

المفاوضات

NEGOTIATIONS

(١٠-١) مقدمة

المفاوضات فن، والمفاوضات في التشييد هي شكل عالٍ من هذا الفن، لأنها تتطلب التطبيق المدروس للتقنيات والإستراتيجيات المنصبة على هدف معين وهو: التسوية العادلة لأي عقد متأثر على أساس الوقت والتكلفة. في التغييرات البسيطة، يتم حل الاختلافات في تقدير المهندس (المالك) وتلك الخاصة بالمقاول من خلال تحقق بسيط للأسعار والحسابات. بالطبع إذا كانت تقديرات المهندس أعلى من تقديرات المقاول، فإن المرجح أن المالك يقوم بالتسوية لصالح أسعار المقاول بدون أية مفاوضات.

وكما في حالة تزايد مقدار التكلفة أو الوقت لتغيير عقد ما، تكون احتمالية المفاوضات أكبر، وبالتزامن كذلك، يتبع الفجوة بين تقديرات المهندس والمقاول نوعاً ما. عند هذه النقطة، يبدأ الطرفان المتفاوضان العمل، وتلعب السياسة والهندسة دورهما. وفي الحقيقة تكون المفاوضات أحياناً علاجاً من إدارة العقد، لأنها تقدم للطرفين فرصة الابتعاد عن الضغوط الإدارية اليومية للعقد. ولذلك يلعب الابتكار والشخصية دوراً هاماً.

كل جانب لديه المزايا والعيوب الخاصة به. فالمقاول الذي يعرف تكاليفه تماماً، يستطيع تسوية الأسعار إلى الحد الأقصى من العائدات، وعندها يمكنه قبول أو رفض التسوية كيفما يشاء. كذلك المهندس، أو مندوب المالك، لديه ميزة قوية في ذلك لأنه هو المسيطر على الاتفاق. على الرغم من أن هناك التزاماً للوصول إلى تسوية، يكون

المهندس مقيداً بقواعد الشراء والتعليمات والموافقات من قبل رؤسائه. وهو غالباً يمسك بين محاولة الاحتفاظ برضا المفاوض وسعادة رؤسائه. وزير الخارجية الأمريكي السابق هنري كيسنجر (Henry Kissinger) قال إن كل طرف في المفاوضات لديه متطلبات وأهداف معينة، وبالتالي ولذلك يكون فن المفاوضات هو اكتشاف أهداف الطرف الآخر. ومن ثم محاولة إرضائه. فالمفاوض والمفاوض الناجح هو الشخص الذي يعرف كيف يحقق هذا الهدف بسرعة. لأن المفاوض لديه درجة أكبر من الحرية في عمل عرض أسعاره وقبول التسوية. ومن ثم لديه قدرة كبيرة في تحديد سرعة واتجاه المفاوضات.

(٢-١٠) الإعداد والمعرفة

الإعداد الملائم والإلمام بالعمل أكثر بندين، أهمية وهما المطلوبان للمفاوض الناجح. وعندها يمكنه أن يصبح أكثر شدة وأقل احتمالاً في إنهاء التخطئ الخاص بالتعليقات الدفاعية حين يواجه أسئلة غير مألوفة. يريد المفاوض أن يأخذ موقف الهجوم وأن يكون شديداً قدر الإمكان. ذلك الموقف مع المعرفة التامة بالعمل يمكن أن تجعله مقنعاً ومؤثراً جداً.

