

بنام خداوند جان و

قراردادهای بین‌المللی خدمات فنی و مهندسی و مذاکرات تجاری

جواد حداد

دانش آموخته مهندسی عمران، مدیریت مهندسی، حقوق بین‌الملل
مذاکره‌کننده ارشد، مشاور و مدرس مرجع قراردادهای بین‌المللی
مهندس عمران پایه یک عمران سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران

ششمین دوره آموزشی تخصصی صادرات خدمات فنی و مهندسی ساختمان (سطح یک)
۲۰ خرداد ۱۴۰۱ خورشیدی



• جواد حداد

- دانش آموخته مهندسی عمران، مدیریت مهندسی، حقوق بین الملل
- مدرس و مشاور توسعه کسب و کار در شرکت های عمرانی و زیربنایی
- مهندس پایه ارشد عمران، سازمان نظام مهندسی ساختمان استان تهران
- عضو شورای عالی فنی، دبیرخانه مناطق آزاد تجاری- صنعتی و ویژه اقتصادی
- عضو انجمن مهندسان عمران آمریکا (ASCE) | ۱۹۹۸ تا کنون
- عضو کمیته ظرفیت سازی فدراسیون بین المللی مهندسان مشاور (FIDIC) | ۲۰۱۵-۲۰۰۷
- نماینده ایران در فدراسیون مشاوران کشورهای اسلامی (FCIC) | ۲۰۱۲-۲۰۱۰
- مشاور مدیریت تایید صلاحیت شده بین المللی (CMC®)
- عضو شورای عالی، هیات مدیره، و کمیته حقوقی و داوری قانون کارآفرینان توسعه گرا | ۲۰۱۶ تا کنون
- رئیس کمیته توسعه بین المللی کسب و کار، انجمن علمی مدیریت کسب و کار ایران | ۲۰۲۱ تا کنون

فهرست مطالب

- اصول و مفاهیم قراردادهای بین المللی
- آشنایی با قراردادهای بین المللی و چگونگی کارکرد آنها
- اصول و مبانی قراردادهای تجاری بین المللی و توصیه‌های موسسه یونیدروا
- نهادهای تهیه و تنظیم قراردادهای همسان بین المللی و فراملی مهندسی
- اصول و فنون مذاکره در انواع قراردادهای بین المللی
- خصوصیات مذاکره کننده قراردادهای بین المللی

اصول و مفاهیم قراردادهای بین المللی

• قرارداد بین المللی چیست؟

قرارداد تجاری بین المللی قراردادی است که طرفین آن، از طریق پذیرش حقوق و تعهدات که حداقل یک عنصر فراملی دارد، اقدام به ایجاد یک ماهیت حقوقی می کنند.

منظور از عنصر فراملی در قرارداد تجاری بین المللی این است که یا یکی از طرفین آن، ایرانی نیست یا محل اجرای قرارداد و یا عمده تعهدات ناشی از آن خارج از خاک ایران باشد.

البته بر اساس تعریف مرسوم برخی از کنوانسیونهای بین المللی، اگر محل انعقاد و اجرای قرارداد، خاک یک کشور باشد، تابعیت متفاوت طرفین، آن را به قرارداد تجاری بین المللی تبدیل نخواهد کرد.

قراردادهای بین‌المللی و چگونگی کارکرد آنها

• کاربرد قراردادهای تجاری بین‌المللی و بازرگانی

- معاملات انجام شده تحت قرارداد تجاری بین‌المللی به ویژه قراردادهای مربوط به فروش کالاها، به عنوان پایه‌ای از تجارت بین‌المللی شکل گرفته‌اند.
- معاملات تجاری بین‌المللی در قالب یک قرارداد بین‌المللی که شامل اهداف و تعهدات هر یک از طرفین درگیر با شرایط مندرج در معامله است، شرح داده می‌شوند.
- هنگامی که طرف‌های درگیر در یک معامله از کشورهای مختلف وارد قرارداد تجاری شوند، تحت قوانین بین‌المللی قرارداد قرار می‌گیرند؛ مگر این که طرفین توافق کنند که تحت قوانین یکی از کشورها باشند.

