

پژوهشهای حقوقی

فصلنامه علمی - ترویجی

شماره ۳۵

هزار و سیصد و نود و هفت - پاییز

۷	• توسعه نسل‌های حقوق بشر در تصمیمات دیوان بین‌المللی دادگستری حسین یزدانی - دکتر حسین آل کجباف - دکتر سید قاسم زمانی - دکتر حسن سواری
۳۳	• انتقال مالکیت و اجاره اشیاء فضایی موجود در مدار در پرتو حقوق بین‌الملل فضایی حسنا خالوندی - دکتر سید هادی محمودی
۵۵	• ارتباط حق بر غذا و سیاست‌های تجارت جهانی کشاورزی: تعامل یا تقابل؟ دکتر فرهاد طلایی - علی رزم‌خواه
۸۳	• تحلیل حقوقی - اقتصادی ماده ۲۱ قانون بیمه اجباری خسارات واردشده به شخص ثالث در اثر حوادث ناشی از وسایل نقلیه مصوب ۱۳۹۵ دکتر فیصل عامری - مسلم حاج‌محمدی
۱۱۳	• دگردیسی مفهوم نظریه تفکیک قوا به مفهومی کارکردی دکتر محمدرضا ویژه - زهره‌سادات امیرآفتابی
۱۴۵	• برابری و عدم تبعیض در نظام حقوق بشر علی سالاری
۱۷۱	• اعتراض ثالث به رأی ورشکستگی در آیینۀ روبه قضایی دکتر نعمت‌اله حاجعلی - ابوذر کوهنورد
۱۹۹	• ترور هدفمند: نقض اصل عدم تقابل در تعهدات بنیادین حقوق بشر و حقوق بشردوستانه دکتر هاله حسینی اکبرنژاد - دکتر حوریه حسینی اکبرنژاد
۲۴۳	• گسترهٔ مسئولیت محقق در برابر خسارات زیست‌محیطی ناشی از تحقیقات دانشگاهی کوثر فیروزپور
۲۶۳	• راهکارهای برون‌رفت از بن‌بست‌های مذاکراتی و حل تعارض مسائل نفتی دکتر محمد علیخانی
۲۸۷	• تأثیر فقه اسلامی در شکل‌گیری حقوق کامن‌لا برهام محمد عطاءالله - ترجمه: حمزه امینی‌نسب





راهکارهای برون‌رفت از بن‌بست‌های مذاکراتی و حل تعارض مسائل نفتی

دکتر محمد علیخانی*

چکیده:

شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی برای اجرای طرح‌های مورد نظر ناگزیرند تا با یکدیگر وارد مذاکره شده و به توافق برسند. راهکار مذاکره مناسب‌ترین شیوه‌ای است که در مراحل مختلف قراردادی اعم از پیش از انعقاد، در زمان تنظیم و درج شروط قراردادی و در زمان اجرای قرارداد به کار گرفته می‌شود تا از تعارض‌های احتمالی اجتناب شود. با این حال، در انجام مذاکرات ممکن است طرفین در خصوص مسائل مختلف قراردادی مواضع متفاوتی را اتخاذ کرده و این امر مانع توافق طرفین برای رسیدن به نقطه‌ای مشترک گردد. تعیین اهداف و در نظر داشتن گزینه‌های جایگزین متنوع، بهره گرفتن از استراتژی مناسب با ماهیت موضوع در دست مذاکره، درج شروط مناسب در بخش حل‌وفصل اختلافات، مذاکره مجدد موضوعات مورد اختلاف و مدیریت تعارض‌ها در زمان اجرای قرارداد می‌توانند طرفین را در خروج از بن‌بست‌های مذاکراتی کمک کنند.

کلیدواژه‌ها:

مذاکره، برون‌رفت از بن‌بست‌ها، استراتژی‌های مذاکراتی، مذاکره مجدد، مدیریت تعارض قراردادی.

مقدمه

مذاکره فرایندی است که اعضای مذاکره‌کننده با مشارکت متقابل به دنبال رسیدن به راه‌حل مشترکی می‌باشند که نتیجه آن به نفع دو طرف باشد. بیشتر موضوعات تجاری قابل مذاکره بوده و هرچه زمینه‌های مشترک برای انجام مذاکره بیشتر باشد، انعطاف طرفین در موضوعات مورد بحث آنها بیشتر شده و احتمال موفقیت هم بالاتر می‌رود.

استفاده از ابزار مذاکره منافع زیادی را دارد. مذاکره شاید انعطاف‌پذیرترین شکل حل و فصل اختلافات باشد. در مذاکره اصل بر تضمین منافع و موفقیت یکی از طرفین نیست، بلکه اصل بر همکاری و منفعت متقابل است. مذاکره اصولاً فرایندی اختیاری بوده و نیازمند قضاوت شخص ثالث مستقلی نیست. مذاکرات با حسن‌نیت، همچنین به طرفین امکان می‌دهد که قرارداد منعقد مطابق نیازهای واقعی‌شان باشد نه به دور از واقعیت و نشئت‌گرفته از قضاوتی ثالث.^۱ انتخاب مذاکره در مقایسه با روش‌های قضایی، کم‌هزینه‌تر بوده و سرعت بیشتری دارد. به همین دلیل شرکت‌های بین‌المللی نفتی برای انعقاد قراردادها یا برای حل و فصل موضوعات مورد اختلاف خود برای رسیدن به راه‌حلی مشترک به ابزار مذاکره متوسل می‌شوند. صرف‌نظر از گام‌های مختلف آمادگی، شروع مذاکرات، نحوه ارائه موضوعات در جلسه، چانه‌زنی و خاتمه مباحث که در فرایند مذاکره وجود دارد، یکی از مسائل جدی که می‌تواند فرایند مذاکرات را تحت تأثیر قرار دهد، موانع یا بن‌بست‌هایی است که در جریان مذاکرات به وقوع می‌پیوندد و طرفین را مستأصل می‌نمایند. این بن‌بست‌ها می‌توانند موضوعات متعدد مذاکراتی مانند عدم توافق بر نحوه تسهیم منافع، قوانین و مقررات حاکم بر قرارداد یا سایر موضوعات قراردادی مانند تفسیرهای مختلف از شروط قراردادی و اختلاف در تعهدات قراردادی باشند. از این‌رو، هدف از این مقاله طرح راهکارهایی است که می‌توان در مراحل قبل، زمان انعقاد و زمان اجرای قراردادهای نفتی به کار بست و از عدم توافق بر قرارداد یا توسل به سایر راهکارهای حل اختلاف مانند دادگاه یا داوری اجتناب کرد. استفاده از راهکارهای برون‌رفت از بن‌بست‌های مذاکراتی و مدیریت تعارض‌های قراردادی طبیعتاً از خروج غیرمنطقی از مذاکرات جلوگیری می‌کند؛ بنابراین، این مقاله به دنبال پاسخ به سؤال‌های مطروحه ذیل است: چه راهکارهایی در زمان مذاکره برای عقد قرارداد وجود دارد

1. "Dispute Resolution Reference Guide," Department of Justice of Canada, Accessed September 25, 2013, <http://www.justice.gc.ca/eng/rp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/res/drrg-mrrc/03.html>.

که می‌تواند ما را از گرفتار شدن در بن‌بست‌ها نجات دهد؟ در زمان عقد قراردادهای نفتی و گازی، چه شروطی را می‌توان در نظر گرفت که بتوان از ابزار مذاکره به عنوان یکی از ابزارهای جایگزین حل و فصل اختلافات استفاده کرد؟ چگونه و با چه ابزارهایی می‌توان تعارض‌های موجود در زمان اجرای قراردادهای نفتی را مدیریت کرد؟ رسیدن به پاسخ مناسب برای این سؤالات می‌تواند تصمیم‌گیرندگان سطوح مختلف را از پیش بردن راه‌حل‌های پرهزینه، طولانی و پرخطر مانند دادگاه یا داوری بازداشته و راه‌حل مذاکره را به عنوان روش منعطف‌تر، کم‌هزینه‌تر و کم‌ریسک‌تر توصیه کند؛ بنابراین، در این مقاله راهکارهای خروج از بن‌بست مذاکرات را در سه مرحله قبل از قرارداد، تنظیم قرارداد و اجرای قرارداد مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

۱- به کارگیری فنون مذاکراتی برای برون‌رفت از بن‌بست‌ها در مرحله مذاکرات قبل از انعقاد قرارداد

تعیین اهداف، قبل از انجام مذاکره هر قراردادی، می‌تواند مذاکراتی منطقی و بدون مانع را به همراه داشته باشد. در این بند، مشخصه‌ها و نحوه تعیین اهداف در قسمت اول بررسی و در قسمت دوم استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکراتی مورد بحث قرار می‌گیرند.

۱-۱- تعیین اهداف و شناخت گزینه‌های جایگزین

بدون تعیین اهداف و شناخت گزینه‌های جایگزین، راهبرد مذاکرات با مشکلات و موانع جدی مواجه می‌شود؛ بنابراین، بررسی نکات مربوط به نحوه تعیین اهداف و همچنین گزینه‌هایی که خروج موقت یا دائم از مذاکرات را میسر می‌سازند در قسمت‌های ذیل مورد بحث قرار می‌گیرد.