المفاوضات الناجحة للأسعار تتطلب إعداداً حذراً وكاملاً. المفاوضات بدون إعداد ملائم، أمر يدعو للفشل.... قضاء وقت كاف وبذل مجهود في تحليل الاقتراح وتجميع الأسعار المتصلة بالموضوع والبيانات الأخرى وتكوين مفاوضات محددة وبشكل دفاعي، تخدم المفاوض بأكثر من ذخيرة لطرق مائدة المفاوضات. الإعداد الملائم يُمكن المفاوض من التفاوض بالقوة والأخذ بالمبادرة خلال مؤتمر المفاوضات، كذلك الوفاء بأي احتمالات بثقة واحترام للذات وتكامل في الموقف.^(١)

(٣-١٠) مطالبات التسعير السابق

عند التفاوض بشأن تغييرات التسعير السابق فإن التقديرات المعدة جيداً تعمل بصفة أساس صلب يبدأ منها التفاوض. "المفاوض الناجح يكون لديه منطق مدروس جيداً لدعم نظرية أسعاره وتقديم بيانات تظهر أن النظرية تنبأت بشكل دقيق بالتكاليف

في الحالات السابقة. هذا الخليط من البيانات الواقعية ومنطقية الأسعار الصحيحة هي مقوم أساسي لوضع تفاوضي قوي. مبدأ ثانٍ هو أن الوضع الإيجابي أكثر قوة من الوضع السلبي.⁽²⁾

في إعداد المطالبة لا بد من تضمين كل شيء يبدو مبرراً. إذا كان في رأي المالك أن هناك بنداً غير مبرر وهو يشرح باقتناع لماذا، فإن هذا البند لن يُسمح به. وعلى أي حال، إذا كان الاستحقاق لبند ما غير واضح أو كانت التكلفة غير واضحة أنها غير مسموح بها، فإن المالك قد يتفق مع هذا البند. في أوقات أخرى قد تؤثر هذه البنود المتأرجحة على الأقسام الأخرى من المطالبة أو يتم استخدامها وسيلة تنازل. وفي الأسوأ، يكون للتنازل عن البنود المشكوك فيها تأثير نفسي إيجابي لأنها سوف تكسب المالك بعض القتال في المعركة وسوف تجعله أكثر ميلاً إلى التسليم بقضايا أخرى.

إضافة إلى ذلك لا يجب أن يحاول الملاك وصف كيف يجب على المقاولين القيام بالعمل وجدولته وإلا فسيصبحون مسؤولين عن كل الأخطار الناتجة والتكاليف. دليل التفاوض لعقود التشييد يحذر بشكل خاص من ذلك في المناقشة الخاصة في فرض القيود في الجدولة.

تفترض الحكومة أن هناك عملاً إضافياً يمكن أن يؤدي خلال قيود الوقت المتاح وبدون أية موارد إضافية وذلك بشكل متزامن. قد تقترح الحكومة أنه بواسطة التقنيات المتزامنة يستطيع المقاول بل يجب أن يكون قادراً على استدراك بعض التأخير. على أي حال، لا يكون المقاول تحت أي إلزام تعاقدى للقيام بذلك. في مثل هذا النوع من هذه المفاوضات [تغييرات الوقت]، تقف الحكومة في مواقف خطيرة. فالإصرار على أن يقبل المقاول طريقة جدول الحكومة، يمكن أن يؤدي إلى فتح المجال للمقاول في المجادلة بأن الحكومة تصف طريقة التشييد وبالتالي تعفيه من كل مسؤولياته الفنية والوقتية. وبتجميع ذلك مع موقف المقاول أحادي المصدر، تعرض هذه المجادلة بسرعة ضعف مستوى مفاوضات الحكومة. فإذا كانت الحكومة غير حكيمة في توضيح أن هناك متطلبات قاصية للوقت، فإن المقاول يحتاج فقط إلى عمل القليل لا أكثر من التراجع والانتظار إلى أن تفي شروط أسعاره بالمطلوب.⁽³⁾

(٤-١٠) الإعداد لاجتماع المفاوضات

قبل الدخول في اجتماع المفاوضات من المهم وضع إستراتيجية وإطار عمل للموضوعات التي سيتم البدء بمناقشتها. النقاط التالية تم تأكيدها من قبل دليل التفاوض لعقود التشييد.

١- وضع الأهداف وكيفية الحصول عليها.

أ) أي الأهداف لا يمكن تسويتها تحت أي ظروف؟

ب) أي الأهداف يمكن تسويتها؟ وإلى أي مدى؟

ج) أي الأهداف المتوقع تسويتها أو إسقاطها كلية؟

٢- توقع وضع منافسك.