قراردادهای بین‌المللی و چگونگی کارکرد آنها

○ انواع قراردادهای تجاری بین‌المللی

- قرارداد تجاری نوعی از قراردادهای حقوقی است که طبق قانون تجارت هر کشور و یا تجارت جهانی، بین دو طرف حقیقی یا حقوقی منعقد می‌شود.
- انواع قراردادهای بین‌المللی در سه دسته کلی قرار می‌گیرند که به شرح زیر می‌باشند:

- **قرارداد بین‌المللی خرید و فروش کالا**
- **قرارداد بین‌المللی خرید و فروش خدمات**
- **قرارداد بین‌المللی ترکیبی کالا و خدمات:** این نوع قراردادها ترکیبی از قراردادهای فروش و خدمات هستند، مانند قراردادهای صنعتی و همچنین احداث زیرساخت‌ها

اصول قراردادهای تجاری بین المللی موسسه UNIDROIT

www.unidroit.org

• معرفی

- موسسه بین المللی یکسان سازی حقوق خصوصی (UNIDROIT)، یک سازمان بین الدولی مستقل است و مقر آن در شهر رم می باشد.
- **هدف این سازمان:** مطالعه نیازها و روش هایی که حقوق خصوصی و به ویژه حقوق تجاری را در بین دولت ها و گروه های فعال تجاری، مدرن و یکسان سازی نموده و اصول و قواعد استاندارد را برای رسیدن به این اهداف تدوین می نماید.
- این سازمان به عنوان یکی از نهاد های وابسته به جامعه ملل در سال ۱۹۲۶ تاسیس شده است.
- آخرین سند استاندارد آن (UNIDROIT Principles - 2016) در سال ۲۰۱۶ به همت گروهی از حقوقدانان و متخصصان قراردادی طراز اول جهان، تدوین شده است.

اصول پر اهمیت پیش از انعقاد یک قرارداد عمرانی و صنعتی

وفق توصیه های UNIDROIT

- اطلاعات کلی مرتبط با محل پروژه (مکان، راه های دسترسی، روش های مختلف حمل مواد و مصالح به کارگاه، و ...)
- ملاحظات حاکمیتی و دولتی در کشور محل پروژه (قوانین و مقررات، نماینده دولت مرکزی در محل کارگاه، و ...)
- فرهنگ و سیستم حقوقی (دین و مذهب رایج در محل پروژه، توافقات و مناسبات سرمایه گذاری، حقوق مالیاتی، نوع سیستم حقوقی حاکم (Civil Law, Common Law, Sharia, ...)، قوانین و مقررات ساخت و ساز در کشور پروژه، و ...)
- ملاحظات مالی و بازرگانی (مالیات، نرخ تبادل ارز، ورود و خروج ارز، مقررات بانکی، تعرفه های تجاری، و ...)
- اطلاعات خاص محل پروژه (شرایط فیزیکی، شرایط اقلیمی، و ...)

اصول پر اهمیت پیش از قرارداد عمرانی و صنعتی ... UNIDROIT وفق توصیه های

- شرایط دسترسی به محل پروژه (محدودیت های حمل و نقل، پل ها، تونل ها، و ...)
- شرایط ایجاد منابع قرضه خاک و مصالح
- امکانات و تسهیلات موجود در کارگاه (گاز، آب، برق، فاضلاب، مخابرات، و ...)
- امکانات موجود در خصوص تامین مصالح، کالاها، و خدمات، ...
- محدودیت های خاص فنی – حقوقی (فساد مالی، HSE، قوانین و مقررات حمایت از پیمانکاران دست دوم محلی، قوانین محلی کار، و ...)

اصول پر اهمیت پیش از قرارداد عمرانی و صنعتی ...

