

المحاضرة رقم 05 : تنظيم المفاوضات  
في العقد الدولي : أهمية المفاوضات +  
تنظيمها + عوامل نجاحها:

**تمهيد :**

سننظر من خلال هذه المحاضرة وكتكملة للمحاضرة السابقة إلى أهمية المفاوضات وتنظيمها وعوامل نجاحها ، وذلك كما يلي :

**1/ أهمية المفاوضات ( ضرورتها ) :**

تجدر الإشارة إلى أن المفاوضات أصبحت تشكل في مجال إبرام عقود الدولة و خاصة العقود التجارية الدولية إحدى أدق و أخطر مراحل العقد على الإطلاق ، وذلك بالنظر إلى ضرورة المفاوضات من الناحية المنطقية والعملية والقانونية .

**/ الضرورة المنطقية :**

إن تطور عملية الإنتاج وما يصاحبها من زيادة في الحاجات وتعددتها وتنوعها بالنسبة للإنسان ترتب عنه تحقيق فائض اقتصادي والذي استلزم الدخول في عملية تبادلية مع الغير، وخلال عملية التبادل هذه يحدث التفاوض عن طريق تبادل الآراء والمناقشة والمساومة، وهذه هي المفاوضات في صورتها البدائية، وتزداد أهمية المفاوضات بالنسبة لإبرام العقود التجارية الدولية ، والتي تشهد رواجاً كبيراً في ظل نظام اقتصادي عالمي مفتوح يقوم على مفاهيم اقتصاد السوق.

وتبرز الأهمية المنطقية أيضاً في كون المفاوضات تعد وسيلة ضرورية بالنسبة للوقاية من أسباب النزاع، فعن طريق إجراء المفاوضات تكون الأطراف المتفاوضة قد تحصنت بالتدابير والاحتياطات، التي تمنع قيام أسباب النزاع مستقبلاً، حيث يبحثون عن المسائل التي قد تكون مثار خلاف بينهم فيقومون بطرحها ومناقشتها قبل أن تولد، فهم في الواقع يقتلون في المهد أسباب النزاع، أو على الأقل يعدون الدواء لما قد يطرأ من داء .

ويذهب جانب من الفقه في هذا الصدد إلى القول بأن المفاوضات ما قبل التعاقدية تلعب دورا وقائيا، سواء أسفرت عن إبرام العقد أم لم تسفر، فالمفاوضات الجيدة تكون خير ضمان لقيام عقد جيد ، لا تثور منازعات بصدد تنفيذه، وفشل المفاوضات بعد إدراك كل طرف لحقيقة الوضع، يقي من إبرام عقد يفتح باب النزاع .

### ب/ الضرورة العملية :

بالنسبة للضرورات العملية فإن المفاوضات هي أداة أساسية في التقريب بين وجهات النظر المتباينة بين أطراف العلاقة التعاقدية، لاسيما في مجال عقود التجارة الدولية التي يزيد فيها هذا التباين، وذلك بالنظر لشدة المنافسة التي تفرضها أطراف من جهة، وبالنظر أيضا إلى الاختلاف بين أطراف العلاقة، من جانب الانتماء الثقافي والاجتماعي، الاقتصادي، الفكري والسياسي .

كما تحقق المفاوضات غاية أساسية، بحيث تمكن كل طرف من التعرف على ظروف وشروط العملية التعاقدية، ونطاق حقوقه والتزاماته، قبل الارتباط الفعلي بتصرف قانوني ملزم .