أ) هل هناك منافسة لتغييرات أسعار سابقة؟ (هل يمكن إعطاء العمل

لمقاول آخر؟)

ب) كم هو سيئ الاحتياج إلى العمل.

ج) هل هناك ضغط زمني للوصول إلى اتفاق على سعر؟

د) هل هناك مجال نظامي أو قانوني أو سياسي و/أو ضغط عام قد يؤثر

على الاتفاق؟

٣- الإستراتيجيات يجب أن تكون مرنة (خطط للإستراتيجيات البديلة في حالة

التخلي عن الإستراتيجية الأولية).⁽⁴⁾

الإعداد الملائم كذلك يعني تجميع كل البيانات الضرورية والمستندات التي قد

تطلب لدعم موقف المقاول في جلسات المفاوضات. معظم هذه البيانات من المحتمل أن

تكون مشمولة بالفعل في مستندات المطالبة ولكن إثبات إضافي قد يكون مساعداً -

المخططات المقارنة. كمثال . يجب إحضارها في الاجتماع.

(١٠-٥) فن التنظيم والحركة - السيطرة على الاجتماع

يريد المفاوض السيطرة على أسلوب المفاوضات وسرعتها وجوها باختيار أي البنود لمناقشتها أولاً وامتصاص سخونة البنود التي لا تسير بشكل جيد وقبول قرارات معينة ومعرفة متى يتفاهم. بعض المطالبات يتم التفاوض حولها بشكل أفضل بمناقشة الأقسام القوية أولاً وذلك لإعادة تأكيد أنه لا يوجد عيوب أو مفاجآت ستظهر لاحقاً لتغيير باقي المطالبة. وفي أوقات أخرى، أضعف الأجزاء يجب مناقشتها أولاً لاكتشاف موقف الخصم أو المعارض. الاحتفاظ بالمعارض خارج الاتزان هو تكتيك تفاوضي نشيط يمكن استخدامه لتحقيق أفضل النتائج. إذا أراد المالك أن يبدأ المناقشات، يجب عليه التحدث أطول فترة ممكنة مادام يبدي موقفاً متعاوناً، والمفاوض يبدي ارتياحاً للاتجاه الذي ينهجه.

تذكر أن المفاوض أيضاً يحاول الاحتفاظ بالسيطرة على المفاوضات. فللسيطرة على الاتصالات، يجب على المفاوض الرئيسي تجنب المواقف الدفاعية والاحتفاظ بهدوء أعضاء فريق المفاوضات: "المفاوض الذكي قد يخدع أعضاء الفريق بأن يجعلهم يعارض بعضهم بعضاً، أو قد يقول عضو الفريق شيئاً ما يمكن أن يحبط الإستراتيجية المخططة للفريق."⁽⁵⁾ يمكن الاحتفاظ بالسيطرة على الاتصالات بشكل دبلوماسي وفني. كن دقيقاً وودوداً ومتسامحاً وصبوراً. استخدم لغة واضحة وبسيطة واجعل المواضيع الجانبية أقل ما يمكن.

يجب أن يحاول المفاوض استمرار سرعة الاجتماع. البنود داخل المطالبة يمكن ترتيبها عادة في أي تسلسل منطقي مختلف، ولهذا يكون للمفاوض سبب مشروع في طلب تغييرات في المواضيع. عند مناقشة مطالبات طويلة وصعبة، يجب أن تكون المفاوضات مدروسة ومخططة وتنفذ عبر إستراتيجيات وفنون تفاوض بديلة.

