

المحاضرة التاسعة: كتابة التقرير النهائي وإنهاء المفاوضات

أهداف المحاضرة: يعد كتابة التقرير النهائي المرحلة الأخيرة في المفاوضات والتي تجسد الجانب الرسمي لما اتفق عليه أثناء المفاوضات، حيث أن تقرير المفاوضات يتطلب مجموعة من الشروط الإجرائية والموضوعية سنتطرق لها من خلال هذه المحاضرة، وذلك من خلال إبراز ما يلي:

- كيفية إنهاء التفاوض؛
- كيفية كتابة العقود؛
- إنهاء المفاوضات.



تمهيد:

تعد كتابة تقرير المفاوضات وإبرام العقود آخر مرحلة من المفاوضات، وفي هذه المرحلة يتم التوقيع الرسمي على ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين، وقد لا يصل الطرفان إلى أي اتفاق وتذهب جهودهما سدا وتنهار المفاوضات.

أولاً- مفهوم الانتهاء من المفاوضات:

هي المرحلة الأخيرة والنهائية في المفاوضات حيث يقوم أحد الأطراف أو كليهما بتقديم تنازل رئيسي في العملية التفاوضية يشجع من خلاله الطرف الآخر ويدفعه إلى التوقيع الاتفاق النهائي، وهذا يعني أن يرضى كل طرف بأقل مما كان يطمع به من الأهداف التفاوضية. وبعد الاتفاق يتم صياغته في شكل عقود مبرمة تخص المعاملات التجارية يتم التوقيع عليه بصورة نهائية وتكون محتوياتها ملزمة لجميع الأطراف التفاوضية، كذلك في هذه المرحلة يجب الاهتمام بدقة اختيار الألفاظ والكلمات الواردة والتركيز على أن تكون شاملة لكل الجوانب والقضايا التي يتم الاتفاق عليها بين الأطراف.

ثانياً- مرحلة التفاوض قبل إبرام العقد:

قبل مرحلة إبرام العقود تصادف المفاوضين العديد من العقبات مما يجعلهم يقدمون بعض التنازلات، حيث تعد التنازلات عنصر رئيسي وأساسي في نجاح المفاوضات وإضافة للتنازلات تظهر مفاهيم أخرى قبل إبرام العقود تتمثل في المزايدة والمناقصة سنتطرق لها في هذا العنصر.

1- التنازلات: من المعروف أن دراسة نماذج التنازلات التي تقدم تتم في المرحلة التمهيديّة من المفاوضات، ولكن تظهر قيمة التنازلات في المرحلة النهائية من المفاوضات لما لها من دور حاسم في إنهاء المفاوضات والوصول للاتفاق.

إن دراسة المفاوض لكيفية عرض وتقديم التنازلات سوف يجنبه تقديم تنازلات اضطرارية أو غير مخططة، والتي ربما تكلفه أكثر مما يتوقع. ففي حالة تعرض المفاوض إلى ضغوط كبيرة أثناء التفاوض فإنه قد يجد نفسه أمام

موقف اضطراري لتقديم تنازلات كبيرة قد تتسبب في حدوث خطأ جسيم في الأداء التفاوضي، لذلك فإنه من الأفضل التخطيط مقدماً لأنواع وأشكال التنازلات الممكنة، ثم يسعى المفاوض بعد ذلك إلى التمسك بها أو المناورة دون الخضوع للاضطراري للضغوط التي ربما يتعرض إليها.

2- المزايدة: إن المزايدة تهدف لتقديم أحسن العروض في المفاوضات لاسيما في المفاوضات التجارية والتي تهدف إلى إبعاد المنافسين من العروض الممنوحة، وتمنح المزايدة الارتياح النفسي للطرف الآخر. ويستدل عليها من خلال صيغة هذا عرضي النهائي.

3- المناقصة: إن السبب الأساسي وراء المناقصة هو منح أفضلية الترتي إلى أعلى وأحسن العروض أو الأسعار وذلك لتحقيق على أفضل النتائج.

