

بسم الله الرحمن الرحيم

نبذة تعريفية عن مُعد الورقة

الاسم :- أسماء الرشيد سيد أحمد

تخرجت من جامعة الخرطوم كلية القانون عام 1976م

- عملت بإدارات وزارة العدل (التشريع - العقود - الادارة الجنائية - الادارة المدنية)
- عملت مديرة للإدارة القانونية للبنك الاهلي السوداني
- رئيساً للإدارة القانونية لشركة الخطوط البحرية السودانية
- مستشاراً قانونياً بوزارة الخارجية
- رئيساً للقطاع القانوني لولاية الخرطوم
- رئيساً لشركة الخطوط الجوية السودانية
- الانضمام للجنة الفنية لمتابعة الاستراتيجية القومية لبناء صناعة المعلوماتية في السودان
- شاركت في العديد من المشاركات الخارجية أبرزها :-
 - 1- القمة العالمية لمجتمع المعلومات (تونس)
 - 2- إجتماعات قوانين اليونسترال النموذجية للتجارة الالكترونية (فيينا- الولايات المتحدة)
 - 3- مناقشه القوانين المدنية في الدول العربية(جامعة الجامعة العربية - بيروت)
 - 4- إجتماعات حجز بواخر تابعة للخطوط البحرية السودانية في بلجيكا (هولندا)
 - 5- مفاوضات شراء طائرات لشركة الخطوط الجوية السودانية (دبي - الصين)
- حائزة علي دبلوم فن التفاوض و ابرام العقود (جامعة الخرطوم)
- الدورات التدريبية :-
 - 1- الجوانب الاقتصادية في ظل التوقيع الالكتروني (عين شمس -القاهرة)
 - 2- فن الادارة والمهارات (دبي)
 - 3- التخطيط الاستراتيجي (الدوحة)
 - 4- التحكيم (دبي)
- حالياً خبيراً قانونياً بصياغة العقود في وزارة العدل

بسم الله الرحمن الرحيم

مذكرة تفاهم

مذكرة التفاهم هي وثيقة رسمية تضمن إتفاقاً بين طرفين أو عدة أطراف قد تكون مذكرة التفاهم بين الشركات والمؤسسات والدوائر الرسمية الحكومية وتعتبر هذه الحالة إتفاقاً مبدئياً حيث يتم وضع إطار التفاهم المطلوب بشكل عام قابل للتعديل لاحقاً .

لتحديد إلتزمات كل طرف والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ العقد او الاتفاق اي كانت طبيعته وذلك في حالة إفضاء مذكرة التفاهم الي إبرام عقد أو إتفاق ولذلك يعتبرها البعض اتفاق شرف يفتقر للإلزام العقود القانونية الرسمية .

من سمات مذكرة التفاهم كما اوردا إفتقارها للإلتزام القانوني كما هو الحال في العقود او الاتفاقيات .

تتميز مذكرة التفاهم عن غيرها من الاتفاقيات او العقود بسهولة تعديلها وتغير بنودها من حين لآخر دون تعقيدات قانونية كما يمكن توقيع مذكرة التفاهم دون الرجوع لأي من الهيئات التشريعية (البرلمان – المجلس الوطني – المجالس التشريعية) وامكانية الانسحاب لأي طرف من الاطراف دون التعهد بالتعويض او الإلتزام بأي شكل من الاشكال كما هو الحال في العقود والاتفاقيات .

ما الفرق بين مذكرة التفاهم والاتفاقية ؟

الاتفاقية هي تفاهم وإتفاق بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف اقتصادية أو تجارية أو إجتماعية أو تسوية نزاع بين طرفين .

من شروط الاتفاقية انها تكون مكتوبة ولا تقبل التعامل الشفوي ولذلك لا يتم الاعتراف بما يسمى **gentleman agreement** او وعد الشرف ومتى ما ابرمت مذكرة تفاهم واستباحها اتفاق او عقد يكون وحده الحاكم ويخضع لسلطة القانون وينتهي دور المذكرة باعتبار ان الاتفاق وحده هو المعبر عن نوايا و قصد المتعاقدين .

