

## المحاضرة الثانية

### المفاوضات في عقود التجارة الدولية

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعة ونصف

#### أهداف المحاضرة الثانية:

\* معرفة المقصود بمرحلة المفاوضات في عقود التجارة الدولية

\* التعرف على الأهمية البالغة لهذه المرحلة

\* مقارنة مرحلة المفاوضات في عقود التجارة الدولية بالمفاوضات في العقود

الداخلية

\* أهم طرق المفاوضات المعتمدة لإبرام هذا النوع من العقود.

#### أسئلة المحاضرة الثانية:

\* قَدِّم تعريفا لمرحلة المفاوضات؟

\* هل تؤيد من يقول بأن هذه المرحلة لا تقل أهمية عن مرحلة إبرام العقد الدولي؟

\* ماهي إستراتيجيات المفاوضات؟

\* ماهي حسب رأيك أهم إستراتيجية يمكن من خلالها إبرام هذا العقد؟

**أولا: تعريف التفاوض في عقود التجارة الدولية :**

يعرف الأستاذ كورني CORNU بانها "مجموعة من العمليات التمهيديّة التي تتمثل

في المباحث و المساعي و وجهات النظر المتبادلة بين الأطراف بهدف التوصل إلى

إبرام العقد الدولي". أما الأستاذ ديلباك DELEBECQUE فيعرفها بأنها هي مرحلة تبادل الاقتراحات و وجهات النظر بين الأطراف لتعرف على العقد المراد إبرامه من أجل الوصول إلى اتفاق نهائي و تحديد الشروط العامة للعقد الدولي".

### ثانيا: خصائص المفاوضات في عقود التجارة الدولية:

يمكن تلخيصها فيما يلي: التفاوض في عقود التجارة الدولية ثنائي الأطراف.

- التفاوض تصرف إداري نابع من الرغبة و الحاجة إلى التعاقد عنصر صحة الأهلية في التفاوض دون إكراه.

- التفاوض تصرف اتفاقي سواء صراحة أو ضمني مكتوب أو شفهي قائم على مبدأ حسن النية.

التفاوض عملية قائمة على أساس المناقشات و تبادل الاقتراحات و وجهات النظر.

- التفاوض ذو نتيجة احتمالية قد يبرم العقد أو لا

- التفاوض مرحلة تمهيدية لإبرام العقد التجاري الدولي.

ثالثا : أهمية التفاوض في عقود التجارة الدولية : يمكن تلخيصها فيما يلي:

- من الناحية العملية، يعتبر التفاوض وسيلة هامة لتقريب وجهات النظر بين

الأطراف من أجل إبرام العقد الدولي و مناقشة بنوده بكل حرية.

• يساهم التفاوض على مكافحة احتكار الشركات الكبرى لوضع الشروط للعقد من خلال مناقشتها<sup>1</sup>.

الإمام بالطرق الفنية و التقنية المتعلقة بالعقد المراد إبرامه و ذلك من خلال المستندات و العناصر التي يتم مناقشتها.

• تحديد النقاط الأساسية الخاصة بالمشروع محل التعاقد، (من خلال مناقشة الثمن، الكمية و المدة الزمنية، وسائل الوفاء و الضمان القانون و واجب التطبيق على العقد و طرق تسوية الخلافات بين الطرفين ... الخ).

• تعد المفاوضات، وسيلة فعالة لإعادة التوازن العقدي *l'équilibre contractuelle* ظروف غير متوقعة تؤدي إلى اختلال الأداءات الاقتصادية، ذلك أن الثابت في الواقع العملي أن تنفيذ العقود الدولية و وفاء كل طرف بالتزاماته يستغرق وقتا طويلا.

• تعتبر المفاوضات وسيلة للإبقاء على التعامل و التواصل بين أطراف المعاملات الدولية، فالمتأمل في العديد من العقود الدولية يدرك أن من بين نصوصها و بنودها بندا خاصا يسمى "بند" أو شرط التفاوض لتسوية المنازعات وديا، و بمقتضى المفاوضات و المشاورات<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> رجب كريم عبد الله، التفاوض على العقد (دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 45.

<sup>2</sup> على أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الدولي العام، كلية الحقوق، بن عكنون، ص 22.

## رابعاً: استراتيجيات التفاوض :

إن المفاوضات في العقود الدولية عبارة عن فن يجب على الشخص ممثل الشركة أو (الدولة الذي يدخل في معترك المفاوضات أن يكون ذو موهبة و إمكانيات قانونية و فنية هائلة من أجل الدخول في المفاوضات والخروج بالعقد و بأحسن الاشتراطات العقدية التي تسهل عملية تنفيذ العقد الدولي، و هذا لا يكون إلا وفقاً لمنهجية أو خطة أو إستراتيجية معينة و محددة المعالم.<sup>3</sup>

- إستراتيجية الاستعلام: هذه النقطة مرتبطة بالطرف الآخر، إذ قبل الدخول في المفاوضات يجب الحصول على جميع المعلومات الخاصة بالشركة المراد التفاوض معها (مركزها القانوني، تخصصها، سيرتها في مجال إبرام العقود الدولية الصفقات التي نجحت فيها مركزها في السوق الدولية، منازعاتها في العقود الدولية ... الخ).