۱-۱-۱- تعیین اهداف

مهم‌ترین گام در راه مذاکرات این است که بدانیم از مذاکراتی که انجام می‌دهیم می‌خواهیم چه چیزهایی به دست بیاوریم. در صورتی که در مذاکرات با بن‌بست مواجه شویم، باید به اهدافی که برای مذاکره تعیین کرده‌ایم، رجوع کنیم. اگرچه در تعیین اهداف باید بلندنظر بود، اما اهداف باید واقع‌گرایانه باشند. از این‌رو، بهتر است اهداف، یادداشت شوند و به ترتیب اهمیت، دسته‌بندی گردند. از این دسته‌بندی باید نتیجه گرفت که اهداف در نظر گرفته‌شده چه نتایج ایده‌آلی را می‌تواند به دست آورد. همچنین چه نتایجی واقع‌گرایانه بوده و اینکه

خطوط قرمز در اهداف در نظر گرفته شده چیستند. تعیین ایده‌آل‌ها، واقعیات و خطوط قرمز می‌توانند ما را در پیشرفت مذاکره و امتیاز دادن و امتیاز گرفتن در مذاکرات به خوبی یاری رسانند. زمانی که اهداف دسته‌بندی می‌شوند، خطوط قرمز نیز به طور واضح مشخص می‌گردند. چنانچه از خطوط قرمز تعیین شده صرف‌نظر شود، مذاکرات برای آن طرف به منزله باخت تلقی می‌شود.^۲ بنابراین، در تعیین خطوط قرمز نهایت دقت را باید به عمل آورده و سعی شود اهداف، مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، واقع‌بینانه و زمان‌بندی شده^۳ باشند.^۴ هرچقدر در تعیین اهداف دقت بیشتری به عمل آید، احتمال برخورد به بن‌بست‌ها کمتر شده و احتمال موفقیت بالاتر خواهد رفت. نوع و ماهیت قراردادی که مورد مذاکره طرفین قرار می‌گیرد در تعیین اهداف مؤثر بوده و حسب مورد متغیر است. در قراردادهایی که جنبه تجاری دارند، هدف اصلی تحصیل سود است، لیکن برای دست یافتن به قراردادی متعارف، سود مورد انتظار باید منطقی بوده و با توجه به ارزیابی‌های اقتصادی پروژه و پیش‌بینی هزینه‌ها و حاشیه سود، حداقل سود قابل قبول را محاسبه و بر اساس آن مذاکره نمود.^۵

هریک از طرفین قرارداد نفتی در ترسیم اهداف خود به موضوعات متعددی توجه می‌کند. اهداف کلی و اساسی مورد توجه شرکت‌های ملی نفت به قرار ذیل است: اکتشاف و توسعه میادین بیشتر، رعایت قوانین و مقررات عمومی و دولتی از قبیل مالیات، بیمه، مسائل محیط زیستی، حداکثر نمودن سهم دولت در قراردادهای حفظ حاکمیت و مالکیت دولت بر مخازن نفت و گاز، استفاده از توان فنی و مهندسی داخلی، فروش نفت و گاز و فرآورده‌های نفتی حاصله و تزریق آن در اقتصاد کشور. همچنین، در میان اهداف شرکت‌های ملی مواردی وجود دارد، مانند تأمین امنیت انرژی کشور و یا بهره‌برداری سیاسی از نفت و گاز که اصولاً جنبه غیرتجاری دارند.

از سوی دیگر هدف کلی شرکت‌های نفتی بین‌المللی در قراردادهای بیشتر مسائل مالی است به نحوی که قرارداد بتواند منافع مورد انتظار بلندمدت آنها را تأمین کند. برای مثال، در

۲. واحد قراردادهای و دعاوی خارجی شرکت ملی نفت ایران، اصول و فنون مذاکره قراردادی در صنعت نفت (تهران: نشر روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۹)، ۲۹-۲۸.

3. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed)

۴. جرج گرین، اصول کار تیمی، ترجمه راضیه خالقی قدیری و محمد مهدی‌ارفر (تهران: انتشارات آدینه، ۱۳۸۷)، ۱۳-۱۴.

۵. رضا پاکدامن، فرایند مذاکره و تحقق معاملات بین‌المللی (پیش‌نیازها، هدایت مذاکرات و پیگیری توافقات) (تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۹)، ۱۲۷.

قراردادهای توسعه میادین نفتی، این شرکت‌ها در میان انواع قراردادهای مانند امتیازی، مشارکت در تولید و خدمت اولاً مدل قراردادی را ترجیح می‌دهند که منافع بیشتری را برای آنها دربر داشته باشد؛ و ثانیاً بازگشت سرمایه آنها با نرخ بیشتری همراه باشد. به همین دلیل، اولویت‌بندی اهداف توسط این شرکت‌ها مبتنی بر منافع مالی پروژه‌ای است که قرار است در آن مشارکت نمایند.

۱-۲- شناخت گزینه‌های جایگزین برای قرارداد در حال مذاکره

یکی دیگر از راه‌هایی که می‌توان از بن‌بست مذاکراتی خارج شد، این است که گزینه‌هایی که می‌توانند جایگزین قرارداد حاضر گردند، لیست شوند. در صورتی که این گزینه‌ها محدود هستند، باید سعی شود گزینه‌های دیگری که می‌توانند جایگزین گزینه پیش رو شوند، جستجو، مورد بررسی و به گزینه‌ای واقعی تبدیل شوند. هرچقدر گزینه‌های جایگزین، متنوع‌تر باشند، قدرت معاملاتی فرد مذاکره‌کننده بیشتر شده و امکان خروج از بن‌بست مذاکراتی میسر می‌شود. در بررسی گزینه‌ها باید نقاط ضعف و قوت و منافع و مضار هر یک از گزینه‌ها سنجیده شوند. به عبارت دیگر، باید در نظر داشت که در صورت عدم تحقق توافق مورد نظر، چه گزینه جایگزینی برای آن وجود خواهد داشت؟ بهترین گزینه‌ای که می‌تواند جایگزین قرارداد در دست مذاکره شود، چه گزینه‌ای است؟^۶ در صورت پدید آمدن بن‌بست، توصیه می‌شود به جای اینکه قراردادی نامناسب و غیرمتعادل منعقد شود، بهتر است به مذاکرات موجود خاتمه داده شود؛ یا در صورتی که تمایل به خاتمه مذاکرات وجود ندارد، بهتر است مذاکرات موجود را به تعویق انداخته و به بررسی گزینه‌های جایگزین قرارداد موجود پرداخت و یا در مورد آنها وارد مذاکره شد. در این رابطه، پیشنهادات ذیل می‌توانند موقعیت فعلی شخص مذاکره‌کننده را تقویت کنند:

- بهترین جایگزین برای قرارداد موجود، توسعه داده شده و تقویت گردد. جایگزین در نظر گرفته‌شده باید واقع‌بینانه بوده و محصول انتزاعات و خیال‌پردازی نباشد؛
- چنانچه در حال حاضر جایگزین مناسبی وجود ندارد، باید به دنبال جایگزین مناسبی بود که بتواند موضع مذاکراتی را تقویت کند؛
- با تحقیق و پرسش از طرف مقابل بایستی گزینه‌های جایگزین طرف مقابل کشف شود و بر اساس آن برنامه‌ریزی کرد؛

6. BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement).

• چنانچه در مذاکرات، جایگزین قوی و توسعه‌یافته‌ای وجود داشته باشد، می‌توان طرف مقابل را از موضع قوی خود آگاه نموده و از آن برای خروج از بن‌بست استفاده کرد.^۷

تعیین گزینه‌های جایگزین در قراردادهای نفتی نیازمند مطالعات فنی و مالی پیچیده و دقیق می‌باشد. در برخی موارد، گزینه‌های جایگزین واقعی از حیث نوع و جنس با گزینه در دست مذاکره مشابه می‌باشند. برای مثال، چنانچه قرارداد مورد مذاکره قرارداد خدمت مربوط به توسعه یک میدان باشد، در صورت برابری صلاحیت فنی و مالی طرف‌های موجود، شخص مذاکره‌کننده می‌تواند قرارداد در دست مذاکره را با قرارداد جایگزین از جمله در خصوص مسائل فنی مانند ارزیابی وضعیت مخزن و مسائل مالی چون سقف هزینه‌های قراردادی، نرخ بازگشت سود، نرخ بهره و درصد اختصاص عواید میدان به پیمانکار، از طریق محاسبات اقتصادی مقایسه کرده و در صورتی که قرارداد در دست مذاکره شرایط خوبی با گزینه جایگزین ندارد، به سراغ گزینه جایگزین برود. با این حال، در برخی موارد مقایسه قرارداد در دست مذاکره با گزینه‌های جایگزین از حیث نوع و جنس مشابه نمی‌باشند، در این صورت مقایسه از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، مثلاً در مثال فوق، چنانچه یکی از قراردادها قرارداد خدمت و دیگری قرارداد مشارکت در تولید باشد، با توجه به اینکه ماهیت سازوکار مالی این دو قرارداد متفاوت می‌باشند، ارزیابی و مقایسه این دو سخت‌تر خواهد بود و نمی‌توان با مقایسه‌ای سطحی از مذاکرات یکی خارج و گزینه جایگزین را ترجیح داد.

