

اختلال التوازن الاقتصادي في عقود المقاولات:
اضطرابات سلاسل التوريد وارتفاع الأسعار بين
المخاطر التعاقدية والظروف الطارئة



إعداد: مكتب جاسم السويدي للمحاماة ومشاركوه

فريق النزاعات الإنشائية

المستشار القانوني: محمد جمال الدين صلاح

(2026/03/08)

المحتويات:

4	الغرض من الدراسة.....
4	أولاً: السياق السوقي والاقتصادي للمخاطر في قطاع المقاولات.....
4	1. اضطرابات سلاسل التوريد في منطقة الخليج.....
5	2. ارتفاع أسعار مواد البناء.....
6	3. أثر الزيادة في الأسعار على استمرارية المشروع.....
7	ثانياً: التحولات في السوق والخطر التعاقدية.....
7	1. اختلال التوازن الاقتصادي للعقد.....
8	2. العقود الأكثر تعرضاً للمخاطر.....
9	3. المسارات التي يتحول عبرها الحدث السوقي إلى نزاع.....
10	ثالثاً: الإطار القانوني الحاكم.....
10	1. مبدأ القوة الملزمة للعقد.....
11	2. نظرية الظروف الطارئة (الحوادث الاستثنائية).....
15	3. القوة القاهرة.....
18	4. التوترات الجيوسياسية في الخليج وتكييفها القانوني.....
19	5. اضطراب حركة الشحن البحري كمصدر للنزاعات في مشاريع المقاولات في الخليج.....
20	رابعاً: التطبيق العملي لهذه القواعد على عقود المقاولات.....
20	1. ارتفاع أسعار المواد.....
22	2. تعطل سلاسل التوريد.....
25	3. دور الاستشاري في تفاقم أو احتواء النزاع.....
26	خامساً: توزيع المخاطر في العقود والوثائق القياسية.....
27	1. بنود تعديل الأسعار.....
28	2. التغييرات (Variations).....
29	3. محدودية القوة القاهرة في العقود.....
30	4. البنود التي يجب على المفاوض مراجعتها فوراً.....
31	سادساً: تحليل عقود الفيديك في سياق ارتفاع الأسعار وتعطل التوريد.....

- 31..... البند 13 – التغييرات (Variations).....
- 32..... البند 8.13 – تسوية التغييرات في التكلفة (Adjustments for Changes in Cost).....
- 33..... البند 19 أو ما يقابله – القوة القاهرة أو الأحداث الاستثنائية.....
- 34..... البند 20 أو ما يقابله – إجراءات المطالبات (Claims Procedure).....
- 34..... 5. الأهمية العملية لبنية الفيديك.....
- 35..... سابعاً: إدارة المطالبات داخل الشركة – من الحدث إلى الملف القانوني.....
- 35..... 1. المبادئ العامة لإدارة المطالبات.....
- 36..... 2. سلسلة الإشعارات (Notification Timeline).....
- 38..... 3. بناء ملف المطالبة.....
- 39..... ثامناً: الأدوات العملية السريعة لشركات المقاولات.....
- 40..... 1. دليل الاستجابة السريع للمخاطر.....
- 44..... 2. شجرة القرار للمقاول.....
- 47..... 3. قائمة التحقق الخاصة بمطالبة المقاول.....
- 49..... تاسعاً: التفاوض مع المالك والاستشاري – كيف تُدار التسوية قبل النزاع.....
- 49..... 1. فلسفة التفاوض.....
- 50..... 2. أكثر النزاعات احتمالاً.....
- 52..... 3. التحضير للاجتماع.....
- 53..... 4. لغة التفاوض.....
- 54..... 5. الحلول الوسط العملية.....
- 55..... 6. إدارة الاجتماعات مع الاستشاري.....
- 56..... 7. كيف يُكسب النزاع أو يُخسر.....
- 58..... عاشرأً: الخاتمة.....

اختلال التوازن الاقتصادي لعقود المقاولات:

اضطرابات سلاسل التوريد وارتفاع الأسعار بين المخاطر التعاقدية والظروف الطارئة

الغرض من الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الآثار القانونية والتعاقدية لارتفاع أسعار مواد البناء واضطراب سلاسل التوريد في مشاريع المقاولات في منطقة الخليج. مع بيان الأساس القانوني للمطالبات المحتملة في ضوء نظريتي الظروف الطارئة والقوة القاهرة، إضافة إلى تحليل الأدوات التعاقدية المتاحة في عقود المقاولات، لمعالجة اختلال التوازن الاقتصادي للعقد.

تركز هذه الدراسة على الأثر القانوني والتعاقدية للتغيرات الاقتصادية واللوجستية على عقود المقاولات، دون التعرض لأي تقييم سياسي أو تحليل للعلاقات الدولية.

أولاً: السياق السوقي والاقتصادي للمخاطر في قطاع المقاولات

1. اضطرابات سلاسل التوريد في منطقة الخليج.

تعتمد مشاريع المقاولات في دول الخليج بدرجة كبيرة على سلاسل التوريد الدولية لتوفير المواد والمعدات الأساسية. ولذلك فإن أي اضطراب في حركة التجارة أو النقل البحري قد ينعكس مباشرة على تنفيذ المشاريع، سواء من خلال تأخر توريد المواد أو ارتفاع تكاليف النقل والتأمين. وعندما تتجاوز هذه الاضطرابات حدود التقلبات المعتادة في السوق، قد تتحول من مجرد ظاهرة اقتصادية إلى مسألة تعاقدية تؤثر في التوازن الاقتصادي للعقد.

ينتقل أثر هذه الاضطرابات سريعاً من مستوى السوق إلى مستوى المشروع. ويظهر ذلك في عدد من النتائج العملية، أهمها:

- تأخر وصول المواد والمعدات، خصوصاً تلك التي تعتمد على التوريد الخارجي مثل الحديد المستورد أو المعدات الكهروميكانيكية.
- ارتفاع تكاليف النقل والشحن نتيجة زيادة التأمين البحري، وتغير مسارات الشحن، وارتفاع أسعار الوقود والخدمات اللوجستية.
- تغير برامج التوريد وخطط التنفيذ، حيث يضطر المقاول إلى تعديل جداول العمل أو إعادة ترتيب الأنشطة بسبب عدم توفر المواد في الوقت المتوقع.

ونتيجة لذلك، قد تنشأ مطالبات بتمديد مدة التنفيذ أو مطالبات مالية مرتبطة بالتكاليف الإضافية الناتجة عن استمرار المشروع لفترة أطول من المخطط لها. ومن هنا فإن اضطراب سلاسل التوريد لا يمثل مجرد مشكلة تشغيلية أو لوجستية، بل قد يتحول إلى مخاطر تعاقدية وقانونية تتطلب إدارة مبكرة ومنظمة لتفادي تحولها إلى نزاعات رسمية.