UNIDROIT وفق توصیه های

- استانداردهای جاری فنی و اجرایی در کشور محل پروژه
- کارکنان و متخصصان خارجی شاغل در پروژه (از منظر کمیت و کیفیت)
- امکانات اقامتی
- خدمات پزشکی
- ...

با عنایت به موارد فوق، به ارزیابی از ریسک های موجود در پروژه می پردازیم.

موضوعات اصلی که طرفین قراردادی در پروژه های عمرانی و صنعتی پیش از انعقاد قرارداد باید مشخص نمایند (بر اساس اصول :UNIDROIT)

- ❖ شرایط پرداخت
- ❖ زمان تکمیل پروژه
- ❖ مناسبات تحویل پروژه
- ❖ اصلاح کارهای معیوب در پروژه
- ❖ تعهدات آتی برای اصلاح کارهای معیوب در پروژه
- ❖ تخصیص روشن و صریح ریسک به طرفین قرارداد

مطابق اصول UNIDROIT، هر قرارداد جهت انجام پروژه های ساخت و ساز باید دربرگیرنده ملاحظات زیر باشد:

- تخصیص ریسک قرارداد (زمان، هزینه، و سود اضافی برای شرایط اقلیمی و ژئوتکنیکی / ژئوفیزیکی پیش بینی نشده در نظر گرفته نمی شود، مگر در شرایط سخت (HARDSHIP))
- تمدید زمان قرارداد (ریسک زمان ناشی از کمبود رویه های تمدید زمانی (Extension Of Time))
- پذیرش کارها (آزمایش های پس از تکمیل کار و زمان اصلاح نواقص)
- پرداخت ها (صورت وضعیت های موقت (میان پرداخت ها = Interim Payments)، رویه های رسیدگی به صورت وضعیت ها)
- اجرای پروژه در زمان مقرر و مطابق کیفیت تعیین شده
- قابلیت انطباق قرارداد با شرایط سخت (HARDSHIP) احتمالی

درآمدی بر نهادهای تهیه و تنظیم قراردادهای همسان بین المللی مهندسی

- بانک بین المللی ترمیم و توسعه (IBRD)
- فدراسیون بین المللی مهندسان مشاور (FIDIC)
- اتاق بازرگانی بین المللی (ICC)
- مرکز تجارت بین الملل (ITC)
- انجمن اروپایی پیمانکاران بین المللی (EIC)
- سازمان رابط صنایع فن آورانه اروپایی (ORGALIME)

درآمدی بر نهادهای تهیه و تنظیم قراردادهای همسان فراملی مهندسی

• نهادهای بریتانیایی

- NEC-JCT-CIOB-RIBA-Network Rail UK – Oil & Gas UK – ACE – CIC – IChemE – IMEchE – RICS – ACA – CECA UK

• نهادهای آمریکایی – کانادایی

- AIA – EJCDC – AGC – DBIA – CCDC – SEC

• نهادهای استرالیایی

- ABIC – AIA – Road and Maritime Australia

• نهادهای خاور دور (مالزی – سنگاپور – ژاپن)

فدراسیون بین المللی مهندسان مشاور (FIDIC)

• سازمان و تشکیلات فیدیک

- تاسیس در جولای سال ۱۹۱۳ میلادی توسط تشکل های ملی مهندسان مشاور کشورهای فرانسه، سوئیس و بلژیک
- اهداف: توسعه سه اصل کیفیت، صداقت، پایداری در کسب و کار مهندسی مشاور
- مقر دبیرخانه: شهر ژنو در کشور سوئیس (با ۹ کارمند)
- انواع عضویت: عضو انجمنی (بیش از ۱۰۰ عضو) – عضو پیوسته (۲ عضو) – عضو وابسته (بیش از ۶۰ عضو)
- محصولات: نمونه های موافقت نامه و قرارداد – راهنماهای مدیریتی
- رویدادها: کنفرانس های سالانه – کنفرانس های تخصصی قراردادی – دوره ها و سمینارهای آموزشی
- هیات ریسه (۹ نفر با احتساب مدیرعامل)
- تعداد کمیته ها: ۸ کمیته
- **کمیته قراردادها : متولی تهیه و تنظیم نمونه های موافقت نامه و قرارداد**