علية نقول ان مذكوره التفاهم لا تلزم اطرفها الا بقدر ما يتفق عليه الاطراف بعقد او اتفاق مكتوب لاحقاً .

كما أسلفنا فإن الاصل في العقد ان يكون ملزماً لطرفين مادام قد توصلنا الي إتفاق نهائي لكن قد يرغب الطرفان في التوصل الي إتفاق مبدئ حول مبادئ معينة تحكم العلاقة بينهما على ان يتم وضع التفاصيل لاحقاً او يتم الحصول علي موافقات معينة او اتخاذ اجراءات شكلية.

في مجال القانون الدولي تتاتي مذكرة التفاهم في إطار المراحل الممهدة لإبرام المعاهدات حيث يقتضى الدخول في المعاهدات الدولية تبادل وثائق التصديق عليها واتخاذ اجراءات طويلة قبل إقرارها من السلطات الدستورية في كل دولة .

نلاحظ ايضاً بشكل عام انه بعد اجتماع رؤساء الدول يصدر اعلان عن اتفاتها في مختلف المجالات (هذا بالطبع في حالة انصراف نيتهم الي التعاون بين بلدانهم) وبدلاً من وضع إتفاق رسمي يتم وضع وثيقة في شكل مذكرة تفاهم تنص علي ان تجرى الادارات الحكومية المختصة مزيداً من التفاهمات في كل دولة ويتم الدخول في الاتفاق الرسمي الملزم فيما بعد .

مثال آخر عندما تجرى الاطراف مفاوضات وتشعر ان هنالك حاجة الي المزيد من المباحثات المفصلة للتوصل الي تفاهم يتم وضعه في شكل مذكرة تفاهم ويتم اتاحة وقت كافي للتوصل الي إتفاق وفي هذه الحالة ربما تفكر الاطراف في صياغة وثيقة تحدد ما توصل اليه الطرفان من حيث المبدأ .

هذه الوثيقة ربما تأخذ اسم (خطاب نوايا) أو خطاب طمأنه أو إتفاق إطارى أو مذكرة تفاهم وهذا لا يعنى بالضرورة إتفاقاً ملزماً بل خطوة ممهدة لإتفاق نهائي وتجدر الاشارة الي انه لا بد من التفريق بين الوثائق التي تعد مذكرات غير رسمية من جهته والتي يفترض فيها ان تكون اتفاقاً كاملاً ملزماً لطرفين وبعبارة اخرى مجرد محضر يسجل ماتم الاتفاق عليه وتتصف مذكرة التفاهم بخاصية رئيسية اذا انها لا تلتزم اطرافها بأي بند وارد فيها مالم ينص الاطراف الموقعه عليها على خلاف ذلك وعلي الرغم من ذلك ارى وجوب إضافة نص في مذكرة التفاهم يفيد بوضوح عدم انصراف الالتزام الوارد فيه الي الزام طرفيه بواجبات معينة

فن التفاوض

بداية سأتناول فن او مهارات التفاوض من منظوره العام وسيأتي تباعاً تناوله بالنسبه للعقود الحكومية وما على المفاوض ان يتحلى به من فنون ومهارات عند التفاوض وفي تقديري انه لا بد من لاي مفاوض وصولاً الي تفاوض يفضي الي ابرام عقد او اتفاق تكون الحكومة طرفاً فيه ان يكون ملماً من المقام الأول بأنواع وأسس ومهارات التفاوض وكيفية معالجة الاعتراضات التي تظهر اثناء عملية التفاوض .

دعنا نقول ان التفاوض ربما يكون للحسم السريع لمسألة ما أو لتسكين الأوضاع او لتحقيق مكاسب لطرف أو للجميع إضافة الي اي هدف يرمى من ورائها التفاوض .

وتعتبر مهارة الإقناع من المهارات الحيوية لإتمام عملية التفاوض بنجاح وهي الي درجة كبيرة تحكم عملية التفاوض لذلك يسمى التفاوض في بعض الاحيان فن الإقناع لذلك على المفاوض عند التفاوض توطئة لابرام عقد او إتفاق ان يتسلح بمهارات التفاوض و التي تستند الي المهارات النوعية مثل القدرة على الإدراك الجيد-اليقظة العقلية - دقة الانصات -الفهم -الاستدال -المرونة والطلاقة اللفظية .