### ج/ الضرورة الاقتصادية :

تعد المفاوضات أداة أساسية وفعالة لإعادة التوازن العقدي، عندما تستجد ظروف غير متوقعة تؤدي إلى اختلال الأداءات الاقتصادية، ذلك أن الواقع العملي في مجال عقود التجارة الدولية يظهر بأن تنفيذ مثل هذه العقود ووفاء كل طرف بالتزاماته يستغرق وقتا طويلا كعقود نقل التكنولوجيا، وعقود الإنشاءات كإقامة الجسور، والمطارات وغيرها، وخلال تلك الفترة قد تظهر ظروف سياسية واقتصادية كانهخفاض العملة أو ارتفاع فاحش لأسعار المواد الأولية، أو صدور تعديلات تشريعات، كصدور قانون يمنع الاستيراد أو التصدير أو خروج العملة الصعبة، ففي مثل هذه الحالات يصبح تنفيذ الالتزامات التعاقدية أمرا باهضا ومرهقا، وقد يكون مستحيلا، الأمر الذي يجعل المدين في موقف صعب ويلحق به أضرار فادحة لا يستطيع احتمالها، ومن أجل معالجة هذه المشكلة فقد استقر التعامل التجاري الدولي على إدراج شرط في العقود التجارية الدولية ممتدة الآثار يقضي بشرط المراجعة أو الصعوبة، أو المشقة، وهذا الشرط يعد وسيلة لإنقاذ العقد، وضمان استمرار التعاون بين الأطراف المتعاقدة .

وبالتالي فالمفاوضات تلعب دورا هاما في حياة العقود الدولية وهي ضرورة فرضتها التطورات الحاصلة في مجال المعاملات الدولية .

## 2/ تنظيم المفاوضات :

تعد المفاوضات عملية ليست بالسهلة فهي مرهقة ومكلفة ويعتمد نجاحها على التحضير والتخطيط الجيد لها، لذا هي تمر بمرحلة حتى تسفر عن نتائج قيمة تعكس قيمتها ، وهو ما سنشير إليه باختصار من خلال ما يلي :

### أ/ الدعوة إلى التفاوض :

تعتبر الدعوة إلى التفاوض بمثابة المبادرة الأولى في السعي إلى تحضير المفاوضات من أجل إبرام العقد، وتصدر الدعوة إلى التفاوض من أحد الطرفين يعلن فيها عن رغبته في التفاوض دون أن يحدد الشروط الجوهرية للعقد المراد إبرامه، ودون أن يعلن فيها عن إرادته الباتة والنهائية في إبرام العقد، وتهدف الدعوة إلى التفاوض إلى استطلاع الرأي الآخر، وجس نبض من يستجيب للدعوة للوقوف على مدى استعداده للتعاقد، ولا تتضمن الدعوة إلى التفاوض إرادة نهائية عازمة على التعاقد، ويكون الهدف من الدعوة إلى التفاوض، هو حدوث اتصال بين الطرفين، لمناقشة وتحديد شروط العقد المراد إبرامه في المستقبل، فإذا ما استجاب الطرف الآخر إلى هذه الدعوة فإن مرحلة المفاوضات التمهيديّة تبدأ بين الطرفين .

### ب/ تحديد الأهداف وضبط جدول الأعمال وإجراء الدراسات التمهيديّة :

يعتبر تحديد الأهداف والبدائل الخطوة الأساسية الأولى في الإعداد والتحضير للمفاوضات على اختلاف أنواعها، ولا تتم أي عملية تفاوضية دون تحديد هدف أساسي يسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه الأطراف المتفاوضة ، وتحديد الأهداف يقتضي بالضرورة أن يبدأ المفاوض بتحديد الحد الأعلى للهدف، وهو ما يمكن الوصول إليه، والحد الأدنى للهدف، وهو أقل ما يمكن قبوله، والحد العملي للهدف، وهو المستوى الأكثر احتمالا وواقعية .

لأنه إذا لم يعرف المفاوض إلى أن سيتجه فلن يستطيع تحقيق أي شيء، وإن لم يكن يعرف بالضبط غايته فإنه بالطبع لن يصل إليها أبدا، إنها حقيقة بديهية في المفاوضات الدولية، لذا يجب على المفاوض أن يدرك ما الذي يريده قبل الذهاب إلى مائدة المفاوضات . وعملية تحديد الأهداف لا تكتمل حتى يكون هناك هدف محدد لكل جزء من أجزاء

القضية المتفاوض عليها، مع بيان أهمية هذا الهدف ، لأن الإخفاق في تحديد أهداف كل جزء من أجزاء القضية يجعل الطرف المتفاوض عرضة للهجوم والمناورة من طرف الخصم، في أثناء المفاوضات .