موافقت نامه های همسان فیدیک

(خدمات مهندسی مشاور)

- موافقت نامه مشاور / کارفرما - آخرین ویرایش سال ۲۰۱۷
- موافقت نامه مشاور جزء - ویرایش سال ۲۰۱۷
- موافقت نامه نمایندگی (مشاور) - ویرایش سال ۲۰۱۳
- موافقت نامه مشارکت (مشاوران) - ویرایش سال ۲۰۱۷



قراردادهای همسان فیدیک

(خدمات پیمانکاری)

- شرایط قراردادی برای کارهای کوچک – آخرین ویرایش سال ۲۰۲۱
- شرایط قراردادی برای پروژه های احداث – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۷
- شرایط قرارداد دست دوم برای پروژه های احداث – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۱
- شرایط قرارداد احداث (تهیه شده برای بانک های چند جانبه توسعه ای) – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۰
- شرایط قراردادی برای پروژه های طرح و ساخت – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۷
- شرایط قرارداد دست دوم برای پروژه های طرح و ساخت – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۹
- شرایط قراردادی برای پروژه های مهندسی، تدارکات کالا، احداث / کلید در دست – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۷
- شرایط قراردادی برای پروژه های طرح، ساخت، بهره برداری – آخرین ویرایش سال ۲۰۰۸
- شرایط قراردادی برای پروژه های لایروبی و احیاء – آخرین ویرایش سال ۲۰۰۶
- شرایط قراردادی برای پروژه های زیرزمینی – آخرین ویرایش سال ۲۰۱۹

اصول مذاکره در انواع قراردادهای بین‌المللی

- فرآیند مذاکره همواره تحت تاثیر انواع پارامترهای مختلف از جمله محیط پیرامون می‌باشد؛ لذا نمی‌توان در مذاکرات، اصول خاص و چارچوب‌های یکسانی را استفاده نمود.

از جمله مراحل اصلی این فرآیند می‌توان به این مراحل اشاره کرد:

- مرحله آماده‌سازی و برنامه‌ریزی
- مرحله آغاز مذاکرات
- مرحله آزمون و گمانه‌زنی
- مرحله آغاز حرکت و امتیازگیری و امتیازدهی
- مرحله نتیجه‌گیری و توافقات
- مرحله بازنگری و ارزیابی مذاکرات

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

- برای شروع یک مذاکره بر مبنای معیارهای عینی، سه گام باید بردارید:

گام ۱: تلاش مشترک برای پیدا کردن معیارهای عینی:

طرفین مذاکره ممکن است **منافع متضاد** داشته باشند، ولی یک هدف مشترک دارند:

رسیدن به یک توافق عادلانه

آنگاه در مورد اصول با هم توافق کنید ...

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

• گام ۲: دلیل بیاورید و به دلایل طرف مقابل گوش دهید:

پشت میز مذاکره با ذهن باز حاضر شوید.
چنانچه هریک از طرفین پیشنهادی دهد که ارزش یکسان دارد و نتیجه حاصله متفاوت است، یافتن راه میانه و یا حکمیت شخص ثالث برای انتخاب یک استاندارد می تواند مؤثر باشد.

مذاکره با بهره گیری از معیارهای عینی

• گام ۳: هرگز تسلیم فشار نشوید:

فشار انواع گوناگونی دارد. تهدید، تطمیع، مانور نسبت به اعتماد و یا امتناع از هرگونه حرکت پیشبرنده.

آنچه مهم است این است که امتناع از پذیرش یک توافق نامعقول از طرف شما، ساده تر از مقاومت آنان در برابر ارائه یک استاندارد معقول است.

چنانچه با همه این احوال طرف مقابل حاضر به ارائه دلایل نشد و یا از قبول استانداردهای منطقی سرپیچید، باید ببینید که در صورت پذیرش نظر آنان چه چیزی به دست می آورید.