وهناك شرطان للتمتع بهذه المهارات واولها :المعلومات والتخطيط العملي لحل المشكلات فمتى ما كان المفاوض الذي يقوم بالتفاوض بغية إبرام عقد او اتفاق حكومي ملماً بمعلومات ذات الصلة بالموضوع محل التفاوض وعمل علي تحليلها ووضع تصوراً للحلول الممكنه ليتسنى له تقديم مقترحات من شأنها ان تسهم في خلق جو تفاوضي معافى يساعد علي الوصول الي إبرام عقد او إتفاق قد يتأتى لاحقاً ويأتي ذلك بإستصحاب القوانين واللوائح ذات الصلة على سبيل المثال لا الحصر قانون الاجراءات المالية والمحاسبية لسنة 2007 واللائحة الصادرة بموجبه لسنة 2010 إذا كان موضوع التفاوض ينصب حول شراء سلعة ما .

ثاني هذه المهارات التدريب اذا أن تنمية مهارات المفاوض تأتي عن طريق التدريب المكثف الذي يؤهل المفاوض من التفاوض بكفاءة عالية ويؤدي الي إمتلاكه وتمكنه من سلوكيات فض التفاوض والتي تتمثل في :

1. اللباقة في الحوار مع الطرف الاخر .

2. القدرة علي الإقناع .

3. القدرة علي استخدام بالالفاظ المناسبة والمؤثرة والواضحة والموجزه.

4. الرصيد المعرفي .

ومن ضمن السلوكيات التي يتوجب علي المفاوض الإنتباه إليها:

أ) عدم مقاطعة المتحدث وانتقاده .

ب) عدم التقليل من الافكار والمقترحات والأراء التي يطرحها .

ت) حسن الإستماع والقدرة علي الفهم .

ث) التركيز علي الموضوع لا الاشخاص .

ولما كان لكل عقد او إتفاق حكومي خاصيته فلا بد للمفاوض ان يكون ملماً بالقوانين واللوائح والمنشورات التي تكون ذات صلة بالموضوع المراد التفاوض حوله كما اسلفت فإن التفاوض بشأن شراء أو بيع سلعة أو التخلص من الفائض علي سبيل المثال لا الحصر يتوجب علي المفاوض الإلمام التام بالقوانين التي تحكم المسألة . وقد يكون التفاوض بخصوص تشيد منشأه حكومية أو قيام مشروعات عامة أو شراء طائرات مما يستوجب معرفة خاصة كل عقد قد يتولد من هكذا مفاوضات بالتالي ما يترتب عليه من حفظ المال العام .

وعلي سبيل المثال إذا كان التفاوض يُجرى لشراء طائرة مثلاً لصالح حكومة السودان يتوجب علي المفاوض أن يكون مطلعاً علي القوانين السودانية ذات الصلة بالطيران المدني وقوانين المنظمة العالمية للطيران وقوانين النقل الجوي والمطارات او قانون الطيران المدني والقواعد القانونية التي تحكم نشاط إستخدام الطائرات بالاضافة الي البحث في العقود المتعلقة بالملاحة الجوية من شراء وايجار الطائرات .

وما أمكن الاطلاع علي المعاهدات الدولية

1- إتفاقية وارسو 1929 تعديل 1955 و 1971 التي تعد هي وملحقاتها والبروتوكولات الملحقة بها

التشريع الدولي فيما يخص النقل الجوي .

2- إتفاقية روما والتي تبحث قواعد الحجز الاحتياطي ورفعها علي الطائرات .

3- إتفاقية جنيف 1949 (حقوق الملكية) .

4- إتفاقية روما تبحث المسؤولية من الاضرار التي تلحق المركبات الجوية بالغير.

5- إتفاقية لاهاي 1970 وجاءت لوضع قواعد لقمع الاستيلاء على الطائرات بطريقة غير مشروعة .
6- إتفاقية منتريال 1971 وتبحث الجرائم المرتكبة ضد أمن الطيران المدني وكذا شروط الاتحاد الدولي

للنقل الدولي

7- I A T A والتي وضعت شروطاً نموذجية موحدة لعقود النقل الجوي.