ولكي يستطيع المتفاوض تحديد الأهداف والبدائل بدقة عليه أن يقوم بتحديد جدول الأعمال والوثائق والمستندات اللازمة لعملية التفاوض، وعليه يقوم أيضا بإجراء دراسة أولية تمهيدية عن الصفقة التي سيتم التفاوض بشأنها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات الضرورية والمشاورة الفنية اللازمة لتتويج إرادته، ذلك أن الدراسات التمهيدية تقدم للمفاوض الأسس العلمية والفنية التي تمكنه من التقدير السليم لنجاح المفاوضات أو فشلها.

وبالإضافة إلى الدراسات التمهيدية على المفاوضات معرفة المتعاقد الآخر، فالمتعاقد الآخر يشكل حجر الزاوية في العملية التعاقدية .

بعد مرحلة الدعوة إلى التفاوض ومرحلة تحديد الأهداف وضبط جدول الأعمال وإجراء الدراسات التمهيدية تأتي إستراتيجية التفاوض كإحدى النقاط المنظمة لعملية التفاوض والتي تم تناولها بشيء من التفصيل في المحاضرة السابقة .

### 3/ عوامل نجاح المفاوضات :

هناك العديد من العوامل التي تساعد وتساهم بشكل كبير في إنجاح عملية المفاوضات في العقود الدولية ، ولعل أهمها : العامل المادي الموضوعي والعامل الشخصي .

#### أ/ العامل المادي الموضوعي :

ويتمثل في توفير المناخ المناسب من الناحية المادية والنفسية، وذلك باختيار المكان الملائم والوقت المناسب لإجراء عملية المفاوضات، وفي اختيار لغة الاتصال التي يجب أن تكون سهلة ومفهومة من الطرفين .

#### ب/ العامل الشخصي :

ويتمثل في صفات الشخص أو الفريق التفاوضي الذي سيخوض غمار عملية التفاوض، والناس تتفاوت قدراتهم العقلية، وتختلف باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية

والثقافية والحضارية، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وعلى السلوك والأسلوب الذي ينتهجه كل مفاوض خلال جلسات المفاوضات .

ومن هذا المنطلق فإن الأسلوب الذي يصلح للمفاوضة مع شخص لا يصلح مع آخر، و ما يمكن أن يقبله هذا الشخص ليس بالضرورة أن يقبله شخص آخر، لذلك الشخص الذي سيقوم بعملية التفاوض يعتبر عنصرا جوهريا وفعالا في عملية التفاوض والذي يمكن القول بإجماع كافة الآراء أنه إنسان لا يصنع بالوراثة، أو بالمنصب الإداري، أو السياسي أو المهني الذي وصل إليه، بل إنه يخلق بصفات ربانية ، ناهيك عما يضيفه التعليم والتدريب والخبرة التفاوضية التي يكتسبها .

يتعين على المفاوض في مجال العقود الدولية أن يكون ملما إماما شاملا بما يخص هذا السياق وقادرا على مواجهة المشاكل والمصاعب بتفكير سليم وتصرف حكيم، وتحليل متزن بعيد عن التأثيرات أو الضغوط الخارجية ، كما يجب أن يكون مستوعبا للنصوص القانونية بصورة عامة وللقوانين المعمول بها في الدولة التي يتعامل معها بصورة خاصة .

قد يقوم بالمفاوضات في العقود الدولية مفاوض واحد وذلك في حالة العقود البسيطة، وقد يقوم بها فريق تفاوضي في حالة الصفقات الضخمة، حيث قد يضم الفريق التفاوضي عناصر متعددة هي الأخرى يفترض فيها التخصص ، ولعل أهم هذه العناصر هو الرئيس الذي يجب اختياره بعناية فائقة ، ويتطلب فضلا عن الشروط المستوجبة في شخص المتفاوض أن يتمتع بمنزلة ومكانة مساوية لمنزلة ومكانة رئيس الفريق الخصم، فالتباين في المكانة و في سلطة اتخاذ القرار قد يجعل أحد الفريقين خاضعا للآخر .