والمناقصة في المفاوضات تعني تحديد علامات على أساسها تمنح الأفضلية لطرف ما والتي على أساسها يتم التقييم، وتتم المناقصة في مجال المفاوضات في ثلاثة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

أ- تقديم العرض.

ب- التحليل والتفسير للعروض.

ج- اختيار الاستجابة: ما هي الأشياء المقبولة وغير مقبولة في العقد.

إن التفاوض الذي يسبق تحرير العقد تعد مسألة في غاية الأهمية حيث يتحدد من خلال ذلك العديد من الأمور الإجرائية والموضوعية التي تخص كيفية إنهاء المفاوضات وإبرام العقود.

■ الجوانب الإجرائية: تتمثل الأمور الإجرائية تتمثل فيما يلي:

- كيفية تحرير العقود.

- مكان التحرير وزمانه.

- طريقة تحرير العقد.

- اللغة أو اللغات التي يحرر بها العقد أو الاتفاق

■ الجوانب الموضوعية: تتمثل الجوانب الموضوعية في العناصر التالية:

- منهجية العقد أو الاتفاق وكيفية تنفيذه من قبل كل طرف.

- دقة المصطلحات والعبارات المستخدمة بلغة العقد.

- ضرورة الاشتراك التام من قبل جميع الأطراف في صياغة العقود والاتفاقيات، وعدم ترك الأمر لطرف واحد يستخدم ما يراه من مصطلحات وعبارات تخدم أغراض معينة.

- استخدام أسلوب الشرح والتوضيح، وإذا اقتضى الأمر إضافة الملحقات التوضيحية لكل تعبير أو مصطلح أو بند من البنود.
- تبادل المذكرات.
- تدوين الاتفاق وجعله مكتوباً.
- التدقيق بوجود توافق بين محاضر ومذكرات الفريقين الخاصة بالاجتماع

ثالثاً- اتفاق التفاوض:

التوصل إلى اتفاق لا يمثل نهاية التفاوض فكثير ما تسبب الاتفاقات المكتوبة كثير من الخلافات والصراعات، وقد تؤدي إلى جولة أخرى من التفاوض، فالاتفاقات التي تتطلب فترة طويلة لتنفيذها تتطلب رقابة دقيقة للتأكد من تنفيذ الالتزامات التي تم التوصل إليها على مائدة المفاوضات.

1- كتابة الاتفاقات والعقود: من المهم أن يقوم المفاوض بكتابة الاتفاق بنفسه أو على الأقل يشارك فيه حتى يتأكد أن ما تم التفاوض عليه هو المدون في الوثيقة المكتوبة، والذي يقوم بإعداد الاتفاق المكتوب يتحكم إلى حد كبير فيما يرد فيه لاسيما فيما يخص التفاصيل الثانوية التي سترد في الاتفاق.

ومن بين المواقف التي تظهر عند كتابة العقود هي معارضة أحد الأطراف للأمر المتعارف عليها في العقود التجارية، حيث يصبح هذا البند استثناء وحالة خاصة يجب الالتزام به حيث يصر الطرف الذي اقترحه وغالبا ما يكون المشتري أن يراه مكتوباً.

من هنا يظهر أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو ما يفهم وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الاتفاق عليه على مائدة التفاوض، وإذا قام المفاوض بكتابة الاتفاق بنفسه فإن تفسيره كما تم الاتفاق عليه هو ما سيدخل في تفسير النتائج ووضعها في صورتها النهائية.