- إستراتيجية التشدد: و فيها يتم وضع مطالب و مقترحات عالية متشددة و إظهار التصلب في التفاوض حولها، و التأكيد على أنه لا يجوز التنازل عنها، إلا بطريقة تدريجية ومحدودة للغاية، و لا خلاف في أن تلك الإستراتيجية إن كانت تصلح في المفاوضات السياسية إلا أنه لا ينصح بها في مفاوضات العقود الدولية، التي لا يلائمها الضغط من أجل الحصول على أحسن صفقة و تطويق الطرف الآخر فإذا كان من المتصور أن تؤدي تلك الإستراتيجية إلى تلك النتيجة، فإن مستقبل العلاقات

---

<sup>3</sup> patrick DAVID, LA NEGOCIATION COMMERCIALE EN PRATIQUE, édition déorganisation, paris, 2006, p 55.

والتعامل بين الطرفين قد لن يدوم طويلا. فالانتصار لطرف واحد قد يجعل من نهايته، حيث أن الطرف الآخر سوف يحاول أو قد تضطره الظروف إلى طلب التعديل في أول فرصة متاحة مما يؤدي إلى زعزعة السير الهادئ لتنفيذ العملية التعاقدية أضف إلى ذلك أن الضغط و التصلب في المواقف، قد يؤدي إلى رفض الطرف الآخر الاستمرار في عملية التفاوض و بالتالي إلى إنهاؤها.

- **إستراتيجية الأخذ والعطاء:** وتقوم هذه الأخيرة على معرفة المفاوض الحد الأدنى الذي لا يمكن النزول عنه ، و هو ما يتطلب معرفة نية الطرف الآخر وحده الأدنى، حتى لو اضطر الأمر إلى النزول عن هذا الحد، فإنه يجب أن يقابل ذلك تنازل من الطرف الآخر، أي يكون هناك تنازل و تنازل مقابل حتى يمكن الوصول إلى تسوية أو اتفاق، و هذا هو الأخذ و العطاء المطلوب. و بتلك السمات، تعمل تلك الإستراتيجية على الحفاظ على التواصل ما بين طرفي التفاوض و الدفع به إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف المرسوم و الوصول إلى الاتفاق على الاشتراطات العقدية.

- **إستراتيجية الأمر الواقع:** و مضمون هذه الأخيرة أن يضع الطرف المفاوض الطرف الآخر أمام الأمر الواقع بتقديم اقتراح و إبلاغه بان يأخذ به أو يرفضه دون مناقشة. وعادة يلجأ المفاوض إلى إستراتيجية الأمر الواقع، ليقول للطرف الآخر الآن يتوقف الأمر عليك"، و هو يعمل على الوصول إلى قرار سريع من جانبه، أو للنزول عن موقف متشدد في التفاوض على أن نجاح تلك الإستراتيجية يعتمد على شرطين أساسيين هما:

أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا. أن تكون خسارة ذلك الطرف من استمرار معارضته أكبر ماديا من الخسارة التي تحدث من جراء عدم قبوله الأمر الواقع.

- **إستراتيجية العدالة:** التزام كل طرف الموضوعية في عرض وجهة نظره، و في تقييم عناصر موقف الطرف الآخر ، فلا يتفاوض من مواقف مسبقة لا يمكن المساس بها، و لكن الحث الموضوعي عما يريده هو و ما يرضيه الطرف. فكأن تلك الإستراتيجية تقصد الوصول إلى حلول تحقق المنفعة المشتركة بحيث لا يكن فيها ما يكسبه طرف هو ما يخسره الآخر، و تنتفي معادلة الكاسب الخاسر. و يجب تراضي في النهاية، و كما قيل، بحيث يجب أن ينظر كل طرف في المفاوضات إلى كل الظروف و المعطيات النقاط المطروحة للمناقشة و الحوار و بعيون الطرف آخر . فذلك كفيا بالوصول إلى اتفاق ليس فقط متوازنا، بل كذلك عادلا.

**ثانيا:** عوامل نجاح المفاوضات من أجل الوصول إلى نجاح المفاوضات في مجال العقود الدولية يجب أن تتوافر في الوفد أو العضو المفاوض العديد من العوامل الفنية الشخصية و الموضوعية.

**1:العوامل الشخصية :** تدور أساسا حول الصفات الشخصية للمفاوض، أو الفريق التفاوضي الذي يخوض غمار عملية التفاوض، و تلك الصفات تشكل أخلاقيات التفاوض و آدابه، التي تكفل مفاوضات نزيهة و ناجحة تلبي رغبات تطلعات و الأطراف إلى إبرام العقد الدولي، و تتمثل أساسا هذه الصفات في التكامل الشخصي للعضو المفاوض من الناحية الذهنية والبدنية من خلال قدرته على لتحمل، إضافة

إلى القدرة على الإقناع و فرض رأيه أمام الطرف الآخر وذلك من خلال ابتكار خيارات و حلول جادة من شأنها أن تؤدي على إبقاء التواصل مع الطرف الآخر مع إمكانية التأثير عليه لكن وفقا و احتراما لمبدأي النزاهة و حسن النية تجنب الخداع و المراوغات التدليسية).