2. ارتفاع أسعار مواد البناء

يشكل ارتفاع أسعار المواد الأساسية، مثل الحديد والمواد الكهروميكانيكية، أحد أبرز المخاطر الاقتصادية في مشاريع المقاولات. وتزداد أهمية هذه المسألة في العقود طويلة المدة أو العقود ذات السعر المقطوع، حيث قد يؤدي الارتفاع غير المتوقع في الأسعار إلى اختلال التوازن الاقتصادي للعقد وإثارة نزاعات حول توزيع هذه الزيادة بين أطراف المشروع.

لا تتأثر جميع المواد بالقدر نفسه، إلا أن بعض الفئات تبقى أكثر عرضة لتقلبات الأسعار بسبب ارتباطها المباشر بالأسواق العالمية وسلاسل التوريد الدولية، ومن أبرزها:

- الحديد، ولا سيما حديد التسليح، الذي يرتبط سعره بأسعار الطاقة والخامات الأساسية.

- الألمنيوم المستخدم في الواجهات والأنظمة المعمارية.
 - المعدات الكهروميكانيكية، التي تعتمد غالباً على الاستيراد وعلى سلاسل توريد طويلة.
- ارتفاع أسعار هذه المواد ينعكس فوراً على تكلفة التنفيذ، خصوصاً في المشاريع الكبيرة أو طويلة المدة.
- ارتفاع أسعار المواد يتحول إلى عامل مؤثر في استقرار المشروع مالياً وتشغيلياً. ويمكن تلخيص أبرز آثاره في الآتي:
- تضخم تكلفة التنفيذ مقارنة بالتكلفة المقدرة عند تقديم العرض أو توقيع العقد.
 - تآكل هامش الربح الذي اعتمد عليه المقاول في تسعير المشروع.
 - زيادة الحاجة إلى التمويل العامل لتغطية الفجوة بين التكلفة الفعلية والتدفقات النقدية المتوقعة.
- وفي المشاريع ذات السعر المقطوع، قد يتحمل المقاول الجزء الأكبر من هذا الارتفاع إذا لم يتضمن العقد آلية صريحة لتعديل الأسعار.
- ### 3. أثر الزيادة في الأسعار على استمرارية المشروع
- لا يقتصر أثر ارتفاع الأسعار على تآكل ربحية المقاول، بل يمتد إلى استمرارية المشروع نفسها. ومن أبرز مظاهر ذلك:
- احتمال تعثر المقاول إذا لم يتمكن من امتصاص الزيادة في التكاليف.
 - إعادة جدولة التوريد نتيجة البحث عن موردين بديلين أو انتظار انخفاض الأسعار.
 - ضغط السيولة داخل الشركة بسبب الحاجة إلى تمويل تكاليف أعلى من المتوقع.
 - زيادة النزاعات التعاقدية مع المالك أو الاستشاري أو الموردين حول مسؤولية هذه الزيادات.

ومن هنا يتضح أن تقلب الأسعار ليس مجرد عامل اقتصادي خارجي، بل قد يصبح عاملاً حاسماً في تحديد ما إذا كان المشروع سيستمر بسلاسة أو سيتحول إلى نزاع تعاقدي.

ثانياً: التحولات في السوق والخطر التعاقدي

التحولات في السوق، مثل ارتفاع الأسعار أو اضطراب سلاسل التوريد، لا تبقى ظواهر اقتصادية مجردة، بل تنتقل سريعاً إلى داخل العلاقة التعاقدية في مشاريع المقاولات. وتبدأ هذه المرحلة عندما تؤثر هذه التطورات في الافتراضات التي بُني عليها العقد، سواء من حيث تكلفة التنفيذ أو مواعيد التوريد أو قدرة المقاول على الالتزام بالبرنامج الزمني للمشروع. وعند هذه النقطة تتحول المسألة من مشكلة سوقية إلى خطر تعاقدي قد يتطور إلى نزاع إذا لم تتم معالجتها بصورة منظمة.

1. اختلال التوازن الاقتصادي للعقد.

1.1 المفهوم

يقوم العقد، عند إبرامه، على افتراض وجود توازن معقول بين الالتزامات المتبادلة للطرفين. فالمقاول يحدد سعره بناءً على تقدير معقول لتكلفة المواد والعمالة والمعدات خلال فترة التنفيذ، بينما يلتزم صاحب العمل بدفع المقابل المتفق عليه مقابل تنفيذ الأعمال.

غير أن هذا التوازن قد يختل عندما تطرأ ظروف اقتصادية استثنائية تؤدي إلى ارتفاع كبير في تكلفة التنفيذ. وفي هذه الحالة يصبح تنفيذ الالتزام ممكناً من الناحية الفنية، لكنه يتحول إلى التزام مرهق بصورة غير متوقعة، وهو ما يضع أحد الطرفين – وغالباً المقاول – في وضع مالي غير متوازن مقارنة بما كان متصوراً عند التعاقد.

1.2 مظاهر الاختلال في مشاريع المقاولات

يظهر اختلال التوازن الاقتصادي في المشاريع الإنشائية من خلال عدد من المؤشرات العملية، من أبرزها:

- تنفيذ الأعمال بخسارة غير محتملة عندما تتجاوز التكلفة الفعلية حدود المخاطر التجارية المعتادة التي يمكن للمقاول تحملها.
- تعذر الالتزام بأسعار الموردين الأصلية بسبب تغيرات كبيرة في أسعار المواد أو تكاليف النقل أو الطاقة.
- انهيار الافتراضات التي بني عليها التسعير، مثل استقرار أسعار المواد أو توفرها في مواعيد محددة.

وفي هذه الحالات، لا يكون النزاع عادة حول مبدأ تنفيذ العقد، بل حول كيفية توزيع أثر الزيادة الاستثنائية في التكاليف بين الطرفين.

2. العقود الأكثر تعرضاً للمخاطر

ليست جميع عقود المقاولات عرضة بالقدر نفسه لمخاطر ارتفاع الأسعار أو اضطراب التوريد. فدرجة المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على كيفية توزيع المخاطر في العقد نفسه.

2.1 عقود السعر المقطوع

تعد عقود السعر المقطوع (Lump Sum Contracts) الأكثر حساسية لارتفاع الأسعار. ففي هذا النوع من العقود يلتزم المقاول بتنفيذ كامل نطاق الأعمال مقابل سعر إجمالي ثابت، بغض النظر عن التغيرات التي قد تطرأ لاحقاً على تكلفة المواد أو الخدمات.

وفي غياب بنود واضحة لتعديل الأسعار، يتحمل المقاول عملياً الجزء الأكبر من مخاطر التضخم وتقلب أسعار المواد.

2.2 عقود EPC

تزداد هذه المخاطر في عقود التصميم والتوريد والتنفيذ (EPC)، حيث يتحمل المقاول عادة مسؤولية التصميم والتوريد والتنفيذ معاً. وفي هذه الحالة لا يقتصر الخطر على تكلفة التنفيذ فقط، بل يشمل أيضاً مخاطر التوريد وتغير أسعار المعدات والمواد المستوردة.