وعلى خلاف هذا فإن الاتفاق المكتوب بشكل سيئ يؤدي إلى خلافات كبيرة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة وقد يترتب عليها اللجوء إلى القضاء وفقدان الثقة في المعاملة بين الطرفين لاسيما في المجالات الاقتصادية والتجارية التي تعد مجالات التعامل فيها مستمرة، ومن مظاهر فشل في الاتفاقات المكتوبة إهمال العناصر ما يلي:

- ✓ غياب بعض شروط الاتفاق؛
- ✓ سوء صياغة الشروط الأمر الذي يؤدي إلى الخلاف حول تفسيرها؛
- ✓ كتابة بعض الشروط بشكل مهم يؤدي إلى كثير من محاولات التخلص منها؛
- ✓ وضع شروط لا علاقة لها بالاتفاق من قريب ولا بعيد؛
- ✓ إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة؛

✓ وضع شروط متناقضة دون توضيح للشروط الضابطة في حالة حدوث خلاف.

2- أشكال العقود والاتفاقيات المبرمة في المفاوضات التجارية: هناك العديد من أشكال الاتفاقيات والعقود

المبرمة في المفاوضات التجارية أهمها ما يلي:

- طلبات الشراء.- مذكرات الخاصة بطلبات البيع.- رسائل توكيد أو تثبيت الصفقة.- العروض المنقحة.- العقود الرسمية.- الاتفاقيات.- البيانات المشتركة والمعاهدات.

3- تنفيذ العقود والاتفاقيات: بعد كتابة العقد والاتفاق والتوقيع لها، يأتي وقت تنفيذ ما اتفق عليه، ويجب التزام الطرفين بكل ما جاء في الاتفاق لأن قيمة الشيء في تنفيذه.

4- متابعة الأداء: عندما يتطلب تنفيذ الاتفاق أداء العمل من جانب الآخر فترة زمنية طويلة فإنه يستوجب متابعة التنفيذ حتى يتم التأكد من أدائه طبقا لشروط الاتفاق، ويختلف من يقوم بالمتابعة طبقا لموضع الاتفاق وطبقا للهيكال الداخلي للمؤسسة، وتتأثر بما يلي:

■ طبيعة العمل ذاته: تحدد مقدرا المتابعة المطلوبة، فطلبات الشراء الروتينية مثلا تتطلب إشرافا هامشيا ويمكن أن يقوم بها أحد الموظفين العاديين، أما التعاقدات البحثية المعقدة أو أحد المشروعات الضخمة فإنها تتطلب متابعة مستمرة من جهاز متخصص؛

■ الأداء السابق للطرف الآخر في مشروعات مماثلة: فإذا كان التعامل مع مورد سبق التعامل معه وكان أدائه جيدا فإنه لا يحتاج إلا لمتابعة بسيطة.

رابعا- إنهاء المفاوضات التجارية:

عادة ما تختتم المفاوضات التجارية الدولية بإبرام العقود تسمى بعقد الصفقة، وهنا يجب التمييز بين ثلاثة أنواع من الصفقات، الصفقات وفق الطلبات، الصفقات وفق المناقصة، والصفقات التي تتم برضا الطرفين، هذه الأخيرة هي التي تهمنا على أساس أنها هي التي تجسد نتيجة المفاوضات. ومن بين الأمور التي يجب مراعاتها إضافة للامور القانونية ما يلي:

1- لغة العقد: يفترض في العقد تحديد اللغة التي يتم تحرير العقد بها ، ويجب 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.

2- تحديد المحتوى الكامل للعقد: إن محتوى العقود يجب أن يحدد بدقة وأن يكون مفصلا تفصيلا دقيقا حتى

لا يشوبه أي لبس، لكي لا يقع نزاع وخلاف بين الطرفين. وأن تحدد فيه التزامات الطرفين وحقوقهما بدقة.

ومثال ذلك: من بين الأمور الواجب مراعاتها في عقد الشراء على المستوى الدولي تحديد من يتحمل مصاريف الشحن والنقل والتزامات البائع والمشتري وغيرها من الأمور التفصيلية.

3- سعر (أسعار) الصفقة: إن السعر يعتبر عنصر أساسي ومهم يجب أن يتم تحديده بشكل دقيق، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات الظروف الاقتصادية، وقد يتم تحديد سعر متغير أو ثابت بحسب تغيرات الظروف مثلا تغيرات سعر الصرف عن تسديد مبلغ السلعة أو الخدمة، كما يمكن تحديد عدة أسعار لمنتجات مختلفة.