در اینجا باید نفع ماهوی را که کسب می کنید، با سودی که برای شهرت و حیثیت خود به عنوان مذاکره کننده اصولی با ترک جلسه مذاکره کسب می کنید، سبک سنگین و مقایسه و آنگاه تصمیم گیری کنید.

تکنیک بله، اما ...

• اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

اول:

- به موضع آنان **حمله نکنید**، بلکه بفهمید پشت این موضع چه نهفته است.
- مواضع ارائه شده را نه بپذیرید و نه رد کنید بلکه آن را به عنوان یکی از راه های انتخاب تلقی کنید.
- ببینید چه منافعی پشت آن نهفته است و چه اصولی را منعکس می کند و به فکر راه هایی برای بهبود آن باشید.

تکنیک بله، اما ...

• اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

دوم:

- از ایده های خود **دفاع نکنید**، بلکه از آنها بخواهید ایده های شما را مورد انتقاد قرار دهند و راه حل پیشنهاد دهند.
- از طریق گوش دادن به انتقاداتشان، منافع پنهان مورد نظر آنان را دریابید و ایده های خود را با دیدگاه آنها سازگار کنید.
- از آنها نظر مشورتی بگیرید و بخواهید خود را در موقعیت شما تصور کنند.

تکنیک بله، اما ...

• اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

سوم:

- حمله هایی را که به شما می کنند به صورت **حمله** بر موضوع مذاکره درآورید.
- بگذارید حرف هایشان را بزنند و خود را تخلیه کنند.
- نشان دهید که آنان را درک می کنید.
- پس از پایان صحبتشان، **حمله** را به موضوع مذاکره برگردانید، و نشان دهید که **منافع مشترکی** دارید.

تکنیک بله، اما ...

• اگر وارد بازی مذاکره نشوند و منتظر بازی از طرف شما بمانند:

چهارم:

- سؤال کنید و برای شنیدن پاسخ پرسش های خود مکث کنید.
- اظهار مطلب، مقاومت ایجاد می کند ولی پرسش، پاسخ می آفریند.
- سکوت بهترین **حربه** است.
- افراد در برابر سکوت احساس ناراحتی می کنند، به ویژه چنانچه در خصوص صحت و منطق نظرشان، تردید داشته باشند.

تکنیک بله، اما ...

روش تهیه متن واحد

- اگر نمی‌توانید فرایند را به راه حلی که مبتنی بر شایستگی‌های منطقی است تبدیل کنید، شاید یک **شخص ثالث** موفق به انجام این کار شود.
- تهیه **یک پیش نویس** برای این که مذاکره حول آن صورت بگیرد، می‌تواند نقش نفر ثالث را بازی کند.
- در طول مذاکرات، این پیش نویس مورد **بازبینی** و **بهبود** قرار می‌گیرد تا متن واحدی که همه بر سر آن توافق دارند، به دست آید.

تکنیک بله، اما ...

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند:

قواعد بازی چنین مذاکره ای از سه گام تشکیل می شود:

۱. تاکتیک را بشناسید، تا بدانید که در مقابل آن چه باید بکنید.
۲. به طرف مقابل نشان دهید که به تاکتیک وی پی برده اید.
۳. مشروعیت و مطلوبیت تاکتیک را مورد سؤال قرار داده و روی آن مذاکره کنید.

تکنیک بله، اما ...

پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج:

- تاکتیک های خدعه آمیز به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. فریب کاری آگاهانه:

- اطلاعات نادرست و ساختگی
- اختیارات مبهم و مشکوک
- مقاصد مشکوک
- بیان بخشی از حقیقت

تکنیک بله، اما ...

پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج:

۲. جنگ روانی

- موقعیت های اضطرار آور
- حملات شخصی
- بازی تکراری آدم خوب / آدم بد
- تهدید

تکنیک بله، اما ...