وعموماً يجب علي المفاوض وضع المبادئ التفاوضية الآتية محل اعتبار اثناء التفاوض :

1) إختيار البديل الأفضل وحضور متعدد البدائل واجادة استعمالها مهما تعددت البدائل والخيارات مما اتاح ذلك فرصة التحرك والمناورة والإختيار بين الحلول المطروحة ولا يكون اسيراً لحل واحد وعرض واحد لايمكن ان يتصرف الا في نطاقه وينبغي عدم طرح بالبدائل دفعة واحدة ويراعى حسن التوقيت في إستخدامها وقتي ما اعتقد الطرف الاخر الي إفتقار المفاوض الي بدائل سوف يؤدي ذلك الي إضعاف الموقف التفاوضي والمعرفة الجيدة ببدائل الطرف تجعلك أكثر استعداداً للمفاوضات خصوصاً اذا كان الطرف الاخر من مركز أكثر قوة .

2) التفاوض من مركز قوة.

3) إعطاء المعلومات حسب الحاجة والمفاوض الماهر هو الذي يستطيع حجب المعلومات المهمة وإبرازها في الوقت المناسب كما يعمل على عدم إنشائها اذا انها يمكن ان تكون ورقة رابحة للطرف الاخر للمساومة .

4) الثقة بالنفس والتحلي بالصبر ووضع المصالح نصب العين والتي غالباً م تكون مخفية وغير معلنة .

5) إعتتماد العدل لذلك يجب أن تكون المطالب والمقترحات مشروعة وعادلة في نظر الطرف الأخر .

كيفية تجاوز الطريق المسدود :-

قد تصل المفاوضات الي طريق مسدود اذن كيف يتصرف المفاوض ???

مثلاً إذا كان التفاوض بغرض شراء سلعة ما وبدأ ثمة خلاف حول سعرها يمكن للمفاوض حسب لحوجة ان يزيد من قيمة المبلغ الذي يطلبه الطرف الأخر بعد الدخول في مساومات بقبول عرضة مع زيادة مده تقسيط المتبقى . وإذا أصر الطرف علي سعر أعلى لا ينبغي الكشف عن السعر الأعلى الذي تم تحديده بواسطة

الجهة المختصة فقد تصل الي سعر أقل منه وطالما اننا قد حددنا سعر السلعة مسبقاً يمكن ان نصل الي إتفاق دون ان تتحمل الحكومة الخسارة .

متى علي المفاوض ابداء التنازلات ???

هناك حالات يتأتى للمفاوض ابداء تنازلات وذلك في حالة أن الدولة تحتاج الي ماهو متفاوض حوله بحيث لايمكن الحصول عليه بسهولة من جهة اخرى ، او في حالة عقود المنح والقروض علي ان لايشمل التنازل المساس باي من مبادئ الشريعة الاسلامية (الربا مثلاً) .

اخيراً اقول :

ان الانتباه الي أهمية المظهر العام له أهميته ولا يفوتني لفت النظر الي لغة الجسد والتي لها مدلولاتها أثناء عملية التفاوض فعلي سبيل المثال فإن حركة رفع الرأس الي أعلى يدل علي حسن الإستماع وكذا إمالة الرأس الي الامام توحى بالموافقة وكذلك عملية الجلوس والوقوف أثناء التفاوض تدل علي ارتباك المفاوض كما تشير الحركات السريعة الي عصبية المفاوض مما يقتضى علي المفاوض ان يتحكم في ذاته.

ولا يفوتني ذكر أهمية الإشارة الي قدرة المفاوض علي توضيح موقفه من المسائل المطروحة وأن يتطرق الي المسائل العامة والجانبية اولاً وتصور اسؤ الاحتمالات وأفضلها الناتجة من عملية التفاوض .

ختاماً :

ان المفاوضات لإبرام العقود الحكومية والاتفاقيات تتطلب التحلي مهارات وفن التفاوض مع التأكيد ان أنواع العقود وموضوع الاتفاقيات هي تحكم مسار المفاوضات .