۱-۲- استراتژی‌های مذاکراتی و اعمال تاکتیک‌های مذاکراتی

با توجه به اینکه قبل از شروع مذاکرات، شخص یا تیم مذاکره‌کننده باید برای خود استراتژی مذاکراتی داشته باشد تا در صورت بروز موانع بتواند راه‌حلی برای آن پیدا کند، در قسمت اول انواع استراتژی‌های مذاکراتی مورد بحث قرار گرفته و در قسمت دوم تکنیک‌هایی که می‌توانند استراتژی مذاکراتی را تقویت کنند، مدنظر قرار می‌گیرند.

۱-۲-۱- انواع استراتژی‌های مذاکراتی

پس از اینکه مراتب اهداف، ایده‌آل‌ها، واقعیات و خطوط قرمز مشخص شدند، مذاکره‌کننده‌ای که در موقعیت مذاکره قرار می‌گیرد، باید بداند که چگونه می‌تواند در جریان مذاکرات

7. MDT International (the Independent Training Company Serving the Global Oil and Gas Industry from its Operational Base in Aberdeen), Negotiation Skills for the Oil & Gas Industry, (Training Manual Presented in the Training Courses Held in Dubai, UAE, October 2011), 9.

قراردادی از تاکتیک‌های مختلف بهره گرفته و مانع بروز مشکل و بن‌بست‌های مذاکراتی شود. با توجه به موقعیتی که مذاکره‌کننده در آن قرار گرفته، تاکتیک‌هایی که ذیلاً مورد بحث قرار می‌گیرد، می‌تواند مورد استفاده واقع شود. برای خروج از بن‌بست‌ها چند نوع استراتژی پیشنهاد شده است که از این میان سه نوع آنها شناخته شده‌ترند: (۱) استراتژی مبتنی بر همکاری^۸؛ (۲) استراتژی مبتنی بر رقابت^۹؛ و (۳) استراتژی اصولی^{۱۰}. انتخاب هر یک از این استراتژی‌ها بستگی به ماهیت مذاکره دارد.

در استراتژی مبتنی بر همکاری، طرفین نگرانی‌ها و اهداف متقابل را برای رسیدن به توافق در نظر می‌گیرند. چنین استراتژی اصولاً زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بنای طرفین بر ایجاد روابطی طولانی‌مدت است. در این استراتژی، به جای ارائه پیشنهاد، باید نظرات طرف مقابل را در مورد موضوعات جلسه جویا شد. از طریق پی بردن به تمایلات طرف مقابل و در نظر داشتن ایده‌آل‌ها، واقعیات و خطوط قرمز خود می‌توان فهمید که در چه مواردی می‌توان به طرف مقابل امتیاز داد یا با وی معامله کرد. در چنین استراتژی، طرفین باید از عبارات نامناسب پرهیز کرده و به جای تأکید بر مواضع یک‌جانبه، بر اشتراک اطلاعات و تمایلات متقابل تأکید ورزند.^{۱۱}

در مقابل، استراتژی مبتنی بر رقابت، رویکرد برد - باخت بوده که در آن منافع طرفین تحت تأثیر قرار گرفته و رویارویی و مقابله شدیدی در میان طرفین درمی‌گیرد. در تاکتیک رقابتی، اولین پیشنهادی که ارائه می‌شود گویای موقعیت مذاکره‌کننده در مذاکرات و انتظارات وی از نتایج آن است. در این تاکتیک، در صورتی که طرف مقابل از پیشنهاداتی شروع کند که از سطح پایینی برخوردار است، باید بدون در نظر گرفتن آن، پیشنهاد متقابلی داده شود. با این حال، از پیشنهاداتی که موجب تضعیف موقعیت مذاکراتی می‌شود، باید پرهیز نمود. برای تقویت موضع می‌توان گزینه‌های جایگزینی که وجود دارد به طرف مقابل گوشزد کرد. همچنین با اعمال محدودیت‌های زمانی برای مذاکره می‌توان به طرف مقابل فشار آورد. اما باید در نظر داشت که از اعمال فشارهای زیاد و سختگیری‌هایی که موجب گسستن رشته مذاکرات شود، باید اجتناب نمود. تاکتیک رقابتی معمولاً با بن‌بست‌ها و گره‌های مذاکراتی مواجه می‌شود، در حالی که استراتژی اول انعطاف بیشتری داشته و طرفین با به اشتراک

8. Cooperative Strategy.

9. Competitive Strategy.

10. Principled Strategy.

11. MDT International, op.cit., 23-24.

گذاشتن تمایلات و نظرات خود به دنبال رسیدن به منافی مشترک هستند. بنابراین، انتخاب شیوه مذاکراتی مناسب می‌تواند ریسک‌های برخورد به بن‌بست‌های مذاکراتی را کاهش داده و نتیجه‌ای برد - برد برای طرفین به همراه داشته باشد.^{۱۲}

در مذاکره اصولی، رویکرد، رویکردی برد - برد بوده که منافع و قدرت معاملاتی طرفین مبتنی بر اصول عادلانه‌ای است که منافع و نیازهای طرفین برآورده می‌شود. یکی از اصول این مذاکره، توانایی تمایز میان اشخاص و مشکلات است و این مهم‌ترین وجه تفارق آن با مذاکره مبتنی بر همکاری است. در این روش تلاش بر حل موضوعات بر اساس ماهیت آنهاست نه موضعی که افراد در مذاکرات اتخاذ نموده‌اند. احساسات و شخصیت افراد کنار گذاشته می‌شوند و استاندارد متخذه، استاندارد نوعی و عادلانه است. در این روش، بن‌بست‌ها شناسایی و تجزیه و تحلیل شده و راهکار و اقدامات مناسب برای حل آنها مدنظر قرار می‌گیرند.^{۱۳}

در قراردادهای نفتی، اولاً بنای طرفین اصولاً ایجاد روابطی طولانی‌مدت است مثلاً در قراردادهای خدمت جهت اکتشاف و توسعه توأمان میادین نفتی و گازی، دوره اکتشافی معمولاً چهارساله است و در صورتی که پیمانکار موفق به اکتشاف نفت یا گازی شود که از لحاظ اقتصادی به صرفه باشد، دوره توسعه، آغاز و این دوره نیز از هشت تا دوازده سال به طول می‌انجامد. در سایر قراردادهای نفتی مانند مشارکت در تولید یا امتیازی که شرکت نفتی بین‌المللی در مرحله سوم یعنی دوره بهره‌برداری نیز حضور دارد، مدت حداقل پانزده‌ساله‌ای به مدت‌های مذکور نیز اضافه می‌شود. در کنار قراردادهای بالادستی، قراردادهای میان‌دستی از قبیل خرید و فروش گاز یا نفت نیز معمولاً طولانی‌مدت می‌باشند؛ ثانیاً، طرفین در طول مدت قرارداد، هزینه‌های هنگفتی را که در برخی موارد بالغ بر میلیاردها دلار می‌شود صرف ساخت، نصب، راه‌اندازی تجهیزات و خطوط لوله، تأمین مالی، نیروی انسانی و مدیریت میادین می‌نمایند؛ ثالثاً، هر دو طرف قرارداد به دنبال کسب منافی عادلانه و برآورده شدن انتظارات خود می‌باشند. بنابراین، اقتضای چنین قراردادهایی این است که طرفین در مراحل مختلف مذاکره، مذاکراتی اصولی را در پیش داشته باشند.

12. Babatunde Osadare, *Organized Thinking as a Tool of International Negotiation: How Effective?* (Scotland: Center for Energy, Petroleum and Mineral Law and Policy, University of Dundee, 2009), 3-4.

13. *Ibidem*.

۱-۲-۲- اعمال تاکتیک‌های مذاکراتی

چنانچه علی‌رغم در پیش گرفتن استراتژی‌های مذکور در قسمت اول، با بن‌بست مواجه شویم، باید با حفظ آرامش، از عقب‌گرد از مواضع در نظر گرفته‌شده پرهیز شود و از طرف مقابل درخواست کنیم که مذاکرات برای مدتی معلق شود. در فرصت ایجادشده باید استراتژی مذاکراتی توسعه پیدا کند و موضوعات ذیل مورد بازبینی قرار گیرند: اشخاص دخیل در موضوع، زمان مساعد برای مذاکره، مکان مناسب برای مذاکره، رفتار و منش طرف مقابل (سخت‌گیر، رقابتی یا مبتنی بر همکاری و تعاون)، استدلالات آماده‌شده برای تقویت پیشنهادات، موضوعات قابل معامله و خطوط قرمز، موضوعاتی که باید بر آن اصرار ورزید، سرعت مذاکرات، محدودیت‌های زمانی موجود، ریسک‌های احتمالی، نحوه عکس‌العمل در مقابل تهدیدهای طرف مقابل.^{۱۴}

البته در موارد استثنائی شخص مذاکره‌کننده ممکن است از بن‌بست‌ها به عنوان یک تاکتیک مذاکراتی استفاده کرده و منتظر عکس‌العمل طرف مقابل باشد. یکی از دلایل اصلی برخورد به بن‌بست در مذاکرات، عدم کفایت و استفاده از متغیرهای مذاکراتی است. در صورتی که متغیرهای فراوانی وجود داشته باشد، مذاکره‌کننده خود را با آنها تجهیز کرده و کمتر با بن‌بست برخورد می‌کند.^{۱۵}