2.3 العقود التي تستبعد صراحة بنود تعديل الأسعار

تتضمن بعض العقود نصوصاً صريحة تستبعد تطبيق أي آلية لتعديل الأسعار أو مراجعة التكلفة، أو تقصر التعويضات على حالات محددة جداً. وفي مثل هذه الحالات يصبح مجال المطالبة بالتعويض أضيق، ويضطر المقاول غالباً إلى البحث عن أساس آخر للمطالبة، سواء في بنود أخرى من العقد أو في القواعد العامة للقانون.

وتشير الممارسات التعاقدية في عدد من مشاريع المنطقة إلى ميل واضح نحو تحميل المقاول الجزء الأكبر من مخاطر التضخم وتقلب الأسعار في العقود الإجمالية، مع محدودية نسبية في استخدام بنود التعديل السعري.

3. المسارات التي يتحول عبرها الحدث السوقي إلى نزاع

يؤدي ارتفاع الأسعار أو تعطل التوريد إلى اختلاف في تفسير العقد أو في توزيع المسؤولية عن الزيادة في التكلفة أو التأخير في التنفيذ، فينشأ النزاع.

3.1 ارتفاع الأسعار ووحده

قد يؤدي الارتفاع الكبير في أسعار المواد إلى خلاف حول ما إذا كان هذا الارتفاع يدخل ضمن المخاطر التجارية العادية التي يتحملها المقاول، أم أنه يشكل ظرفاً استثنائياً يبرر المطالبة بتعديل السعر أو التعويض.

3.2 اضطراب سلاسل التوريد

عندما يؤدي اضطراب سلاسل التوريد إلى تأخر وصول المواد أو المعدات، قد ينشأ نزاع حول ما إذا كان هذا التأخير يبرر تمديد مدة المشروع أو المطالبة بتكاليف إضافية مرتبطة بتمديد التنفيذ.

3.3 رفض الاستشاري أو المالك الاعتراف بالأثر

حتى في الحالات التي يكون فيها الحدث واضحاً، قد يتفاقم النزاع إذا رفض الاستشاري أو صاحب العمل الاعتراف بتأثيره على المشروع أو اعتبره جزءاً من المخاطر المعتادة للمقاول.

3.4 التأخر في إصدار الإشعارات أو ضعف التوثيق

من أكثر الأسباب شيوعاً لفشل المطالبات في مشاريع المقاولات التأخر في إصدار الإشعارات التعاقدية أو ضعف التوثيق. فالعقد قد يمنح المقاول حق المطالبة، لكن هذا الحق قد يضيع إذا لم يتم إشعار صاحب العمل في الوقت المحدد أو إذا لم يتم إثبات أثر الحدث على التكلفة والبرنامج الزمني للمشروع بصورة كافية. وعليه، فإن التحول من حدث اقتصادي إلى نزاع تعاقدي لا يتوقف فقط على طبيعة الحدث نفسه، بل يعتمد أيضاً على كيفية إدارة المقاول للموقف تعاقدياً منذ اللحظة الأولى.

ثالثاً: الإطار القانوني الحاكم

بعد بيان السياق السوقي وانتقال أثره إلى العلاقة التعاقدية، يصبح من الضروري تحديد الإطار القانوني الذي يحكم معالجة هذه الاختلالات. ويقوم هذا الإطار على مبدئين متكاملين:

الأول هو مبدأ القوة الملزمة للعقد الذي يضمن استقرار المعاملات، والثاني هو الاستثناءات التي يقرها القانون لإعادة التوازن العقدي عندما تؤدي ظروف استثنائية إلى اختلال جسيم في اقتصاديات العقد.

1. مبدأ القوة الملزمة للعقد.

1.1 الأصل: العقد شريعة المتعاقدين

يعد مبدأ القوة الملزمة للعقد حجر الأساس في القانون المدني وفي استقرار المعاملات الاقتصادية. ويعني هذا المبدأ أن العقد الذي يتم صحيحاً بين طرفين يصبح ملزماً لهما، بحيث يجب تنفيذه وفقاً لما تم الاتفاق عليه، ولا يجوز لأي من الطرفين الانفراد بتعديله أو نقضه.

ويعبر الفقه القانوني عن هذا المبدأ بقاعدة "العقد شريعة المتعاقدين"، أي أن الإرادة المشتركة للطرفين هي التي تحدد نطاق الالتزامات المتبادلة بينهما، ويجب احترام هذه الإرادة حفاظاً على الثقة في المعاملات واستقرار العلاقات.

هذا المبدأ يمثل ضماناً أساسية لاستقرار التعاملات التجارية والاستثمارية، إذ لولا إلزامية العقد لما تمكنت الأطراف من بناء توقعات اقتصادية مستقرة أو الدخول في علاقات تعاقدية طويلة الأجل.

1.2 حدود الأصل: العدالة العقدية وإعادة التوازن

على الرغم من رسوخ مبدأ القوة الملزمة للعقد، فإن الفكر القانوني الحديث لم يعد يعتبره مبدأً مطلقاً. فالتجربة العملية أظهرت أن الالتزام الحرفي بالعقد في جميع الظروف قد يؤدي أحياناً إلى نتائج غير عادلة، خصوصاً عندما تطرأ حوادث استثنائية لم تكن في الحسبان عند التعاقد.

ولهذا السبب تدخلت القوانين المدنية الحديثة، بوضع استثناءات محددة تسمح للقضاء بالتدخل لإعادة التوازن العقدي عندما يختل هذا التوازن بصورة جسيمة نتيجة ظروف خارجة عن إرادة الأطراف.

ويهدف هذا التدخل إلى تحقيق العدالة العقدية، أي المحافظة على العقد قدر الإمكان مع تصحيح الاختلال الذي طرأ على اقتصادياته بسبب الظروف الاستثنائية.

2. نظرية الظروف الطارئة (الحوادث الاستثنائية).

2.1 الأساس القانوني

تجد نظرية الظروف الطارئة سندها التشريعي في المادة 249 من قانون المعاملات المدنية الإماراتي¹، والتي تمنح القاضي سلطة استثنائية للتدخل في العقد إذا طرأت بعد إبرامه حوادث استثنائية عامة لم يكن في الوسع توقعها، وكان من شأنها أن تجعل تنفيذ الالتزام مرهقاً للمدين بحيث يهدده بخسارة فادحة.

وتعد هذه النظرية من أهم الآليات القانونية التي تعالج اختلال التوازن الاقتصادي للعقود طويلة المدة، ومنها عقود المقاولات، عندما تتغير الظروف الاقتصادية بصورة جوهرية بعد إبرام العقد.

2.2 شروط تطبيق النظرية

لا تطبق نظرية الظروف الطارئة إلا إذا توافرت شروط محددة مجتمعة، ويمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: وقوع حادث استثنائي عام: أي أن يكون الحدث خارجاً عن الظروف المعتادة للسوق أو النشاط الاقتصادي، وأن يكون ذا طابع عام لا يقتصر أثره على أحد المتعاقدين وحده.

