حل المشاكل عن طريق التشاور والتعاون بكل بساطة ويسر. ويبقى الخيار الثاني هو اللجوء إلى الوسيط.

وفي حال فشل المفاوضات والتسوية في حل ما ينشأ من خلافات ونزاعات، تنصح وزارة التجارة الأمريكية بالتالي<sup>(2)</sup>:

ثمة ثلاثة طرق أساسية تتبع في حل النزاع التجاري في الصين: المفاوضات، التحكيم والتقاضي. وتعد المفاوضات البسيطة مع شريكك دائماً أفضل الطرق لحل النزاع. فهي أقل الوسائل تكلفة، كما أنها تحافظ على متانة العلاقات بين الأطراف المعنية. وفي حقيقة الأمر، تشتمل معظم العقود التجارية في الصين على فقرة تشترط اعتماد المفاوضات قبل اللجوء إلى آليات أخرى لحل النزاع. وفي حال مواجهة الشركة الأجنبية صعوبات في المفاوضات المباشرة لحل النزاع مع شريكها الصيني، تلجأ إلى طلب الدعم من المسؤولين الحكوميين الذين يشجعون بدورهم الجانب الصيني على احترام شروط العقد.

على الشركات المعنية هنا تحديد زمن معين لإنجاز هذه المهمة. لكن مع الأسف الشديد، المفاوضات لا تؤدي دائماً إلى حلول تحسم النزاعات.

ثم يأتي التحكيم في المرتبة الثانية بعد المفاوضات كأسلوب مفضل لحل الخلافات. ما لم توافق الأطراف المعنية على التحكيم بعد نشوب الخلافات (الأمر الذي يصعب كثيراً) لا بد أن ينص العقد الأساس أو الاتفاق المنفصل على ضرورة حل النزاعات عبر التحكيم. وعادة تحدد اتفاقيات التحكيم الجهة التي يجب الاحتكام إليها، التي ربما يكون مقرها الصين أو خارجها، كما تختار نوع القانون الذي يجب أن يتم الاحتكام إليه.

وهناك جهتان حكوميتان في الصين تضطلعان بمهمة التحكيم في الحالات التي يكون فيها طرف واحد على الأقل أجنبي: اللجنة الصينية العالمية للتحكيم الاقتصادي والتجاري، وتعرف اختصاراً بـ (CIETAC)، أما النزاعات البحرية فتعنى بها: اللجنة الصينية البحرية للتحكيم، وتعرف اختصاراً بـ (CMAC). ففي النزاعات التي يكون أحد أطرافها أجنبياً، التي تفصل فيها

اللجنة الصينية العالمية للتحكيم الاجتماعي والتجاري، يحق لأطراف العقد تحديد جنسية أعضاء هيئة التحكيم ضمن بنود العقد. كما أدرجت فقرات ضمن العقد تشترط أن يكون اثنان من أعضاء هيئة التحكيم الثلاثة، بمن فيهم رئيس اللجنة، من غير الصينيين. وهي ليست معنية بالتصديق على أي شروط في العقد فيما يتعلق بجنسية المفاوضين. كما نشرت قوانين تضبط آلية اختيار أعضاء هيئة التحكيم في حال لم ينص العقد على كيفية اختيارهم. وتشتمل قائمة محكميها في النزاعات التي تشمل أطرافاً أجنبية، الذين يجب اختيار أعضاء هيئة التحكيم منهم، على كثير من المحكمين الأجانب.

ومع أن كثيراً من الخبراء يرون ضرورة تحسين بعض مظاهر اللجنة الصينية العالمية للتحكيم الاجتماعي والتجاري هذه، إلا أنها حققت سمعة جيدة. من جهة أخرى، على الشركات أن تكون يقظة عند صياغة العقد الذي يحتوي على خيار بديل للجنة الصينية العالمية للتحكيم الاجتماعي والتجاري واللجنة الصينية البحرية للتحكيم، إذ بإمكانها ساعته اختيار هيئة تحكيم خارج الصين، مثل سنغافورة، ستوكهولم أو جنيف. بالإضافة إلى هونغ كونغ - نظامان في بلد واحد - فلتلك البلدان نظام تحكيم تجاري عالمي منفصل، وهو نظام جيد حظي باحترام الجميع.

أما الطريقة الثالثة والأخيرة لحل النزاعات التجارية في الصين، فهي رفع الدعاوى أمام المحاكم الصينية. ففي الصين، يستمتع الأجانب كأفراد وشركات بالحق نفسه الذي يكفله القانون للمواطن الصيني والشركات الوطنية للتقاضي أمام المحاكم الصينية. وهناك ثلاث فئات من المحاكم، محكمة الشعب العليا، التي تتخذ من بيجينغ مقراً لها، وتستمتع بحق النقض على مستوى المحاكم كافة في الصين. ويمكن أن تنظر الدعاوى التي تشترك فيها أطراف أجنبية أمام المحاكم الأساسية أو المحاكم المتوسطة حسب طبيعة تلك الدعاوى. ويرى معظم

المراقبين أن المحاكم الصينية لا ترقى إلى مستوى المحاكم العالمية. فمثلاً، يفترق معظم القضاة إلى التدريب في القانون، حتى إن وجد فهو محدود جداً، ويعتقد المراقبون أن مسؤولي المحاكم الذين يفترقون إلى التدريب، أكثر عرضة للولوغ في الفساد والحماية المحلية.