از علل دیگری که موجب بن‌بست در مذاکرات می‌شود، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: ۱- عدم درک متقابل؛ ۲- احساساتی شدن؛ ۳- عدم حسن‌نیت در جریان مذاکرات؛ و ۴- تأخیر در مذاکرات.^{۱۶} همچنین، در برخی از موارد، هیچ‌یک از طرفین حاضر نیستند از موضع خود پایین آمده^{۱۷} و به دیگری امتیاز دهند. در چنین حالتی، موضع طرفین به جای اینکه صورت همکاری پیدا کند، شکل رقابتی به خود می‌گیرد. بنابراین، باید از اصرار بر مواضع و عدم تغییر موضع تا حد امکان اجتناب کرد. موضع درست این است که کل موضوع مورد مذاکره را بار دیگر مورد بررسی و بازبینی قرار داده و از طرف مقابل مذاکره در مورد تمایلات و عدم تمایلاتش سؤال کرد.^{۱۸} از راه‌های دیگر خروج از بن‌بست در مذاکرات این است که

14. MDT International, op.cit., 10-11.

15. David Oliver, *How to Negotiate Effectively* (London: British Library Cataloguing in Publication Data, 2003), 77.

16. John Patrick Dolan, *Smart Negotiating: It's a Done Deal!* (California: EP Entrepreneur Press, 2006), 129.

17. *Immovable Positions*.

18. *Ibid*, 88.

مواردی قابل معامله مشخص گردند. به عبارت دیگر، امتیازاتی که می‌توان به طرف مقابل داد، تعیین گردیده و در طول مذاکرات با آنها مانور لازم داده شود.^{۱۹}

سایر تاکتیک‌هایی که برای خروج از بن‌بست پیشنهاد شده را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود: ۱- طرفین به آخرین توافقات قبلی صورت‌گرفته بازگردند. این امر به طرفین این امیدواری را می‌دهد که از بن‌بست خارج خواهند شد؛ ۲- به طرف مقابل گوشزد شود که عدم اتخاذ تصمیم یا عدم توافق، چه عواقب و آثاری به دنبال خواهد داشت؛ ۳- با به دست گرفتن احساسات طرف مقابل می‌توان نبض مذاکرات را به دست گرفت؛ ۴- برای مدتی از طرف دیگر درخواست تنفس نمود؛ ۵- چنانچه هیچ‌یک از راه‌های مذکور جوابگو نیست، به عنوان آخرین حربه، می‌توان از شخص ثالث مستقلی درخواست کرد تا راجع به موضوع یا موضوعاتی که به بن‌بست رسیده اظهار نظر کند. از تمامی راهکارهای ارائه‌شده می‌توان فهمید که راه خروج از بن‌بست، تسلیم شدن در برابر عقیده طرف مقابل نیست. به هر حال در صورتی که تسلیم شدن در برابر امتیازی که طرف مقابل می‌خواهد بگیرد، به منافع شخص یا شرکت لطمه وارد می‌کند، شخص مذاکره‌کننده چاره‌ای جز خروج از مذاکرات نخواهد داشت.^{۲۰}

در فرایند مذاکره قراردادهای نفتی، کلیه تاکتیک‌های ذکرشده می‌تواند به کمک مذاکره‌کننده این‌گونه قراردادها بیاید. در این قراردادها، مهم‌ترین موضوع از دید ملی و عمومی، تفکیک موضوعات قابل مذاکره از موضوعاتی است که خط قرمز بوده و قابل مذاکره نیستند و به عبارت دیگر جزء باید‌ها و نبایدها قرار می‌گیرند. موضوعات مربوط به حقوق عمومی مانند محیط زیست، سلامتی و ایمنی در این دسته قرار می‌گیرند که تحت حاکمیت قوانین و مقررات داخلی کشور میزبان هستند. البته، چنین قوانین و مقرراتی بایستی قابلیت اعمال عمومی داشته و تبعیض‌آمیز نباشند. به علاوه، چنین مواردی در اثر لابی و فشار شرکت‌های نفتی قابل تعدیل نیستند. بنابراین، این موضوعات نمی‌توانند موضوع مذاکره با شرکت‌های نفتی قرار بگیرند و در نتیجه این موارد از مواردی هستند که می‌توانند در مذاکرات بن‌بست یا مانع ایجاد کنند. در مقابل، موضوعات قابل مذاکره، موضوعات تجاری و مالی مانند سهم دولت از منابع تولیدی است. سهم دولت اصلی‌ترین موضوع مذاکرات قراردادی بوده و می‌تواند اشکال مختلفی از قبیل مالیات بر درآمد، حق الامتیاز، حق لیسانس و

19. MDT International, op.cit., 10.

20. Oliver, Ibid, 130-139.

پرداخت پاداش یا ترتیبات تسهیم سود به خود بگیرند. پارامترها یا اصول مالی بازگشت سرمایه و منافع آن، اگرچه ممکن است در قوانین ذکر شوند، اما نباید بسیار جزئی باشند. این اصول باید منعطف بوده تا مذاکرات بتوانند انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشند. به همین دلیل شرکت‌های بین‌المللی نفتی در برابر هزینه‌های رعایت استانداردهای محیط زیستی، به دنبال کاهش سهم شرکت‌های ملی (دولت) از منابع تولیدی هستند.^{۲۱}

۲- راهکارهای حقوقی مرحله تنظیم قرارداد برای خروج از اختلافات آتی قراردادی

دو راهکار معمول که طرفین برای باز گذاشتن راه‌حل مذاکره برای برون‌رفت از اختلافات خود در زمان تنظیم شروط قراردادی به کار می‌بندند، چندلایه‌ای کردن شرط حل‌وفصل اختلافات و همچنین درج شرطی است که در صورت به هم خوردن تعادل اقتصادی قرارداد هریک از طرفین می‌توانند به آنها متوسل شده و منافع خود را به نحو عادلانه‌ای تأمین نمایند.

۲-۱- تنظیم شرط داوری به صورت چندلایه‌ای و شروط معمول و اثر آن

شروط چندلایه‌ای برای حل‌وفصل اختلافات^{۲۲} شرطی هستند که بر اساس آنها، قبل از حل‌وفصل اختلافات از طریق داوری یا دادگاه، از دیگر طرق جایگزین مانند مذاکره و میانجیگری به عنوان گام‌های اولیه استفاده می‌شود. نکته قابل توجه در این شروط اینکه معمولاً هر پلکان به عنوان پیش شرط گام بعدی محسوب می‌شود.

بر اساس فرم‌های استاندارد قراردادهای موجود در استرالیا، شروط مذاکره، طرفین را ملزم می‌کند که حداقل برای یکبار برای اتخاذ تصمیم با یکدیگر تبادل نظر کنند^{۲۳} و صرفاً در صورتی که این تلاش طرفین برای مذاکره ناکام بماند، آنگاه موضوع مورد اختلاف می‌تواند به داوری یا دادگاه ارجاع گردد.^{۲۴}

21. Jenik Radon, "How To Negotiate Your Oil Agreement," in *Escaping the Resource Curse*, ed. Macartan Humphreys, Jeffrey Sachs and Joseph Stiglitz (New York: Columbia University Press, 2007), 102-103.

22. Multi-tier Dispute Resolution Clauses.

23. To confer at least once.

24. Peter Fenn, Michael O'Shea and Edward Davies, *Dispute Resolution and Conflict Management in Construction* (London: E & FN Spon Publication, 2005), 14.

در راهنمای کانون بین‌المللی وکلا در رابطه با تنظیم شروط داوری در خصوص شروط چندلایه‌ای توصیه‌های ارزشمندی ارائه شده است. مثلاً اینکه این شروط باید یک دوره زمانی را برای مذاکره یا میانجیگری تعیین نمایند. شروع این دوره می‌تواند از طریق بروز اتفاق معین و غیرقابل مناقشه (یعنی یک اخطار کتبی) مشخص شود که پس از آن هریک از طرفین می‌تواند به داوری مراجعه نماید. این راهنما، برای استفاده تنظیم‌کنندگان قرارداد شرط ذیل را پیشنهاد نموده که در آن ضرورتاً قبل از ارجاع اختلافات به داوری، اختلافات به ترتیب از طریق مذاکره و میانجیگری حل‌وفصل می‌گردند: «کلیه اختلافات ناشی از یا در ارتباط با این قرارداد من جمله اختلافات راجع به وجود، اعتبار یا خاتمه این قرارداد («اختلافات»)، صرفاً و انحصاراً مطابق روش مشخص شده ذیل حل‌وفصل خواهد شد: الف) مذاکره: طرفین تلاش می‌کنند کلیه اختلافات را به صورت دوستانه و از طریق مذاکره فی‌مابین مدیرانی که اختیار حل‌وفصل اختلافات را داشته باشند حل‌وفصل کنند. ب) میانجیگری: کلیه اختلافاتی که از طریق مذاکره و بر اساس بند الف) فوق ظرف [سی] روز از تاریخ درخواست کتبی مذاکره از سوی هریک از طرفین یا ظرف مدت زمانی دیگری که طرفین به صورت کتبی توافق نموده‌اند، حل‌وفصل نگردیده، به صورت دوستانه و از طریق میانجیگری مطابق [قواعد میانجیگری تعیین‌شده] حل‌وفصل خواهد شد. ج) داوری: کلیه اختلافاتی که از طریق میانجیگری و بر اساس بند ب) فوق ظرف [۴۵] روز از تاریخ انتخاب شخص میانجیگر یا ظرف مدت زمانی دیگری که طرفین به صورت کتبی توافق نموده‌اند، حل‌وفصل نگردیده، نهایتاً مطابق [قواعد داوری تعیین‌شده] و توسط [یک یا سه] داور تعیین‌شده مطابق قواعد مذکور، حل‌وفصل خواهد شد. مقر داوری [...] خواهد بود. زبان داوری [...] می‌باشد.»^{۲۵}