ثانياً: عدم إمكانية توقع الحدث عند التعاقد: يشترط أن يكون الحدث غير متوقع بصورة معقولة وقت إبرام العقد، بحيث لم يكن في مقدور المتعاقدين إدخاله ضمن حساباتهم عند التسعير أو التخطيط للمشروع.

ثالثاً: أن يجعل الحدث تنفيذ الالتزام مرهقاً لا مستحيلاً: فالالتزام يظل قابلاً للتنفيذ من الناحية المادية، إلا أن تنفيذه يصبح شديداً الكلفة أو العبء بالنسبة للمدين.

رابعاً: أن يهدد المدين بخسارة فادحة أو إرهاب جسيم: أي أن يتجاوز الأثر حدود الخسارة التجارية المعتادة أو تقلبات السوق الطبيعية، ليصل إلى مستوى

¹ مقارب له نص المادة 97 من نظام المعاملات السعودي.

يخل بالتوازن الاقتصادي للعقد بصورة واضحة. ولكن لم يصل إلى حد الاستحالة، فإذا وصل إلى الاستحالة انتقلنا لتطبيق نظرية القوة القاهرة. وعند توافر هذه الشروط مجتمعة، يحق للمدين التمسك بنظرية الظروف الطارئة وطلب تدخل القضاء لإعادة التوازن العقدي.

2.3 التبعات العملية لتطبيق المادة 249

إذا اقتنع القاضي أو هيئة التحكيم بانطباق شروط نظرية الظروف الطارئة، فإن الأصل ليس إنهاء العقد أو فسخه، بل إعادة التوازن الاقتصادي للعقد بما يحقق العدالة بين الطرفين.

ويظهر ذلك عملياً من خلال عدد من التدابير التي قد يلجأ إليها القضاء، من أبرزها:

- تخفيض الالتزام المرهق إلى الحد المعقول بحيث يصبح قابلاً للتنفيذ دون إرهاق غير مبرر.
- زيادة المقابل المستحق للطرف المرهق إذا كان ذلك أكثر ملاءمة لتحقيق التوازن.
- توزيع الخسارة الاستثنائية بين الطرفين بدلاً من تحميلها بالكامل لأحدهما.
- تشجيع إعادة التفاوض بين الطرفين قبل الوصول إلى الحكم النهائي².

2.4 تفاعل المادة 249 مع نصوص العقد

على الرغم من أن المادة 249 من قانون المعاملات المدنية الإماراتي تمنح القاضي سلطة استثنائية للتدخل لإعادة التوازن الاقتصادي للعقد، فإن تطبيق هذه

² المادة 97 من نظام المعاملات السعودي تنص بشكل صريح على اشتراط دعوة الطرف الآخر للتفاوض.

المادة في عقود المقاولات يثير مسألة عملية مهمة تتعلق بعلاقة النص القانوني بالنصوص التعاقدية.

ففي كثير من عقود المشاريع، ولا سيما عقود السعر المقطوع، تتضمن الوثائق التعاقدية بنوداً صريحة تنص على تحميل المقاول مخاطر تقلب الأسعار أو استبعاد أي تعديل لقيمة العقد نتيجة تغير الظروف الاقتصادية. وهنا يثور التساؤل حول ما إذا كان مثل هذا التوزيع التعاقدى للمخاطر يمنع تطبيق نظرية الظروف الطارئة.

من حيث المبدأ، تميل المحاكم إلى احترام توزيع المخاطر الذي اتفق عليه الطرفان في العقد، ما لم يصل الأثر الاقتصادي للحدث الطارئ إلى درجة استثنائية تؤدي إلى إرهاب جسيم يهدد المدين بخسارة فادحة. وفي هذه الحالات الاستثنائية قد يرى القضاء أن الالتزام الحرفي بالعقد يؤدي إلى اختلال غير عادل في التوازن الاقتصادي للعلاقة التعاقدية، فيتدخل لتعديل الالتزام وفقاً للسلطة التقديرية التي تمنحها المادة 249. في جميع الأحوال، يقع باطلاً كل اتفاق للأطراف على عدم جواز تدخل القاضي لإعادة التوازن للعقد وفق هذه المادة 249³.

غير أن تطبيق هذه السلطة يظل استثناءً محدوداً، ويخضع لتقدير دقيق لظروف كل حالة على حدة، مع مراعاة طبيعة العقد ومدته وتوزيع المخاطر بين الطرفين.

2.5 القيود العملية لتطبيق نظرية الظروف الطارئة

تظهر التجربة العملية في النزاعات التعاقدية أن تطبيق نظرية الظروف الطارئة في عقود المقاولات ليس أمراً تلقائياً، بل يتطلب إثبات شروط صارمة. فالقضاء لا يتدخل لمجرد وقوع خسارة تجارية أو ارتفاع في التكاليف، وإنما يشترط أن يكون الحدث استثنائياً وغير متوقع وأن يؤدي إلى إرهاب جسيم يتجاوز حدود المخاطر التجارية المعتادة.

³ كذلك هو حكم المادة 97 من نظام المعاملات السعودي.

كما يأخذ القضاء في الاعتبار عدة عوامل عند تقييم مدى انطباق النظرية، من بينها:

- مدة العقد وطبيعته،
- توزيع المخاطر في الوثائق التعاقدية،
- إمكانية توقع التغيرات الاقتصادية عند التعاقد،
- ومدى قدرة المدين على الحد من آثار الحدث أو التخفيف منها.

وبناءً على ذلك، فإن الاستناد إلى المادة 249 في نزاعات المقاولات يظل مساراً استثنائياً يلجأ إليه في الحالات التي يتعذر فيها إيجاد أساس تعاقدى مباشر للمطالبة.

3. القوة القاهرة

3.1 ماهيتها

تقوم فكرة القوة القاهرة على وقوع حادث خارجي عن إرادة أطراف العقد، لا يمكن توقعه عند التعاقد، ولا يمكن دفعه أو تفادي آثاره، ويترتب عليه جعل تنفيذ الالتزام مستحيلًا استحالة مطلقة. ويقصد بالاستحالة هنا الاستحالة المادية أو القانونية التي تمنع تنفيذ الالتزام بصورة نهائية أو مؤقتة، وليس مجرد صعوبة التنفيذ أو ارتفاع تكلفته. نص قانون المعاملات المدنية الإماراتي على تطبيق القوة القاهرة في المادة 273⁴. فإذا كانت الاستحالة كلية، انقضى الالتزام، وإذا كانت الاستحالة جزئية أو وقتية، يجوز للدائن (صاحب الالتزام المقابل) أن يفسخ العقد، ولكن هذا الفسخ لا يقع تلقائياً، بل يتم بإعلان إرادة الدائن إلى المدين وإخباره بذلك.

في إطار عقود المقاولات، قد تتمثل القوة القاهرة في أحداث خارجية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية أو اضطراب حركة الشحن أو تغير مسارات النقل البحري

⁴ ينص نظام المعاملات المدنية السعودي على نظرية القوة القاهرة في المادة 110، دون أن يسميها بشكل صريح في هذه المادة، وإن كان يذكرها في نصوص أخرى من ذات النظام.