4- مدة العقد: إن مدة العقد يجب أن تحدد بشكل دقيق بقدر الإمكان وقد تحدد المدة على فترات أي التنفيذ على مراحل بحسب الاتفاق.

خامسا. طرق تسوية الخلافات:

من الضروري في مجرى المفاوضات أن يتم تحديد مسبق للطريقة أو الطرق الواجب إتباعها لتسوية الخلافات التي قد تظهر مستقبلا وعموما هناك يتم حل الخلافات في مجال المفاوضات التجارية عن طريق إحدى الطرق التالية:

1- تسوية الخلافات وديا: إن هذه الطريقة يتم من خلالها حل الخلافات دون اللجوء للمحاكم، و الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو الوصول للاتفاق دون تحمل مصاريف الخاصة بالنزاعات الخاصة بالقضاء، حيث يتم الوصول للحلول مرضي الطرفين.

2- تسوية الخلافات عن طريق القانون (التحكيم أو القضاء): في هذه الحالة يتم اللجوء لطرف ثالث يسمى بالمحكم الذي يقوم بالفصل في النزاع بين الطرفين أو اللجوء للمحاكم.

أ- تسوية الخلافات عن طريق اللجوء للتحكيم: في هذه الحالة يتم اللجوء لطرف ثالث يلجأ إليه الطرفان للفصل بينهما، وحسب طبيعة النزاع يتحدد الطرف الثالث الذي يقوم بالتحكيم .

ب- تسوية الخلافات قضائيا: في هذه الحالة يتم اللجوء للقضاء المحلي أو الدولي ليتم حل الخلاف عن طريق المحاكم .

سادسا. انهيار المفاوضات:

التفاوض لا ينتهي في جميع الحالات بالنجاح فهو معرض أحيانا إلى الانهيار أو عدم التوصل إلى اتفاق، بل في أحيانا أخرى قد يخفق أو ينهار حتى قبل أن تبدأ جلساته الفعلية وذلك في حالات التباعد الكبير بين الطرفين .

1- مفهوم انهيار المفاوضات: يقصد بانهيار المفاوضات تعثر المفاوضات وعدم وصولها لحل بين الطرفين، مما يؤدي إلى عدم تحقق أي من الأطراف أهدافها التفاوضية. وانهيار التفاوض يكلف الكثير من حيث الوقت والضائع قبل الوصول إلى هذا الإخفاق وكذلك من حيث التكلفة، وتشمل التكلفة هنا ناحيتين، الناحية الأولى تتعلق

بفقدان الصفقة أو العلاقة بين الطرفين، والناحية الثانية تتعلق بالعقوبات التي قد يوقعها أحد الطرفين على الآخر (مثال ذلك الإضراب، الحظر الاقتصادي، الحرب، الغرامة المالية).
ويأخذ انهيار المفاوضات أشكالاً عديدة أهمها: الانسحاب ومغادرة أحد الأطراف والتهديد بالانسحاب والدعوة لفرض الاستراحة.

2- أسباب فشل المفاوضات: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل المفاوضات أهمها ما يلي:

أ- الطرف الآخر لا يريد الاتفاق

ب- اختلاف ما يعرضه أحد الطرفين عما يفكر فيه الطرف الآخر

ج- فقدان المفاوضات لجاذبيتها.

عند فشل المفاوضات فإن هذا لا يلغي إمكانية التفاوض مستقبلاً، فقد تتغير الظروف ويتصل أحد الأطراف بالآخر للتفاوض وإبرام الصفقات التجارية مثل تغيير المواقف من أحد الأطراف، والبديل الآخر هو أن يلجأ الطرف المشتري من المفاوضات إلى مورد آخر للمنتج أو الخدمة المطلوبة.