امروزه صنعت نفت در نگارش شرط حل‌وفصل اختلافات، به ویژه در قراردادهای بین‌المللی، به سوی استفاده از شروط چندلایه‌ای گرایش پیدا کرده است. در این گونه شروط، فرایندهای مجزا و پلکانی برای حل‌وفصل اختلافات در نظر گرفته می‌شود. در اکثر قراردادهای صنعت نفت و گاز، شرط حل‌وفصل اختلاف از طریق مذاکره وجود دارد و می‌تواند در اشکال مختلفی به نگارش درآید. برای مثال، در شرایط عمومی قراردادهای خدمات دریایی

۲۵. کانون بین‌المللی وکلا، راهنمای کانون بین‌المللی وکلا در رابطه با تنظیم شروط داوری، ترجمه محمد علیخانی (لندن: کانون بین‌المللی وکلا (IBA)، ۲۰۱۰)، ۳۳-۳۵.
 “IBA Guides, Rules and other Free Materials,” International Bar Association, Accessed October 03, 2013, http://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx.

لاجیک،^{۲۶} قبل از رجوع به سایر شیوه‌های جایگزین حل و فصل اختلاف، شیوه مذاکره در سه لایه پیش‌بینی شده است. بر اساس این شروط که به شرط پلکانی^{۲۷} مشهورند، ابتدائاً نمایندگان طرفین تلاش می‌نمایند تا اختلافات خود را حل و فصل نمایند. در صورتی که توافقی حاصل نشود، اختلافات به پلکان بعدی یعنی اشخاص تعیین شده در قرارداد ارجاع می‌شود. در صورت عدم حصول توافق در این سطح، اختلافات به سطح بالاتر یعنی مدیران طرفین ارجاع می‌شود. نهایتاً، چنانچه کلیه این مراحل انجام شده باشد و اختلافات حل و فصل نشده باشد، هریک از طرفین می‌تواند به دادگاه مراجعه کند. منفعت این روش این است که اختلافات از دست اشخاص عملیاتی که به طور روزانه با قرارداد سروکار دارند، خارج شده و به حفظ روابط طرفین کمک می‌گردد؛ چراکه مدیرانی که در تماس مستقیم با قرارداد نیستند، با استقلال بیشتری عمل کرده و از لحاظ احساسی و شخصی از موضوعات مورد اختلاف فاصله دارند. از منافع مذاکره پلکانی این است که طرفین بر فرایند مذاکره کنترل داشته و راه‌حل‌های متخذه توسط طرفین از پایداری بیشتری برخوردار بوده و زمان، هزینه و محرمانگی اطلاعات حفظ می‌شوند.^{۲۸} در نمونه دیگری از این شروط که در دعوی تیمز والی پاور علیه توتال گس اند پاور^{۲۹} مربوط به قرارداد بلندمدت تأمین گاز مطرح گردیده است، طرفین در قرارداد متعهد گردیدند تا با حسن نیت، تمامی تلاش متعارف خود را برای حل و فصل اختلاف خود به کار گیرند و در صورت عدم حصول نتیجه، اختلافات جهت تصمیم‌گیری به کارشناس مستقل ارجاع داده می‌شود. نهایتاً، چنانچه کارشناس مستقل تعیین نشده یا رسیدگی به اختلافات طرفین به نتیجه‌ای نرسد، موضوع به داوری موضوع قرارداد ارجاع می‌گردد. از لحاظ آثار چنین شروطی در حقوق انگلستان، به طور سنتی گفته شده که برخلاف توافق بر دادگاه یا داوری، توافق بر مذاکره به این علت که در خود قطعیت نیروی الزام‌آور را ندارد، الزام‌آور نیست. در پرونده والفورد علیه مایلز،^{۳۰} شرکتی در برابر شرکت طرف مقابل و هر شخص ثالث دیگری ملتزم به مذاکره شد. با این حال، در این التزام مشخص نگردیده که برای چه مدتی دو شرکت متعهدند که به مذاکرات خود ادامه داده و مشخص

26. "LOGIC General Conditions of Contract (Including Guidance Note) for Services (On-and-Off-shore)," Governance for Standard Industry Solutions, Accessed September 25, 2013, <http://www.logic-oil.com/standard-contracts/documents>.

27. Escalated Clause.

28. Mohammad Al Rahmani, "Dispute Resolution in Oil and Gas Contracts." *I.E.L.R.* 3 (2011): 5, Accessed September 25, 2013, <http://ssrn.com/abstract=2159702>.

29. Thames Valley Power Ltd v Total Gas & Power Ltd (2005).

30. Walford V Miles (1992).

نشده چه چیزی به این تعهد خاتمه می‌دهد. بنابراین، دادگاه چنین رأی داد که توافق جهت مذاکره برای دوره نامشخص الزام‌آور نیست.^{۳۱} از این‌روست که در برخی از شروط داوری چندلایه‌ای مانند آنچه در قواعد قانون بین‌المللی وکلا راجع به تنظیم شروط داوری بین‌المللی ذکر شده، پیشنهاد گردیده که برای هر لایه‌ای که در نظر گرفته می‌شود، مدت زمان آن هم مشخص گردد. در هر حال، بررسی آثار این شروط بستگی به قانون حاکم بر قرارداد دارد.

۲-۲- تنظیم شرط مذاکره مجدد، شروط معمول و اثر آن

مذاکره مجدد یکی از شاخصه‌های صنعت نفت است. تجربه نشان داده که کشورهای میزبان سرمایه‌گذاری حتی اگر در قرارداد یا قانون حاکم بر قرارداد چنین امری پیش‌بینی نشده باشد، اقدام به مذاکره مجدد قراردادهای سرمایه‌گذاری می‌نمایند. برخی معتقدند که شرکت‌های بین‌المللی از یک سو به دنبال درج شرط ثبات در قراردادها می‌باشند تا موجب تثبیت قوانین زمان انعقاد قرارداد شوند و شرکت‌های ملی از سوی دیگر به دنبال منعطف کردن قرارداد هستند و این امر موجب تعارض مداوم میان دولت میزبان و شرکت‌های بین‌المللی شده است. با این حال، به نظر برخی دیگر شرط مذاکره مجدد بالعکس می‌تواند سرمایه‌گذار را در مقابل اقدامات و تعدیل‌های یک‌جانبه دولت میزبان مصون بدارد؛ چراکه دولت بر مبنای این شرط، به جای انجام اقدامات یک‌جانبه، خود را متعهد می‌کند تا در صورت تحقق شرایط خاصی، وارد مذاکره مجدد قراردادی شود. حتی چنین شرطی این امکان را به سرمایه‌پذیر می‌دهد که در صورتی که دولت با اقدامات یک‌جانبه خود موجب برهم خوردن تعادل اقتصادی قرارداد شود، بتواند از انعطاف‌پذیری قرارداد استفاده کرده و مذاکره مجدد را شروع کند.^{۳۲}

برخی از نویسندگان، مذاکره مجدد را به سه نوع تقسیم کرده‌اند: ۱- مذاکره مجدد پس از خاتمه قرارداد^{۳۳} که زمانی اتفاق می‌افتد که قرارداد به اتمام رسیده و طرفین با اراده آزاد تلاش می‌کنند رابطه قراردادی خود را تجدید کنند؛ ۲- مذاکره در حین اجرای قرارداد^{۳۴} که زمانی اتفاق می‌افتد که قرارداد خود واجد شرطی می‌باشد که در مقاطع زمانی خاص یا با بروز رخدادی معین، هریک از طرفین می‌توانند وارد مذاکره مجدد یا بازنگری شرایطی خاص از

31. Al Rahmani, op.cit., 6.

32. Zeyad A. Al Qurashi, "Renegotiation of International Petroleum Agreements," *Journal of International Arbitration* 22(4) (2005): 265-267.