نتيجة ظروف أمنية أو تشغيلية أو حظر التصدير أو أي تدابير تنظيمية تجعل تنفيذ الأعمال أو توريد المواد مستحيلاً. وفي هذه الحالات لا يكون النزاع حول مدى إرهاق التنفيذ، بل حول استحالة التنفيذ ذاتها.

وقد استقر الفقه القانوني على أنّ معيار القوة القاهرة يقوم على ثلاثة عناصر متلازمة: أن يكون الحدث خارجياً عن إرادة الأطراف، وغير متوقع عند التعاقد، وغير قابل للدفع أو التجنب، بحيث يؤدي مباشرة إلى تعذر تنفيذ الالتزام.

3.1.1 الحرب والأعمال العدائية في ضوء FIDIC 2017

تكتسب مسألة الحرب والأعمال العدائية أهمية خاصة في تحليل القوة القاهرة في عقود المقاولات، ولا سيما في المشاريع التي تخضع لنماذج الفيديك (FIDIC). فهذه النماذج لم تترك مفهوم القوة القاهرة للقواعد العامة وحدها، بل نظّمتها بصورة تعاقدية تفصيلية.

وقد استعملت طبعات الفيديك لعام 1999 مصطلح *Force Majeure*، بينما استبدلت طبعة FIDIC 2017 هذا المصطلح بمفهوم *Exceptional Event* مع بقاء المضمون القانوني متقارباً. ويقصد بالحدث الاستثنائي في هذا السياق حادث خارج عن سيطرة الطرف المتأثر، لم يكن في وسعه توقعه بصورة معقولة عند إبرام العقد، ولا يمكنه تجنب آثاره أو التغلب عليها.

ويقصد بالحدث الاستثنائي في عقود الفيديك حادثاً تتوافر فيه مجموعة من الشروط، أهمها:

- أن يكون خارجاً عن سيطرة الطرف المتأثر؛
- ألا يكون من الممكن توقعه بصورة معقولة عند إبرام العقد؛
- ألا يكون من الممكن تجنب آثاره أو التغلب عليها؛
- وأن يؤدي إلى تعطيل تنفيذ الالتزام التعاقدية أو منعه.

وقد أوردت نماذج الفيديك أمثلة لهذه الأحداث، مثل الحرب أو الأعمال العدائية أو الإرهاب أو الكوارث الطبيعية.

غير أن إدراج الحرب ضمن هذه الأمثلة لا يعني أن كل توتر سياسي أو عسكري يدخل تلقائياً ضمن مفهوم القوة القاهرة، إذ يتطلب ذلك أن يبلغ الحدث درجة تؤثر بصورة مباشرة في القدرة على تنفيذ العقد.

ومن حيث المبدأ، فإن وقوع حرب أو أعمال عدائية في الإقليم أو في مناطق مرتبطة بسلاسل التوريد قد يندرج ضمن هذه الفئة من الأحداث الاستثنائية. غير أن توصيف الحدث بصفته قوة القاهرة أو حدثاً استثنائياً في إطار عقد معين لا يعتمد على الوصف السياسي أو العسكري للحدث في ذاته، بل يتوقف على مدى تأثيره الفعلي في تنفيذ الالتزامات التعاقدية في المشروع محل النزاع.

فالعبرة ليست بمجرد وجود نزاع مسلح أو توتر جيوسياسي، وإنما بما إذا كان هذا الحدث قد أدى إلى منع تنفيذ الالتزام أو تعطيله بصورة جوهرية، بحيث أصبح التنفيذ غير ممكن أو غير عملي في ظل الظروف التي نشأت عن الحدث.

كما أن عقود الفيديك لا تتجه مباشرة إلى إنهاء العقد عند وقوع الحدث الاستثنائي، بل تعتمد نهجاً تدريجياً يهدف إلى إدارة أثر الحدث على المشروع، وذلك من خلال:

- تمديد مدة التنفيذ؛
- تعليق بعض الالتزامات مؤقتاً؛
- إعادة جدولة الأعمال.

3.1.2 التمييز بين الحدث الجيوسياسي والمانع التعاقدية للتنفيذ

الحدث الاستثنائي لا يقيّم في ذاته مجرداً، بل من خلال انعكاساته العملية على تنفيذ العقد. فقد يكون الحدث السياسي أو الصحي أو الاقتصادي واسع النطاق، لكنه لا يؤثر مباشرة في تنفيذ الالتزامات التعاقدية في مشروع معين.

وتظهر هذه الفكرة بوضوح في التطبيقات العملية، حيث قد لا يمثل الحدث العام في ذاته قوة القاهرة، بينما تمثل آثاره التنفيذية المباشرة المانع الحقيقي لتنفيذ الالتزام. ومن الأمثلة التي تناولتها الكتابات القانونية المقارنة حالة جائحة

كورونا، إذ لم يكن البقاء في ذاته هو أساس التعذر في بعض المشاريع، وإنما القيود التي ترتبت عليه مثل تعطل النقل أو منع توريد المواد الأساسية إلى موقع المشروع.

وبناءً على ذلك، فإن تحليل أثر التوترات الجيوسياسية في عقود المقاولات يجب أن يركز على السؤال الآتي:

هل أدى الحدث إلى تعذر فعلي في تنفيذ الالتزام، أم أنه أدى فقط إلى زيادة الكلفة أو صعوبة التنفيذ دون أن يصل إلى درجة الاستحالة؟، وإذا وصل إلى مرحلة زيادة الكلفة، هل كانت تلك الزيادة مرهقة للمقاول؟ أم مجرد زيادة قد تحدث في أي وقت يفترض أن المقاول المتمرس أخذها بعين الاعتبار عند التسعير؟

ففي الحالة الأولى قد يقترب التكيف من القوة القاهرة، أما في الحالة الثانية فقد يكون التكيف الأقرب هو الإرهاق الاقتصادي أو الظرف الطارئ، وفي الحالة الثالثة فإن التكيف هو مخاطر تعاقدية معتادة لا أثر قانوني عليها، فالعقد شريعة المتعاقدين.

4. التوترات الجيوسياسية في الخليج وتكييفها القانوني

عند تحليل الوضع الجيوسياسي الراهن في منطقة الخليج، يلاحظ أن التوترات الجيوسياسية القائمة — رغم أهميتها وتأثيرها الاقتصادي — لم تتحول في دول الخليج إلى حرب فعلية داخل إقليم المشروع أو في نطاقه المباشر.

وهذه الملاحظة ذات أهمية قانونية كبيرة، لأن وصف الحدث بأنه "حرب" في مفهوم القوة القاهرة يفترض عادة أن يبلغ النزاع المسلح درجة تؤثر مباشرة في النشاط الاقتصادي أو في القدرة على تنفيذ الالتزامات التعاقدية.