يحقق التحكيم في الصين فوائد جمة مقارنة بما يمكن أن يحققه التقاضي. أهمها أن أحكامه نهائية. فقوانين المحاكم عرضة للاستئناف، الأمر الذي يعني أن التقاضي قد يستمر أعواماً قبل أن تحسم المحاكم النزاع. وكما سبقت الإشارة إليه آنفاً، القضاة في الصين غير مؤهلين كما ينبغي، في حين يتم اختيار أعضاء هيئة التحكيم من خبراء مؤهلين، مما يعزز جودة مستوى الإصغاء للقضايا وتفهمها بشكل جيد. وبجانب هذا، نجد أن إجراءات التحكيم وأحكامه أكثر شفافية من إجراءات التقاضي وأحكامه.

على صعيد آخر، لاحظ كثير من المراقبين أنه غالباً ما يصعب على الأطراف المعنية الحصول على شيء من خلال الأحكام التي تصدرها المحاكم وهيئات التحكيم في الصين أو تلزمها بتطبيقها. وصحيح.. لا تستطيع المحاكم رفض تنفيذ أي حكم صادر عن هيئة التحكيم دون موافقة محكمة الشعب العليا، غير أنها تعمد أحياناً للمراوغة واستخدام أساليب تؤدي إلى التأخير عندما ترى أن الأحكام الصادرة عن هيئة التحكيم تلحق أذى بالغاً بالمصالح المحلية. ولهذا اضطرت محكمة الشعب العليا إلى إصدار قوانين جديدة للحد من سلطة المحاكم المحلية في تأخير تنفيذ الأحكام، فحققت تلك القوانين سمعة إيجابية للقضاء المحلي.

### دور الحكومة الأمريكية في حسم النزاعات التجارية :

#### من جانبها قدمت الحكومة الأمريكية النصيحة التالية :

يمكن للشركات الأمريكية التي تتورط في نزاعات، الاتصال بوزارة التجارة وغيرها من الوكالات الأمريكية العاملة في الصين، أو حتى بحكومة

الولايات الأمريكية المتحدة لطلب المساعدة. ويمكن لوزارة التجارة مساعدة تلك الشركات من خلال تزويدها بنظام الملاحه في الصين، توفير قائمة بأسماء المحامين المحليين ومشاطرتها المعلومات الأساسية حول الاتفاقيات التجارية التي يمكن تطبيقها وما يتصل بها من أعمال تجارية صينية. لكن الوزارة لا تستطيع تزويد الشركات الأمريكية أو الأفراد بنصيحة قانونية.

غالبًا ما تطالب الشركات الأمريكية التي تتورط في نزاعات مع شركات القطاع الخاص، حكومة بلادها بالتدخل لصالحها. لكن نادرًا ما كان التدخل في مثل هذه الحالات مناسبًا ما لم تكن الشركة المعنية قد استنفدت كل السبل التي يكفلها لها النظام القانوني الصيني دون جدوى. فجهود وزارة التجارة في المساعدة على حل النزاعات التجارية تعنى بالتوصل إلى حل عادل في سياق القانون الصيني، يعمل على تعزيز المصالح التجارية للبلدين من خلال توفير حماية قانونية وقضائية ملائمة لكل الأطراف. ولهذا عندما يكون النزاع خاضعًا للنظام القضائي الصيني، تتدخل السفارة الأمريكية لصالح الشركة الأمريكية المعنية في حالات محدودة جدًا وفي ضوء توجيهات الحكومة الأمريكية.

### النزاعات التي تشمل الحكومة الصينية :

عندما تتورط شركة أمريكية في نزاع مع الحكومة الصينية، شركة صينية تمتلكها الدولة أو أي مشروع تدعمه الدولة الصينية، فإن أهم خطوة أساسية هي رفع دعوى ضد الطرف أو الأطراف المعنية، تشتمل على إشارة إلى أهمية استثمار الشركات الأجنبية في الصين. فعلى الشركة شرح موقفها للجهة المعنية، مؤكدة استعدادها للعمل معًا لحل الخلاف وديًا؛ لأن هذا يعفيها من اللوم في حال اضطرت لاحقًا إلى اتخاذ إجراءات أكثر صرامة وأشد قسوة. ويمكن لوزارة التجارة التنسيق مع الشركات لانتهاج أنجع السبل الإستراتيجية. فما دامت الصين مجبرة على تطبيق كل الشروط المتعلقة باتفاقياتها التجارية

تطبيقًا تامًا، بما فيها شروط منظمة التجارة العالمية (WTO) لأنها عضو فيها، مادام الحال كذلك، فلا بد أن تتشب خلافات حول الالتزام بهذا. ففي مثل هذه الأحوال، تصبح وزارة التجارة الأمريكية ملزمة بالعمل مع الشركات والحكومة الصينية للتأكيد على التطبيق التام لتلك الشروط.