**2: العوامل الفنية :** فبالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تم التطرق إليها، هناك بعض العناصر الفنية التي يجب التركيز عليها و التي يستلزم على المفاوض الاعتماد عليها في حدود حسن النية و مبدأ التعاون بين الطرفين.

- ترك الطرف الآخر يقدم اقتراحه أو العرض الأول، ثم تناوله بالمناقشة والتنفيذ وإسقاطه باقتراح مضاد أو بديل، مما يجعل صاحبه في موقف المدافع. - المفاجأة في العرض و المناقشة، و تعديل أسلوب التحدث و المخاطبة على الرغم من إن التغيير المفاجئ لم يكن متوقعا في ذلك الوقت، وذلك على نحو يشعر الطرف الآخر أن هناك تغيرا في الموقف، مما يجعل ذلك الطرف الآخر على استعداد لتقديم تنازلات أو تعديل اقتراحه.

- الصمت المؤقت في الحوار التفاوضي، أي الأحجام عن الحديث في وقت الامتناع عن الرد الفوري، و تأجيل الإجابة بتغيير مجرى الحديث، و ذلك للاستفادة من عامل الوقت، و إعطاء الفرصة للفريق التفاوضي للتفكير في مغزى السؤال و أهدافه.

- الانسحاب الظاهري و إيهام الطرف الآخر بذلك في اللحظة الحاسمة، حتى يضطره إلى التراجع عن موقفه وإجباره على التعاون أو حتى تقديم تنازل يرتضيه.

-التحديد الزمني و الموضوعي لنطاق التفاوض، و للمدة التي تنتهي عندها المفاوضات أو تحديد المسائل ذلك بوضع حد أقصى و النقاط التي لا يجوز للمفاوضات الخروج عليها ، و يرمي هذا الأخير إلى حصر الطرف الآخر من التسوية المماثلة و معين في التفاوض.

و منعه و دفعه إلى اتخاذ قرار سريع، أو النزول عن مطلب

**خامسا: العوامل الموضوعية :** تعتبر من المسائل المرتبطة خاصة بموضوع التفاوض من جانب محل التفاوض و الجوانب المتصلة بهذه المرحلة ، و تتمثل أساسا في:

➤ الإعداد الجيد لجداول الأعمال التي ستطرح على بساط المفاوضات.

➤ حسن التنسيق و التنظيم بين أعضاء الفريق المفاوض.

➤ توفير البيانات و المعلومات الأساسية و الدراسات النوعية لمختلف جوانب المسألة التي يدور التفاوض من الاتصال المباشر بمركز اتخاذ القرار، مقر مجلس إدارة الشركة أو المشروع.

➤ توفير الغدرة الحقيقية للتفاوض و هو عامل مختلط بجمع الجانبين الشخصي و الموضوعي، و هو توفر الإدارة الحقيقية المشتركة لطرفي التفاوض لبدئها، و الحرص على استمراريتها والعمل على تدعيم علاقات الأطراف و استدامتها.

**سادسا: لغة التفاوض** تعتبر هذه النقطة من أهم العناصر التي تثيرها مرحلة التفاوض على العقد الدولي، نظر لما تأثير على الألفاظ العبارات القانونية والمستعملة



و المعاني التي تفيدها، خاصة بالنظر إلى الاختلاف الموجود بين الأنظمة القانونية التابعة لمختلف الدول النظام الجرمانى والنظام اللاتينى و لأنجلوساكسونى). و يمكن اختصار أهمية اللغة في عملية التفاوض على ما يلي:

- تسهيل عملية التواصل المناقشة) و (التشاور بين الأطراف المتفاوضة.
  - الابتعاد عن الإشكالات التي يثيرها تفسير أحكام العقد أثناء تنفيذه في حالة النجاح في إبرامه
  - اقتران لغة العقد عادة بالقانون الذي سيحكم العقد.
- و اللغة التي يميل المتدخلون في مجال الأعمال و عقود التجارة الدولية إلى إعمالها لا تعدو أن تكون إحدى اللغات الرسمية التي أقرتها هيئة الأمم المتحدة وفقا للترتيب بحسب الأهمية واستعمالها في المعاملات الدولية، لهذا نجد أن غالبية العقود الدولية يتم مفاوضتها باللغة الإنجليزية أو الفرنسية لكن هذا لا يعنى غياب اللغات الأخرى، كما انه قد يتفق الأطراف في المفاوضات انه في حالة نجاح المفاوضات يتم ترجمتها إلى لغة أخرى أو أكثر.