وبالتالي فإن التوترات الجيوسياسية في حد ذاتها لا تكفي لاعتبارها قوة القاهرة في عقود المقاولات، طالما أن:

- الأعمال الإنشائية ما زالت ممكنة من حيث المبدأ؛
- سلاسل التوريد لم تتوقف بصورة كلية؛
- النشاط الاقتصادي لم يتعطل بشكل شامل.

وعليه فإن التكييف القانوني الأقرب لمثل هذه الظروف لا يكون عادة في إطار القوة القاهرة، بل في إطار الأحداث الاستثنائية أو الظروف الطارئة.

5. اضطراب حركة الشحن البحري كمصدر للنزاعات في مشاريع المقاولات في الخليج.

في مشاريع المقاولات الدولية، لا تنتقل آثار التوترات الجيوسياسية إلى المشروع عادة بصورة مباشرة، بل تظهر غالباً من خلال اضطراب سلاسل التوريد العالمية واضطراب حركة الشحن أو تغير مسارات النقل البحري التي تعتمد عليها عمليات نقل المواد والمعدات.

فالمشاريع الإنشائية في دول الخليج تعتمد بدرجة كبيرة على استيراد الحديد والمواد الكهروميكانيكية والمعدات الثقيلة من الأسواق الدولية، الأمر الذي يجعل انتظام حركة الشحن البحري عنصراً أساسياً في استقرار برنامج التنفيذ.

وعندما تؤدي التوترات الجيوسياسية إلى اضطراب الملاحة أو إعادة توجيه مسارات الشحن أو ارتفاع مخاطر النقل والتأمين البحري، فإن الأثر القانوني لا يظهر عادة في صورة استحالة مطلقة لتنفيذ العقد، بل في صورة اضطراب في سلاسل التوريد وتأخر في التوريد وارتفاع في التكاليف.

ولهذا السبب تظهر النزاعات في مشاريع المقاولات في مثل هذه الظروف غالباً في شكل مطالبات تتعلق بـ:

- تمديد مدة التنفيذ؛
- تكاليف التأخير؛
- أو مطالبات اضطراب العمل (Disruption).

وفي هذه الحالات لا يكون النزاع عادة حول الحدث الجيوسياسي ذاته، بل حول الأثر التعاقدى لتعطل سلاسل التوريد الناتج عنه.

ومن الناحية القانونية، تثير هذه الحالات مجموعة من الإشكالات التعاقدية، أهمها تحديد ما إذا كان تعطل النقل أو التأخير في التوريد يشكل قوة قاهرة أو حدثاً استثنائياً أو مجرد مخاطرة تجارية يتحملها المفاوض.

ويعتمد هذا التكييف على عدة عناصر، من أهمها:

- طبيعة الحدث؛
- مدى إمكانية توقعه عند التعاقد؛
- درجة تأثيره في إمكانية تنفيذ الالتزام.

وفي كثير من مشاريع المقاولات في الخليج، لا يؤدي اضطراب الملاحه أو تأخر الشحن إلى استحالة تنفيذ الأعمال بصورة كاملة، بل يؤدي غالباً إلى تعطيل مؤقت في التوريد أو زيادة في التكاليف أو اضطراب في برنامج التنفيذ.

ومن هنا تظهر أهمية الإدارة التعاقدية المبكرة لهذه المخاطر، من خلال:

- توثيق آثار التعطل في سلاسل التوريد؛
- إرسال الإشعارات التعاقدية في المواعيد المحددة؛
- وربط الحدث الخارجي بآثره الفعلي على البرنامج الزمني والتكاليف.

فالمسألة في نهاية المطاف لا تتعلق بوجود اضطراب في الممرات البحرية في ذاته، بل بمدى قدرة الطرف المتأثر على إثبات العلاقة السببية بين هذا الاضطراب وبين التأخير أو التكلفة الإضافية في المشروع.

رابعاً: التطبيق العملي لهذه القواعد على عقود المقاولات.

1. ارتفاع أسعار المواد

1.1 متى قد يرقى ارتفاع الأسعار إلى ظرف طارئ

لا يؤدي ارتفاع أسعار المواد في حد ذاته إلى تعديل العقد أو إلى نشوء حق تلقائي في التعويض. فالأصل في عقود المقاولات، ولا سيما عقود السعر المقطوع، أن يتحمل المقاول جزءاً من مخاطر تقلب الأسعار باعتبارها من المخاطر التجارية المعتادة.

غير أن الارتفاع في الأسعار قد يرتقي في بعض الحالات إلى مستوى الظرف الطارئ إذا توافرت مجموعة من المؤشرات الموضوعية، من أبرزها:

- أن تكون الزيادة استثنائية وعامة وليست مجرد تقلب محدود في السوق.
- أن تتجاوز الزيادة الحدود المعتادة للمخاطر التجارية التي يمكن توقعها عند التسعير.
- أن يكون أثرها الاقتصادي كبيراً بحيث يؤدي إلى اختلال واضح في التوازن الاقتصادي للعقد.
- أن يثبت المقاول أن هذه الزيادة لم تكن في الحسبان عند التعاقد وأنها أثرت مباشرة في تكلفة المشروع محل النزاع.

وعند توافر هذه العناصر مجتمعة، قد يصبح من الممكن مناقشة إعادة التوازن الاقتصادي للعقد، سواء استناداً إلى نصوص العقد أو إلى القواعد العامة للقانون.

1.2 متى لا يكفي ارتفاع الأسعار وحده

في المقابل، لا يكفي مجرد ارتفاع الأسعار للقول بتوافر ظرف طارئ أو للمطالبة بتعديل العقد، إذ توجد حالات عديدة لا يعتد فيها بهذا الارتفاع قانوناً.

أول هذه الحالات عندما تكون الزيادة طفيفة أو متوقعة في ضوء طبيعة السوق أو مدة العقد. فالتقلبات المعتادة في أسعار المواد تعد جزءاً من المخاطر التجارية التي يفترض بالمقاول أخذها في الاعتبار عند التسعير.

وثانيها عندما يكون العقد قد نص صراحة على تحميل المقاول مخاطر تقلب الأسعار، كما هو الحال في كثير من عقود السعر المقطوع التي تستبعد صراحة تطبيق أي آلية لمراجعة الأسعار. بكل حال، فإنّه ومع وجود مثل هذا النص التعاقدية، فإنّ ذلك لا يحول دون حق المقاول باللجوء إلى نظرية الظروف الطارئة سنداً لنص المادة 249 من قانون المعاملات المدنية الإماراتي، أو المادة 97 من نظام المعاملات السعودية، بحسبان أنّ هذا النص من النظام العام الذي لا يجوز الاتفاق على خلافه.

أما الحالة الثالثة فتتمثل في عدم قدرة المقاول على إثبات العلاقة المباشرة بين الحدث الاقتصادي وبين الزيادة الفعلية في تكلفة مشروع. فالمطالبة القانونية لا تقوم على وجود حدث اقتصادي فقط، بل تتطلب أيضاً إثبات أثر هذا الحدث على المشروع تحديداً، سواء من حيث تكلفة المواد أو تكاليف التوريد أو مدة التنفيذ.