33. Post-Deal Renegotiations.

34. Intra-Deal Renegotiation.

قرارداد شوند؛^{۳۵} مذاکره مجدد خارج از قرارداد^{۳۵} که سخت‌ترین نوع مذاکره مجدد می‌باشد، زمانی اتفاق می‌افتد که قرارداد شرطی را برای مذاکره مجدد پیش‌بینی ننموده و یکی از طرفین می‌خواهد در مورد شرطی از قرارداد مجدداً مذاکره کند، مانند تعدیل قضایی قرارداد.^{۳۶} مثال شایع نوع دوم مذاکره مجدد را می‌توان در قراردادهای بلندمدت خرید و فروش گاز ملاحظه نمود. در این قراردادها طرفین با درج شرط بازنگری در قیمت گاز توافق می‌کنند که در صورت اثبات ناکارآمد بودن فرمول قیمت به دلیل تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی در بازار یا با اعمال حق خود مبنی بر بازنگری در قیمت هرچند سال یکبار، هریک از طرفین می‌تواند درخواست بازنگری قیمت را بنماید.^{۳۷}

یکی از تعارض‌های مهم میان شرکت‌های ملی نفت و شرکت‌های چندملیتی نفتی این است که شرکت‌های چندملیتی با هدف افزایش سود و کاهش ریسک بر ثبات و تداوم قراردادی اصرار ورزیده در حالی که دولت‌های میزبان با هدف افزایش رشد اقتصادی و توسعه از طریق سرمایه‌گذاری خارجی به دنبال رژیم قراردادی منعطفی هستند. با توجه به ابهاماتی که در آثار حقوقی شروط تثبیت در قراردادها وجود داشته و اینکه دولت‌ها به اعمال حقوق حاکمیتی خود بر منابع نفتی تمایل دارند، در قراردادهای نفتی ترجیح داده می‌شود تا در صورتی که قوانین و مقررات آینده بر وضعیت قراردادی سرمایه‌گذاری تأثیرگذار باشد، طرفین به منظور رسیدن به راه‌حلی منصفانه جهت حفظ یا اعاده تعادل اقتصادی قراردادی با یکدیگر با حسن نیت مذاکره کنند. در واقع این شرط طرفین را در برابر صعوبت ناشی از تغییر اوضاع و احوال اساسی قراردادی حمایت می‌کند. تعهد به مذاکره مجدد، دولت را ملزم می‌کند تا به جای تغییر یک‌جانبه شروط قراردادی با سرمایه‌گذار مذاکره کند. شرط مذاکره مجدداً معمولاً مقرر می‌دارد که هرگونه تغییر قانون، مقررات یا هر اقدام دولت که پس از انعقاد قرارداد تأثیر منفی بر منافع قرارداد سرمایه‌گذار بگذارد، سرمایه‌گذار را مستحق می‌نماید که درخواست مذاکره قرارداد مجدد نماید و کشور میزبان مکلف است با حسن نیت این مذاکرات را برگزار کند. شروط معمول مذاکره مجدد برای هر دو طرف قرارداد امکان درخواست مذاکره مجدد را می‌دهد. در این شروط معمولاً از اصطلاحاتی چون تغییر اساسی اوضاع و احوال موجود در

35. Extra-Deal Renegotiation.

36. Jeswald W Salacuse, "Renegotiation International Project Agreements," *Fordham International Law Journal* 24 (4) (2000): 1320-1322.

۳۷. محمد علیخانی، «بررسی وضعیت حقوقی مبیع و ثمن در قراردادهای بین‌المللی فروش گاز»، *مجله حقوقی*

زمان قرارداد یا عدم تعادل عمده اقتصادی به کار می‌رود. مذاکره مجدد در حقوق بین‌الملل نیز تحت عنوان نظریه تغییر اساسی شرایط و اوضاع و احوال مورد پذیرش قرار گرفته و اثر آن فسخ قرارداد یا تعدیل آن می‌باشد.^{۳۸} به علاوه، قید حسن‌نیت که اصولاً در چنین شروطی ذکر می‌گردد، موجب می‌شود که تعهد قراردادی از حالت یک تعهد ساده با آثار بیان‌شده در مورد شروط چندلایه‌ای درآمده و متعهد ملزم باشد تا حداکثر تلاش خود را برای رسیدن به توافق تجاری عادلانه انجام دهد. در استرالیا، دادگاه در رأی صادره خود در یکی از دعاوی،^{۳۹} تعهد به مذاکره با حسن‌نیت را غیرواقعی دانسته و اعلام داشته این تعهد نمی‌تواند الزام‌آور باشد. با این حال، در پرونده دیگری^{۴۰} دادگاه چنین نظر داده که تعهد به حسن‌نیت در برخی شرایط می‌تواند الزام‌آور باشد. برای اینکه تعهدی بتواند الزام‌آور باشد، اصول کلی ذیل اعمال می‌گردد: ۱- طرفین باید صادقانه عمل کنند؛ ۲- هریک از طرفین باید به منافع مشروع طرف مقابل توجه کند؛ ۳- هیچ‌یک از طرفین نباید ناعادلانه عمل کرده یا موجب ضرر به دیگری شوند. با این حال، چنین تعهدی مانع از این نمی‌شود تا طرفین بهترین معامله‌ای که منافعشان را تأمین می‌کند، دنبال کرده و در عین حال با اشخاص دیگر نیز وارد مذاکره شوند.^{۴۱} در هر حال، در صورتی که طرفین در قرارداد خود چنین شرطی را پیش‌بینی کرده باشند، در صورتی که بر بازنگری قرارداد از طریق مذاکره به توافق نرسند، مرجع حل و فصل نهایی اختلافات مذکور در قرارداد مانند داوری به این موضوع رسیدگی و رأی خود را که نهایی و لازم‌الاجراست، صادر می‌نماید. اما در صورت عدم پیش‌بینی چنین شرطی در قرارداد، موضوع از پیچیدگی بیشتری برخوردار بوده و اثرات شرط مذاکره مجدد و قید حسن‌نیت در آن باید با توجه به قانون حاکم بر قرارداد مورد بررسی قرار گیرد.

۳- شیوه‌های مدیریت تعارض‌های قراردادی در مرحله اجرای قرارداد

وجود تعارض فی‌نفسه امری منفی تلقی نمی‌شود، چراکه باعث تبیین موضوعات و مسائل میان طرفین شده و خود منشأ رویکردهای جدید و حتی در برخی موارد نزدیک شدن مواضع طرفین می‌شود. با این حال در مواردی که تعارض به خوبی مدیریت نشود، ممکن است

38. Hadiza Tijjani Mato, "The Role of Stability and Renegotiation in Transnational Petroleum Agreements," *Journal of Politics and Law* 5 (2012): 35-36.

39. *Coal Cliff Collieries Pty Ltd V Sijehama Pty Ltd* (1991).

40. *United Group Rail Services Limited v Rail Corporation* (2009).

41. Robertson, Ian and Sarah Butler, "The Obligation to Negotiate in Good Faith." May 08, 2013. <http://www.holdingredlich.com/corporate-commercial/the-obligation-to-negotiate-in-good-faith> (Accessed January 31, 2014), 2.

موجب بروز اختلافات شدید، کاهش منافع متقابل و قطع ارتباط میان طرفین گردد. برای مدیریت تعارض‌های قراردادی، درک صحیح از شیوه‌ها و انواع مدیریت تعارض‌ها بسیار ضروری تلقی می‌شود که در دو قسمت زیر مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۱- شیوه‌های مدیریت تعارض‌های قراردادی در زمان اجرا از طریق مذاکره

تعارض می‌تواند علل متعددی داشته باشد از قبیل کمبود دانش یا تصور غلط نسبت به موضوع، عدم آگاهی از تمایلات طرف مقابل و کمبود اطلاعات در مورد مسائل پیش‌آمده. از این رو، یکی از راه‌های مؤثر برای حل تعارض این است که از طریق مذاکره، تعارضات و عدم توافقات میان طرفین حل شود. به عبارت دیگر، مذاکره برای حل تعارض، فرایندی است که برای درک و تبیین تعارض‌ها و اختلاف‌ها، طرفین با یکدیگر نظرات و اطلاعات خود را راجع به موضوعات اصلی تبادل کرده و به راه‌حلی که برای طرفین قابل قبول باشد، می‌رسند. این روش حل اختلاف، روشی اختیاری بوده و طرفین بر روند آن و نتایج حاصله کنترل دارند.^{۴۲}

شیوه‌های ذیل که بعضاً با استراتژی‌های مذکور در بند اول تطابق دارند، از جمله شیوه‌هایی هستند که برای رفع تعارض ارائه گردیده است:

۳-۱-۱- شیوه رقابت^{۴۳}

در این شیوه حفظ و تحقق منافع طرف خود از اهمیت برخوردار بوده و اهمیتی به منافع طرف مقابل داده نمی‌شود (برد - باخت). شیوه رقابتی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فوری بوده و محتاج به تصمیم‌گیری سریع است. در این شیوه موانع غیرضروری در فرایند اجرای قرارداد حذف و آنچه مصلحت کار اقتضاء می‌کند مورد عمل قرار می‌گیرد.

۳-۱-۲- شیوه همکاری^{۴۴}

طرفین به صورت متقابل به دنبال برآورده کردن نیازها و تمایلات طرف مقابل هستند (برد - برد). در این شیوه، راه‌حل‌های توافقی که دربردارنده منافع مشترک طرفین است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرضیات و نظرات متقابل میان طرفین مورد بحث و بررسی قرار گرفته،

42. Kathleen Novak and Christianne Hall, "Conflict Negotiation Guidelines," <http://www.healthsystems2020.org/content/resource/detail/1007> (Accessed January 31, 2014).