"يدرك معظم المفاوضين في مجال المفاوضات أن امتلاك مندوبي الحكومة قدراً أقل من المعرفة المتخصصة، يجعل التأثير على حكمهم أكثر سهولة. ولذلك في أثناء المفاوضات، يجتاز المفاوض نقطة الانتقاد بتقديم معلومات وفيرة حول النقطة، ليبدي

ظاهرياً حسن النوايا، ولكن فعلياً لهدف تضليل تفكير المفاوضين أو الخوض في العموميات التي تكون في واقع الأمر حقيقة ولكنها لا تخدع النقطة التي يتم التفاوض عليها.⁽⁶⁾

مفاوض الحكومة يجب أن يسأل باستمرار أسئلة للمقاوم . وكذلك طلب كثير من التفاصيل للسيطرة على الاجتماع وإيجاد منافذ وتشجيع المقاوم على عمل تنازلات.

(٦-١٠) فن التنظيم والحركة - المطالبات الكبيرة

في المطالبات الكبيرة يتم التفاوض حول مبالغ المطالبة بنداً بنداً. في بداية المفاوضات يجب على المقاوم تأكيد موقف المالك حول كل البنود بدون عمل التزامات . وذلك بغرض أخذ فكرة عن الموقف العام. يجب بعد ذلك دراسة الاختلافات لمعرفة أين يمكن تحقيق عمل أكثر، وكم يحتاج العمل للحصول على تسوية قريبة من مبلغ مقبول. بعد تقوية موقفه بالبيانات الإضافية يكون المقاوم مستعداً لخوض جلسة المفاوضات الثانية، إذ عليه بذل كل الجهود لتحقيق هدفه والبت في عمل تسويات على البنود المنفردة. في ختام الجلسة الثانية، على المقاوم الاقتراب من هدفه وعمل تسوية شاملة. إذا لم يتم الوصول إلى تسوية مرضية، يجب إعادة تسلسل المفاوضات حتى الوصول إلى اتفاق أو إلى طريق مسدود.

حتى في حالة عدم كسب النقاط كافة، فإن الموقف القوي يكون هاماً ويجب الحفاظ عليه.

يتم اتخاذ قرار مسؤول العقود نتيجة لعدة عوامل، أحياناً هذه العوامل - على الرغم من أنها إنسانية جداً وقابلة للفهم - تعتبر غير ملائمة تماماً واعتباراتها تكون على عكس مهمته القانونية. وعموماً يكون مفضلاً لقضيتك أن تقنعه بأن لديك قضية قوية بما يكفي للحصول على استرداد أكبر من الذي تنوي تسويته في هذا المستوى، وذلك من خلال الاستئناف أمام هيئة استئناف العقود.⁽⁷⁾

أترك مجالاً للمفاوضات وتوقع بعض الأخذ والرد. مبدئياً على المفاوض أن يطلب أكثر مما يتوقع لغرض الاسترداد. لا يهم كيفية تبرير موقفه، فالمفاوض الساذج هو الذي لا يعد نفسه للتفاوض. في نهاية المطاف هذا العمل تعزيز لموقف المفاوض: "في حدود معينة على الأقل، التفاوض عبارة عن مساومات بارعة. إن المدى الذي يقدم خلاله المفاوض أو المفاوض تنازلات بدون الحصول على أي شيء في المقابل يعتمد على المواقف التفاوضية للأطراف ذات الصلة."⁽⁸⁾

(٧-١٠) طرق التفاوض الأخرى

أحياناً يكون فن "مائدة المفاوضات" ضرورياً لتغيير سرعة الاجتماع. خذ الخصم للغداء في الخارج وأوجد بيئة أقل توتراً. كملجأً أخيراً، استخدم أسلوب المسايسة. وهكذا، خذ المفاوضات إلى أي من المميزين في القدرة على حل الأمور عند تبريرها. إذا كان هناك بند للتنازل، فقم به بكرم وبإحساس الدعابة. أو بطريقة مماثلة إذا كان الموقف ثابتاً فلا تتراجع. لا تأخذ أبداً موقفاً متشدداً من أمر يمكن أن تتراجع عنه. إذا كان العرض الأقل ضعيفاً، مع الفهم بأن هناك التماساً للاستئناف فسوف يرفض هذا العرض، عندئذٍ تمسك بالموقف. هناك وقت ومكان لفنون المفاوضة ويجب استخدامها بحكمة.