وبذلك يتضح أن نجاح المطالبة في هذه الحالات لا يعتمد على إثبات ارتفاع الأسعار فحسب، بل على إثبات أن هذا الارتفاع كان استثنائياً، وأنه تجاوز المخاطر المعتادة، وأنه أثر فعلياً في اقتصاديات العقد محل النزاع.

2. تعطل سلاسل التوريد

لا يقتصر أثر اضطراب سلاسل التوريد في مشاريع المقاولات على ارتفاع الأسعار فقط، بل يمتد غالباً إلى تعطيل تسلسل التنفيذ وتأخير وصول المواد والمعدات. وفي المشاريع الإنشائية التي تعتمد على جدول زمني متكامل بين الأعمال المختلفة، قد يؤدي أي تأخير في التوريد إلى سلسلة من الآثار الزمنية والمالية التي تتجاوز مجرد تأخر التسليم.

ومن الناحية التعاقدية، يثير تعطل التوريد مسألتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بالآثار الزمنية على مدة المشروع، والثانية تتعلق بالآثار المالي الناتج عن هذا التأخير.

2.1 الأثر الزمني

عندما يؤدي تعطل سلاسل التوريد إلى تأخر وصول المواد أو المعدات الضرورية للتنفيذ، فقد يترتب للمقاول الحق في طلب تمديد مدة المشروع (Extension of Time – EOT)، وذلك لتجنب تحميله مسؤولية التأخير أو فرض غرامات التأخير عليه.

ويقوم طلب التمديد عادة على إثبات أن سبب التأخير:

- خارج عن إرادة المقاول،
- ولم يكن بالإمكان توقعه أو تفاديه بصورة معقولة،
- وأنه أثر فعلياً في البرنامج الزمني للمشروع أو في المسار الحرج للتنفيذ.

وفي كثير من الحالات، يكون تعطل التوريد نتيجة ظروف خارجية مثل اضطراب النقل البحري أو تأخر الشحنات أو القيود التنظيمية على التصدير، وهي عوامل قد تشكل أساساً معقولاً لطلب تمديد مدة التنفيذ وفقاً لنصوص العقد.

2.2 الأثر المالي

لا يقتصر أثر تأخر التوريد على المسألة الزمنية، بل يمتد في كثير من الحالات إلى تكاليف إضافية يتحملها المقاول نتيجة استمرار المشروع لفترة أطول من المخطط لها.

ومن أبرز هذه التكاليف:

- تكاليف إطالة مدة المشروع (Prolongation Costs)، وهي التكاليف المرتبطة باستمرار المشروع بعد التاريخ الأصلي للانتهاء.
- تكاليف الاضطراب في التنفيذ (Disruption Costs)، الناتجة عن تغيير تسلسل الأعمال أو توقف بعض الأنشطة بانتظار وصول المواد.
- زيادة التكاليف غير المباشرة مثل المصاريف الإدارية وتكاليف الموقع والخدمات المساندة التي تستمر طوال مدة المشروع.

وفي المشاريع الكبيرة، قد تكون هذه التكاليف في بعض الأحيان أكبر من الزيادة المباشرة في سعر المواد نفسها.

2.3 الربط بين التأخير والتكلفة

من المسائل الأساسية في المطالبات المرتبطة بتعطل سلاسل التوريد إثبات العلاقة بين التأخير الزمني والتكلفة الإضافية. فالتأخر في التوريد لا يؤدي فقط إلى حق محتمل في طلب تمديد مدة المشروع، بل قد يولد أيضاً حقاً في المطالبة بتعويض مالي مرتبط بآثار هذا التمديد.

وتظهر هذه العلاقة عادة في عدة صور عملية، من بينها:

- تكاليف إبقاء الموارد في الموقع لفترة أطول من المخطط لها.
- رواتب الطواقم الفنية والإدارية خلال فترة التمديد.
- إيجار المعدات والآليات التي تبقى في الموقع دون استخدام كامل.
- انخفاض كفاءة التنفيذ نتيجة إعادة ترتيب الأعمال أو تنفيذها على مراحل متقطعة بدلاً من التسلسل المخطط.

ولهذا السبب، فإن المطالبات المرتبطة بتعطل سلاسل التوريد لا ينبغي أن تقتصر على طلب تمديد المدة فقط، بل يجب أن تتضمن أيضاً تحليلاً واضحاً للأثر المالي الناتج عن هذا التأخير، مدعوماً بالوثائق والبيانات التي تثبت العلاقة المباشرة بين الحدث وبين التكاليف الإضافية التي تكبدها المقاول.

2.4 التوتر الجيوسياسي وتعطل سلاسل التوريد

في المشاريع الإنشائية الحديثة، كثيراً ما يظهر أثر الأحداث الاستثنائية من خلال تعطل سلاسل التوريد العالمية. وقد يؤدي النزاع المسلح أو التوتر الجيوسياسي إلى اضطراب أو إغلاق ممرات بحرية، أو فرض قيود على التصدير، أو تعطل النقل البحري أو الجوي، أو ارتفاع مخاطر الشحن والتأمين.

وفي هذه الحالات لا يكون الحدث العسكري أو السياسي في ذاته هو العنصر الحاسم في النزاع، بل الأثر الذي أحدثه في قدرة المفاوض على الحصول على المواد أو المعدات اللازمة لتنفيذ المشروع. فإذا أدى الحدث إلى منع توريد مادة أساسية أو تعطيل وصول المعدات إلى الموقع، فقد يندرج ذلك ضمن الحالات التي يمكن بحثها في إطار الحدث الاستثنائي وفق عقود الفيديك.

أما إذا اقتصر أثر الحدث على زيادة الأسعار أو تقلب السوق دون أن يمنع التوريد بصورة فعلية، فإن النزاع غالباً ما ينتقل من نطاق القوة القاهرة إلى نطاق الإرهاق الاقتصادي أو تقلب الأسعار.

3. دور الاستشاري في تفاقم أو احتواء النزاع

يلعب الاستشاري دوراً محورياً في تقييم المطالبات أثناء تنفيذ المشروع، إذ غالباً ما يكون مخولاً بإصدار القرارات التعاقدية الأولية بشأن تمديد مدة التنفيذ أو التعويضات المالية. ولذلك فإن طريقة تعامل الاستشاري مع المطالبات قد تسهم في احتواء النزاع في مراحله المبكرة أو في تصعيده إذا لم يتم تقييم المطالبة بصورة موضوعية وفي الوقت المناسب.

3.1 التزام الاستشاري بالبت خلال مدة معقولة

تتضمن معظم عقود المقاولات نصوصاً تلزم الاستشاري أو المهندس باتخاذ قراراته خلال مدة زمنية محددة أو خلال مدة معقولة بعد تلقي المطالبة أو الطلب. ويهدف هذا الالتزام إلى منع تعطيل المشروع وإتاحة وضوح تعاقدية للأطراف.