عمومًا، يعمل فريق السفارة الأمريكية في الصين والوكالات المعنية في واشنطن مباشرة مع الشركات المعنية، أو الاتحادات الصناعية، لوضع حلول وصياغة إستراتيجيات لحل تلك النزاعات. وسوف تدافع السفارة عن الشركات الأمريكية أمام المسؤولين الصينيين في حال كان هذا الخيار ملائمًا.

أما إذا فشل هذا الإجراء في حل النزاع، وكان من المناسب زيادة الدعم الحكومي الأمريكي، فعلى الجهات الأمريكية المعنية تفويض مسؤولين حكوميين على مستوى عالٍ من العاملين في الوكالات الأمريكية جهة الاختصاص. فإن نجح الإذعان لقوانين منظمة التجارة العالمية في تفهم أسباب النزاع، ساعتهذ سوف تحاول الحكومة الأمريكية حسمه عن طريق المنظمة. وللوصول لإستراتيجية واضحة لحسم النزاع، لا بد للشركة المعنية أن تضع في حسابها كل الاحتمالات، بما فيها المفاوضات، التحكيم، التوسط أو التقاضي. والوقت والمال اللذان قد تحتاج إليهما حل المشكلة.

من جهة أخرى، نود الإشارة هنا إلى أن اللجنة الصينية العالمية للتحكيم الاقتصادي والتجاري (CIETAC) هي أكثر مؤسسات التحكيم التجاري ازدحامًا بالقضايا في العالم خلال السنوات القليلة الماضية. أما فيما يتعلق بنزاهتها وعدالتها، فقد كسبت الشركات الأجنبية معظم القضايا خلال بعض السنوات. ومع ذلك، ما زالت تتعرض لانتقادات من الخارج، خاصة فيما يتصل بتنفيذ الأحكام. إذ لم يستطع أحد الأطراف المعنية في هونغ كونغ الحصول على أكثر من (2.000) دولار أمريكي بالكاد، من (400.000) ألف دولار

حسب الحكم الصادر عن تلك اللجنة. واستجابة لتلك الانتقادات الصادرة عن الشركات الأجنبية، أدخلت السلطات الصينية مؤخرًا تعديلين مهمين على قوانين تحكيم تلك اللجنة<sup>(3)</sup>. الأول: يمكن الآن اختيار أعضاء هيئة التحكيم من خارج أعضاء اللجنة، بمن فيهم الأجانب. الآخر: تقليص فترة التحكيم من تسعة أشهر إلى ستة أشهر فقط. ويؤكد هذا اهتمام السلطات الصينية بالماضي في خدمات اللجنة الصينية العالمية للتحكيم الاقتصادي والتجاري قدمًا إلى الأمام وصولًا إلى المستويات العالمية - غير أنه ما زال أمامها الكثير لعمله.

### الخلاصة :

أفادت معظم «الأيادي الصينية القديمة» حتى في حال توقيع العقد، لا يمكن في واقع الأمر أن تبلغ المفاوضات نهايتها أبدًا؛ وما يسميه الأمريكيون «المتابعة الدقيقة» هو في الحقيقة محافظة دائمة على العلاقات التجارية المستمرة.

لا بد لنا هنا من لفت الانتباه إلى أن معظم الدعاوى تستغل اليوم بوصفها وسيلة تجارية بطريقة جديدة من قبل بعض الناس في الصين. وبالطبع، يشتكي بعض الأجانب من توظيف طبقة القضاة الجدد لما طرأ من تغيير سريع على النظام القانوني، كوسيلة للابتزاز. وعليه، لا بد لك من الحذر في هذا الأمر.



## الهوامش:

1 - رون س. فورتقانق (Ron S. Fortgang) ، ديفيد أ. لاكس (David A. Lax) وجيمس ك. سيبينيوس (James K. Sebenius) “Negotiation the Spirit of the Deal” (المفاوضات.. روح الصفقة) مجلة هارفارد التجارية، فبراير 2003 م، ص 66-73.

2 - سوزان هامروك (Susan Hamrock) وفويك يو (Fewick Yu) “Dispute Avoidance and Dispute Resolution in China” (تفادي النزاع وحله في الصين) مجلة (Export America) ، وزارة التجارة الأمريكية، أبريل 2003 م.

3 - توهان شيه (Toh Han Shih) “Reforms of China’s Trade Arbitration System Welcomed” (الترحيب بإصلاحات الصين في نظام التحكيم التجاري) مجلة (South China Morning post) الثاني من مايو، 2005 م، ص 3.