پاره ای از تاکتیک های خدعه آمیز رایج:

۳. فشار روی مواضع

- امتناع از مذاکره
- درخواست های افراطی و فزاینده
- مواضع غیر قابل تغییر
- به تعویق انداختن حساب شده مذاکره
- روش یا پذیر یا رد کن (*Take it or Leave it!*) ...

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

- ❖ باورها و اعتقادات درونی
- ❖ توانمندی های ذاتی و اکتسابی
- ❖ ویژگی ها و خصوصیات شخصیتی و رفتاری
- ❖ دانش ها و آگاهی ها
- ❖ مهارت ها و تکنیک ها

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

باورها و اعتقادات درونی

اعتقاد واقعی به خداوند به صورت ۳ اصل نمود پیدا می کند:

۱. الفت و یگانگی
۲. جلوگیری از آزار یکدیگر
۳. تشویق به یاری رساندن یکدیگر

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

باورها و اعتقادات درونی

- ❖ حفظ حرمت و دفاع از شرف و حیثیت ملی
- ❖ وفاداری به صرفه و صلاح شرکت
- ❖ احترام به اخلاقیات
- ❖ وجدان کاری بالا
- ❖ نگرش مثبت

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

توانمندی های ذاتی و اکتسابی

- ❖ توانمندی همکاری با طرف مذاکره
- ❖ هماهنگی با اعضاء تیم مذاکره
- ❖ توان برقراری ارتباط چشمی با طرف مذاکره
- ❖ توانایی جلب نظر دیگران
- ❖ توانایی جلب احترام و اعتماد طرف مقابل
- ❖ جذابیت کلام

- ❖ توانمندی برقراری ارتباط با دیگران
- ❖ تسلط و اعتماد به نفس
- ❖ تمایل به کسب موفقیت
- ❖ وقت شناسی
- ❖ آراستگی ظاهری
- ❖ سلامتی و بنیه مناسب روحی و جسمی
- ❖ پرکاری و توان ساعات کار طولانی

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

ویژگی ها و خصوصیات شخصیتی و رفتاری

❖ ادب، متانت و حفظ حرمت طرف مذاکره

❖ انعطاف پذیری

❖ صبر، تحمل و شکیبایی

❖ شهامت در تصمیم گیری

❖ صراحت در کلام و روشنی در بیان

❖ داشتن قوه خلاقیت

❖ شوخ طبعی

❖ اعتدال

❖ اراده

❖ ریسک پذیر بودن

❖ صداقت و راستگویی

❖ بلند همتی

❖ رازداری

❖ اعتماد به نفس

❖ قاطعیت

❖ انصاف و در نظر داشتن منافع طرفین

❖ منطقی بودن و فاصله داشتن از احساسات افراطی

❖ درستکاری

❖ امانت داری

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

دانش ها و آگاهی ها

- ❖ توان یادداشت برداری بر سر میز مذاکره
- ❖ توان نگارش خلاصه مذاکره (صورت جلسه)
- ❖ انواع صورت جلسه (مشروح / نیمه مشروح / مجمل)
- ❖ آگاهی کامل و اشراف به موضوع مذاکره
- ❖ آگاهی از استانداردهای بین المللی موضوع مذاکره
- ❖ آگاهی به نیرنگ ها و ترفند های مذاکره جهت مقابله مناسب با آنها

خصوصیات مذاکره کننده حرفه ای

مهارت ها و تکنیک ها

- داشتن حافظه قوی
- مشارکت فعال در مدیریت جلسات
- قدرت تمرکز بالا در جلسات
- توانایی مشورت کردن و مشورت دادن در جلسه
- توانایی غلبه بر ترس و نگرانی
- توانایی نه گفتن
- تسلط کامل بر زبان مورد استفاده در مذاکره
- مهارت بالا در گوش دادن
- استفاده از روش اقناع به جای روش تحمیل
- استفاده از تن گفتار
- مدیریت زمان
- کنترل خشم

با سپاس از توجه شما ...