43. Competition: Distributive (Win-Lose) Bargaining.

44. Collaboration: Integrative (Win-Win).

رویکردهای مختلف ترکیب شده و طرفین با در نظر گرفتن ملاحظات طرف دیگر و غلبه بر تعارضات موجود به طور مشترک اتخاذ تصمیم می‌کنند.

۳-۱-۳- شیوه مصالحه^{۴۵}

در این شیوه تحقق نیازهای هریک از طرفین برای دیگری از اهمیت نسبی برخوردار است. این شیوه زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که طرفین به دنبال رسیدن به توافقی سریع و دستیابی موقت به حل و فصل موضوعات مورد اختلاف می‌باشند. در صورتی که شیوه‌های رقابتی یا همکاری کارایی نداشته باشند، این شیوه به عنوان شیوه‌ای پشتیبان می‌تواند عمل کند.

۳-۱-۴- شیوه اجتناب^{۴۶}

از طرح موضوعاتی که ممکن است موجب تشدید تعارض شده جلوگیری می‌شود و هریک از طرفین نسبت به نیازهای خود و طرف مقابل بی‌تفاوت است و طبیعتاً انتظار انجام اقدام خاصی نمی‌رود. این شیوه در مواردی استفاده می‌شود که موضوع کم‌اهمیت بوده یا مسئله غیرقابل رفع می‌باشد. همچنین این روش زمانی استفاده می‌شود که طرفین در حال جمع‌آوری اطلاعات بوده و نمی‌خواهند تصمیم بگیرند. با استفاده از این روش می‌توان رفع تعارض را به سایر اشخاصی که می‌توانند تعارض را رفع نمایند، واگذار کرد.

۳-۱-۵- شیوه سازش^{۴۷}

با توجه عدم اهمیت موضوع تعارض برای یک طرف و اهمیت آن برای طرف دیگر، یک طرف در خصوص حل مشکلات و تعارضات به طرف دیگر اطمینان خاطر می‌دهد. این روش، زمانی استفاده می‌شود که معمولاً یک طرف به امید گرفتن امتیازی در آینده حاضر است امتیاز مورد نظر را به طرف دیگر بدهد.^{۴۸}

45. Compromising.

46. Avoiding.

47. Accommodating.

48. E. Wertheim, "Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview," <http://www.cba.neu.edu/ewertheim> (Accessed September 29, 2013).

۳-۲- راه‌های مدیریت تعارض‌های قراردادی

در صورت بروز تعارض یا اختلاف، باید ضمن حفظ ارتباط با طرف مقابل، با هدف رسیدن به نتیجه‌ای برد - برد، در مورد وقایع تحقیقات لازم به عمل آید. موضوع مورد اختلاف طرفین به طور خاص مشخص گردد و شرطی از قرارداد که راجع به موضوع است، معین گردد. چنانچه موضوع به قانون خارجی برمی‌گردد، اخذ نظر حقوقی و قراردادی راجع به تفسیر موضوع ضروری است. سپس طرفین راجع به این موضوع با یکدیگر وارد مذاکره شوند. در این قسمت سه راهکار مدیریت تعارض‌های قراردادی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۳-۲-۱- تشکیل جلسه، ثبت و ضبط مذاکرات

بهتر است قبل از تشکیل جلسه، دستور جلسه‌ای رسمی برای هر جلسه تهیه شود. دستور جلسه موجب می‌شود تا اولویت و اهداف، مشخص شده و در جلسه مورد بررسی قرار گیرد. دستور جلسه همچنین موجب تقویت کنترل جلسه مذاکرات، تحقق اهداف مورد نظر و به کارگیری راهبردی خاص در پیشبرد موضوعات می‌گردد.^{۴۹} به نظر می‌رسد در مواردی که طرفین به اختلافی برخورد کرده‌اند، بهتر است با مشارکت یکدیگر موضوعات و مسائل مورد تعارض خود را مشخص کرده و در دستور کار جلسه مذاکره خود قرار دهند. این امر طرفین را از طرح موضوعات پراکنده بازداشته و موجب می‌شود که سمت‌وسوی مذاکرات تعیین گردد. به علاوه، به منظور اینکه مذاکرات میان طرفین بتواند پیشرفت کند و طرفین اصولاً نتوانند در هر جلسه به مواضع قبلی خود برگردند، بایستی در پایان جلسات، مذاکرات انجام‌شده و توافقات احتمالی حاصله را در صورت جلسه‌ای ثبت و ضبط نمایند.

۳-۲-۲- تشکیل کمیته‌های مشترک برای حل تعارض

پس از انعقاد قرارداد، مهم‌ترین اقدام، اجرا و نظارت بر قرارداد است. معمولاً اجرای قرارداد به اشخاصی سپرده می‌شود که در جریان مذاکرات انعقاد قرارداد نبوده‌اند. لیکن، به این علت که اشخاص مجری از سابقه قرارداد اطلاعی نداشته یا فهم مشترکی از شرایط قراردادی ندارند، ممکن است مشکلاتی به وقوع بپیوندد. یکی از راه‌های جلوگیری از مشکلات اجرایی این است که اشخاص مجری در مذاکرات مشارکت داده شوند و یا ایده‌آل‌تر این است که

۴۹. چالز ادیسون هاریس، *فنون مذاکرات تجاری*، ترجمه محمدابراهیم گوهریان (تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۱)، ۵۹-۵۷.

اشخاصی که اصالتاً در مذاکرات حضور پیدا می‌کنند در مرحله اجرا هم دخیل شوند. در رابطه با نظارت بر اجرای قرارداد هم باید دو نکته مورد توجه قرار گیرد: ۱) آیا تعهدات قراردادی توسط طرف مقابل ایفاء می‌شوند؟ عدم اجرای تعهدات قراردادی معمولاً نشان‌دهنده اختلاف طرفین در تفسیر مفاد قراردادی است. اصولاً در هر قراردادی شروطی یافت می‌شود که مبهم بوده یا به خوبی تنظیم نشده و موجب بروز اختلاف میان طرفین می‌گردد. از علل مهم بروز اختلاف میان طرفین در مرحله اجرای قراردادهای حوزه انرژی، تغییر سیاست‌هایی است که طرفین در زمان انعقاد قرارداد آن را پیش‌بینی نمی‌کرده‌اند؛ ۲) آیا قرارداد به سوی نتیجه مورد نظر حرکت می‌کند؟ به علت پیچیدگی‌ها و تغییر و تحولات بازار انرژی و تکنولوژی، معمولاً پیش‌بینی نتایج مورد نظر مشکل و با هزینه زیادی همراه است. بنابراین، یکی از ایده‌های مناسب برای اجرای قرارداد، تشکیل کمیته‌هایی است که متشکل از نمایندگان طرفین بوده و علاوه بر حفظ روابط، موجب تبادل اطلاعات پروژه شده و مسائل اجرایی که ممکن است در اجرای قرارداد پدید آید را مورد حل و فصل قرار می‌دهند.^{۵۰} البته در این زمینه، ممکن است طرفین در قرارداد خود نیز کمیته‌هایی را برای اجرا و نظارت بر قرارداد پیش‌بینی کرده باشند. مثلاً در قراردادهای بیع متقابل در ایران کمیته مشترک مدیریت^{۵۱} عهده‌دار تعیین برنامه‌های قراردادی می‌باشد و در حدود صلاحیت خود می‌تواند در جلسات مشترکی که به طور منظم میان اعضوهای آن برگزار می‌گردند موضوعات قراردادی مانند برنامه کاری، بودجه سالیانه و سایر موضوعات مؤثر بر اجرای قرارداد که باعث تعارض کارشناسی میان طرفین گردیده را مورد مذاکره قرار داده و نتایج تصمیمات خود را جهت تأیید شرکت ملی نفت ایران و اجرا توسط پیمانکار ثبت و ضبط کنند.

۳-۲-۳- مذاکره میان مدیران عالی طرفین

برای حل تعارض، مذاکره، میان مدیران عالی طرفین اصولاً در موارد ذیل رخ می‌دهد:

- مذاکره در سطوح کارشناسی یا اجرایی به نتیجه مطلوب و مورد توافق نرسیده است؛
- مدیران مجری اختیار تام در توافق نداشته و تصمیمات آنها مورد توافق میان کارشناسان مستلزم مذاکره و تأیید مدیران عالی دو طرف باشد؛
- نتایج مذاکرات اثرات عمده و تعیین‌کننده‌ای بر اجرای پروژه داشته باشد.

50. Ann Ball, "Step 3: Post-Negotiations, Managing Natural Resource Disputes," www.unce.unr.edu/publications/files/.../FS9987 (Accessed September 29, 2013).