(٨-١٠) اعتبارات أخرى للتفاوض

أخذ المالك إلى طاولة المفاوضات يمكن أن يكون عملاً روتينياً في حد ذاته. من المهم عدم إعطاء المالك أي عذر لتأجيل المفاوضات. يجب أن يكون العرض تاماً بقدر الإمكان وأن يتم تقديمه مبكراً بقدر الإمكان. تقابل مع المالك وناقش جدولة المواعيد لتقديم العرض وبدء المفاوضات. الفشل في التفاوض يمكن أن يكون سبباً لمخالفة

العقد، لذا يجب على المقاول البقاء بجانب المالك للتحقق من أنه سوف يحضر لمائدة المفاوضات. في المفاوضات المشتركة، على المقاول طلب جدول ليضمن أن المناقشات ستظل مستمرة حتى الوصول إلى التسوية. فقد القوة الدافعة سوف يؤدي أكثر من أن يصلح عند التفاوض.

(٩-١٠) الصلاحية للتفاوض

يجب أن يبحث المقاول عن تأكيد المالك أن مفاوضه لديه الصلاحية الكاملة وسوف يرتبط بالتفاوض بدون تدخلات غير ضرورية. وكذلك على المقاول التحقق من أن المالك سوف يشارك أو يراقب المفاوضات إلى درجة أن الجهود عامة لن يرفض أو يعاد بقوة لإعادة المفاوضات في تاريخ لاحق.

يجب الاحتفاظ بسجلات تفصيلية للمفاوضات بما في ذلك تواريخ كل الاجتماعات الملغاة أو المعادة جدولتها. محاضر الاجتماع يجب أن تُؤرخ وأن تحتوي على أسماء الحاضرين كافة وأوقات البدء والتوقف والكثير من التفاصيل قدر الإمكان للأعمال التي حدثت في أثناء الاجتماع. يجب تأكيد العروض والعروض المضادة كتابة من كلا الطرفين. كذلك يجب وضع طريقة وجدول الدفع بشكل ثابت.

(١٠-١٠) الخلاصة

يجب أن تكون المفاوضات عادلة وأمينية. على المدى الطويل، يتوجب على كل المهتمين المحاولة والتفاوض للوصول إلى تسوية عادلة تحتفظ بروح حية للتعاون والاحترام المتبادل. أحياناً يكون من الصعب الوصول إلى اتفاقيات في ظل وجود اختلافات في الرأي واضحة في الأنظمة والقوانين الكثيرة للمشتريات الحكومية والحيرة من السوابق القانونية التي تؤثر على الملاك حالياً. في حالة وجود بعض المحاولات التي

لم يتوصل معها إلى اتفاق، ويعتقد المفاوض بأن موقفه صحيح، يجب عليه اقتراح طريقة بديلة لحل النزاع. فإذا فشل هذا الاقتراح فإن الخيارات المتبقية تتمثل في استخدام ميكانيكية "نزاعات" العقد أو أخذ الموضوع إلى المحكمة، على حسب أي من هذه الإجراءات تكون ملائمة بموجب العقد قيد الفحص. بالطبع يجب على مفاوض الحكومة، في كل الحالات ما عدا حالة إنهاء العقد، استنفاد العلاجات الإدارية قبل الخوض في البحث عن حل قضائي.

الملاحظات

- (1) U.S. Department of the Army, Office of the Chief of Engineers, *Construction Contract Negotiating Guide*, (1974 Edition), p 8-1.
- (2) Ralph C. Nash, Jr., *Government Contract Changes* (Federal Publication, Inc., Washington, D.C., 1975), p. 480.
- (3) See Note 1, p. B-16.
- (4) Dept. of the Army, p. 83.
- (5) Ibid, p. 8-5.
- (6) Ibid, p. 8-9.
- (7) Overton A. Currie and Luther P. House, Jr. "Preparing Construction Claims for Settlement," Briefing Papers #68-5, 1 Briefing Papers Collection 347, 353.
- (8) Dept. of the Army, p. 8-12.