51. Joint Management Committee.

نتیجه

قراردادهای بین‌المللی چه در مرحله قبل از انعقاد، چه در مرحله انعقاد و چه در مرحله اجرا مستلزم استفاده از روش مذاکره می‌باشند. در این مراحل برای اینکه مذاکرات طرفین از هم گسسته نشده و طرفین بتوانند به نتیجه‌ای مشترک و قابل قبول دست یابند، می‌توانند از راهکارها، استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها، شروط قراردادی و شیوه‌های مدیریتی حل تعارض استفاده نموده و موانع و بن‌بست‌های احتمالی را مرتفع سازند. به کارگیری این راهکارها اصولاً عمومی بوده و در سایر قراردادها نیز وجود دارد و مذاکره‌کنندگان صنعت نفت و گاز می‌توانند از آنها کمک بگیرند. در عین حال، ویژگی‌های قراردادهای نفت و گاز از جمله طول‌مدت بودن، هزینه‌های هنگفت عملیاتی، پیچیدگی‌های شروط مالی قرارداد مسائلی فراتر را می‌طلبد که طرفین را مجبور به همکاری نموده به نحوی که به اقتضای آن، استفاده از شیوه مذاکره اصولی به عنوان شیوه‌ای مناسب تلقی می‌گردد. البته مذاکره اصولی کافی نبوده و طرفین باید در قرارداد، تمهیدات لازم را در قالب تعهدات قراردادی به منظور حل و فصل سریع تعارض‌ها یا اختلافات خود نیز در نظر بگیرند. شروط چندلایه‌ای و شروط مذاکره مجدد که در قراردادهای این صنعت معمول است در صورتی که به خوبی تنظیم شوند، می‌توانند منافع شرکت‌های ملی نفت و شرکت‌های نفتی بین‌المللی را در درازمدت تا حد زیادی تضمین نموده و از مخاطرات سایر شیوه‌های حل و فصل اختلافات بکاهند. به علاوه، نحوه تعامل این شرکت‌ها در مرحله اجرای قرارداد نیز از اهمیت اساسی برخوردار بوده و استفاده از شیوه‌ها و راه‌های مدیریت تعارض‌ها که بدان اشاره شد، می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

- ادیسون هاریس، چالز. *فنون مذاکرات تجاری*. ترجمه محمدابراهیم گوهریان. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۱.
- پاکدامن، رضا. *فرایند مذاکره و تحقق معاملات بین‌المللی (پیش‌نیازها، هدایت مذاکرات و پیگیری توافقات)*. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۸۹.
- علیخانی، محمد. «بررسی وضعیت حقوقی مبیع و ثمن در قراردادهای بین‌المللی فروش گاز». *مجله حقوقی بین‌المللی* ۴۰ (۱۳۸۸): ۲۸۹-۳۱۱.
- کانون بین‌المللی وکلا. *راهنمای کانون بین‌المللی وکلا در رابطه با تنظیم شروط داوری*. ترجمه محمد علیخانی. لندن: کانون بین‌المللی وکلا (IBA)، ۲۰۱۰.
- گرین، جرج. *اصول کار تیمی*. ترجمه راضیه خالقی قدیری و محمد مهدیارفر. تهران: انتشارات آدینه، ۱۳۸۷.
- واحد قراردادها و دعاوی خارجی شرکت ملی نفت ایران. *اصول و فنون مذاکره قراردادی در صنعت نفت*. تهران: نشر روابط عمومی شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۹.

ب) منابع انگلیسی

- Al Qurashi, Zeyad A. "Renegotiation of International Petroleum Agreements." *Journal of International Arbitration* 22 (4) (2005): 261-300.
- Al Rahmani, Mohammad. "Dispute Resolution in Oil and Gas Contracts." *I.E.L.R.* 3 (2011): 78-85. Accessed September 25, 2013. <http://ssrn.com/abstract=2159702>.
- Ball, Ann. "Step 3: Post-Negotiations, Managing Natural Resource Disputes." Accessed September 29, 2013. www.unce.unr.edu/publications/files/.../FS9987.
- Department of Justice of Canada. "Dispute Resolution Reference Guide." Accessed September 25, 2013. <http://www.justice.gc.ca/eng/tp-pr/csj-sjc/dprs-sprd/res/drrg-mrrc/03.html>.
- Dolan, John Patrick. *Smart Negotiating: It's a Done Deal!*. California: EP Entrepreneur Press, 2006.
- Fenn, Peter, Michael O'Shea, and Edward Davies. *Dispute Resolution and Conflict Management in Construction*. London: E & FN Spon Publication, 2005.
- Governance for Standard Industry Solutions. "LOGIC General Conditions of Contract (Including Guidance Note) for Services (On-and-Off-shore)." Accessed September 25, 2013. <http://www.logic-oil.com/standard-contracts/documents>.
- International Bar Association, "IBA Guides, Rules and other Free Materials." Accessed October 03, 2013. http://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx.
- Mato, Hadiza Tijjani. "The Role of Stability and Renegotiation in Transnational Petroleum Agreements." *Journal of Politics and Law* 5(1) (2012): 33-41.
- MDT International (the Independent Training Company Serving the Global Oil and Gas Industry from its Operational Base in Aberdeen), *Negotiation Skills for the Oil & Gas Industry*, (Training Manual Presented in the Training Courses Held in Dubai, UAE, October 2011), 9.

Negotiation Skills for the Oil & Gas Industry. Training Manual Presented by MDT International, 2011.

Novak, Kathleen and Christianne Hall. "Conflict Negotiation Guidelines." Accessed January 31, 2014. <http://www.healthsystems2020.org/content/resource/detail/1007>.

Oliver, David. *How to Negotiate Effectively*. UK: British Library Cataloguing in Publication Data, 2003.

Osadare, Babatunde. *Organized Thinking as a Tool of International Negotiation: How Effective?*. Scotland: Center for Energy, Petroleum and Mineral Law and Policy, University of Dundee, 2009.

Radon, Jenik. "How to Negotiate Your Oil Agreement." In *Escaping the Resource Curse*, edited by Macartan Humphreys, Jeffrey Sachs and Joseph Stiglitz, 102-103. New York: Columbia University Press, 2007.

Robertson, Ian, and Sarah Butler. "The Obligation to Negotiate in Good Faith." May 08, 2013. <http://www.holdingredlich.com/corporate-commercial/the-obligation-to-negotiate-in-good-faith> (Accessed January 31, 2014).

Salacuse, Jeswald W. "Renegotiation International Project Agreements." *Fordham International Law Journal* 24 (4) (2000): 1319-1370.

Wertheim, E. "Negotiations and Resolving Conflicts: An Overview." Accessed September 29, 2013. <http://www.cba.neu.edu/ewertheim>.

The Methods for Breaking Negotiating Impasses and Solving Petroleum Conflicts

Dr. Mohamad Alikhani

Ph.D. in Oil and Gas Law from Shahid Beheshti University, Tehran
and LL.M. from University of Aberdeen, UK
Email: mohamadalikhani2002@yahoo.com

It is inevitable for the national oil companies and International oil companies to negotiate and reach agreements for accomplishing the supposed projects. To avoid the possible conflicts, the negotiation methods are the most appropriate ways which can be used in different contractual phases including prior to the conclusion of the contract, at the time of drafting and incorporating the terms into the agreement and at the time of performances of the contract. There are, however, a wide range of positions which can be taken by the parties during negotiation process that impede the parties to reach their agreement. Determining goals and considering variant alternatives, taking proper strategies suitable for the subject of the negotiation, incorporating appropriate terms in dispute resolution section, renegotiating disputed matters and managing the conflicts at the time of performance of the contract can assist the parties in breaking impasses during negotiation phases.

Keywords: Negotiation, Breaking Impasses, Negotiating Strategies, Renegotiation, Management of Contractual Conflicts.

Journal of LEGAL RESEARCH

VOL. XVII, No. 3

2018-3

- **Development of Human Rights Generations in Decisions of the International Court of Justice**
Hossein Yazdani - Dr. Hossein Al-e-Kajbaf - Dr. Seyed Ghasem Zamani - Dr. Hassan Savari
- **Transfer of Ownership and Lease of Space Objects in Orbit in the Light of International Space Law**
Hosna Khalvandi - Dr. Seyed Hadi Mahmoudi
- **Relation between the Right to Food and Agricultural World Trade Policy: Cooperation or Confrontation?**
Dr. Farhad Talaie - Ali Razmkhah
- **A Legal-Economic Analysis of Article 21 of the Law Amending the Compulsory Insurance Act: Civil Liability of Motor Vehicle Owners**
Dr. Faysal Ameri - Moslem Haj Mohammadi
- **Transformation of the Meaning of the Theory of Separation of Powers to the Functional Concept**
Dr. Mohammad Reza Vjeh - Zohreh Sadat Amiraftebi
- **Equality and Non-Discrimination in Human Rights System**
Ali Saalari
- **Third-party Protest in Bankruptcy Order from a Judicial Perspective**
Dr. Nematolah Hajali - Abouzar Kohnavard
- **Targeted Killing: Violation of Non-Reciprocity in Fundamental Obligations of Humanitarian Law and Human Rights**
Dr. Haleh Hosseini Akbarnezhad - Dr. Hoorieh Hosseini Akbarnezhad
- **Researcher's Liability in term of Damages to Environment Associated with Scientific Investigations**
Kosar Firouzpour
- **The Methods for Breaking Negotiating Impasses and Solving Petroleum Conflicts**
Dr. Mohamad Alikhani
- **The Influence of Islamic Jurisprudence in the Formation of Common-Law**
Author: Borham Mohammad Ataollah - Translator: Hamzeh Amininasab



S. D. I. L.

The S.D. Institute of Law
Research & Study