فعندما يتم البت في المطالبات خلال وقت مناسب، يكون من الممكن معالجة آثار الحدث مبكراً، سواء من خلال تعديل البرنامج الزمني أو الاتفاق على معالجة مالية مناسبة.

3.2 أثر تأخره أو رفضه غير المبرر

قد يؤدي تأخر الاستشاري في إصدار قراره، أو رفضه غير المبرر للمطالبة، إلى عدد من النتائج السلبية، من بينها:

- تعطيل المطالبة التعاقدية وتأخير حسم المسألة محل النزاع.
- زيادة الضرر المالي للمقاول نتيجة استمرار المشروع في ظل ظروف غير متوازنة.
- تعزيز موقف المقاول لاحقاً إذا ثبت أن الاستشاري تصرف بصورة غير معقولة أو متحيزة عند تقييم المطالبة.

وفي كثير من النزاعات التحكيمية، يظهر أن جزءاً كبيراً من النزاع لم يكن بسبب الحدث نفسه، بل بسبب طريقة التعامل معه في مراحله الأولى.

3.3 إمكان الطعن في قرارات الاستشاري

على الرغم من الدور المهم الذي يقوم به الاستشاري في إدارة العقد، فإن قراراته لا تكون بالضرورة نهائية أو غير قابلة للمراجعة. فإذا كانت هذه القرارات:

- غير محايدة،
- أو غير معقولة في ضوء الوقائع الفنية،
- أو متعارضة مع نصوص العقد،

فإنها قد تصبح محل طعن في إطار إجراءات فض النزاعات أو التحكيم أو التقاضي.

وفي هذه الحالات، لا تكون قرارات الاستشاري مجرد مرحلة إجرائية في إدارة المشروع، بل قد تتحول إلى عنصر أساسي من عناصر النزاع نفسه، خاصة إذا تبين أنها ساهمت في تفاقم الخلاف أو في تعطيل الحلول التعاقدية الممكنة.

خامساً: توزيع المخاطر في العقود والوثائق القياسية

تعتمد عقود المقاولات، بخلاف كثير من العقود التجارية الأخرى، على توزيع دقيق للمخاطر بين الأطراف. فنجاح المشروع لا يتوقف فقط على تنفيذ الأعمال، بل

أيضاً على تحديد من يتحمل آثار التغيرات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ، مثل تقلب الأسعار أو تغير الظروف الاقتصادية أو التنظيمية.

ولهذا السبب، تتضمن معظم عقود المقاولات الحديثة، ولا سيما العقود المستندة إلى النماذج القياسية مثل عقود الفيديك، مجموعة من البنود التي تهدف إلى توزيع المخاطر بطريقة واضحة بين صاحب العمل والمقاول. ويعد تحديد هذه البنود وفهم نطاقها من أهم المسائل التي تؤثر في إمكانية المطالبة بالتعويض عند ارتفاع الأسعار أو تغير الظروف.

1. بنود تعديل الأسعار

1.1 الغرض منها

تهدف بنود تعديل الأسعار إلى معالجة مشكلة تقلب أسعار المواد أو العمالة أو الخدمات خلال مدة تنفيذ المشروع، خصوصاً في العقود طويلة الأجل. فهذه البنود تسمح بتعديل قيمة العقد في حالات محددة، بحيث لا يتحمل أحد الطرفين وحده آثار التغيرات الكبيرة في الأسعار.

ويقوم هذا النوع من البنود على فكرة أساسية مفادها أن بعض التغيرات الاقتصادية تكون خارجة عن نطاق سيطرة الأطراف، وأن توزيع آثارها بين الطرفين يحقق قدرأ أكبر من الاستقرار التعاقدى مقارنة بتحمل أحدهما كامل المخاطر.

1.2 صور بنود تعديل الأسعار

تأخذ بنود تعديل الأسعار في عقود المقاولات عدة صور عملية، تختلف باختلاف طبيعة المشروع ومدته ونوع المواد المستخدمة فيه.

أولى هذه الصور هي المعادلات السعرية، حيث يتم تحديد معادلة رياضية تربط بين قيمة العقد وبعض عناصر التكلفة الأساسية مثل أسعار الحديد أو

الأسمنت أو الطاقة. وعند تغير هذه الأسعار، يتم تعديل قيمة العقد وفقاً لهذه المعادلة.

الصورة الثانية تتمثل في الربط بمؤشرات الأسعار، حيث يعتمد العقد على مؤشرات رسمية أو سوقية لقياس تغير أسعار المواد أو العمالة، ويتم تعديل قيمة العقد بناءً على التغير في هذه المؤشرات خلال مدة التنفيذ.

أما الصورة الثالثة فهي المراجعة الدورية للأسعار، حيث يتم الاتفاق على إعادة تقييم بعض عناصر التكلفة خلال فترات زمنية محددة، خصوصاً في المشاريع طويلة المدة التي يصعب فيها التنبؤ بالأسعار عند التعاقد.

وتوفر هذه الآليات درجة من المرونة التعاقدية، وتقلل من احتمال نشوء النزاعات الناتجة عن ارتفاع الأسعار غير المتوقع.

2. التغييرات (Variations)

2.1 حدود التغييرات

تعد أوامر التغيير (Variations) من الآليات الأساسية في عقود المقاولات، وهي تسمح لصاحب العمل أو الاستشاري بإجراء تعديلات على نطاق الأعمال أو مواصفاتها أو كمياتها أثناء التنفيذ. وغالباً ما يترتب على هذه التغييرات تعديل في سعر العقد أو في مدة التنفيذ.

غير أن نطاق التغييرات في العقود القياسية يظل مرتبطاً أساساً بتعديل نطاق الأعمال أو طريقة تنفيذها، وليس بتغير الظروف الاقتصادية العامة.

2.2 متى لا تكفي التغييرات وحدها لمعالجة ارتفاع الأسعار

في كثير من النزاعات المتعلقة بارتفاع الأسعار، يحاول بعض الأطراف الاستناد إلى أوامر التغيير كأساس للمطالبة بزيادة في السعر. إلا أن هذا الأساس لا يكون كافياً في معظم الحالات.

فالزيادة العامة في أسعار المواد في السوق لا تعد في حد ذاتها تغييراً في نطاق الأعمال. ولذلك، لا يمكن اعتبارها variation بالمعنى التعاقدية، ما لم تكن مرتبطة بتعديل فعلي في الأعمال المطلوبة أو في المواصفات الفنية أو في طريقة التنفيذ.

وبعبارة أخرى، إذا بقي نطاق الأعمال كما هو دون تعديل، فإن ارتفاع أسعار المواد نتيجة ظروف السوق لا يندرج عادة ضمن مفهوم التغيير، بل يجب البحث عن أساس آخر للمطالبة، سواء في بنود تعديل الأسعار أو في القواعد العامة مثل نظرية الظروف الطارئة أو غيرها من الآليات التعاقدية والقانونية.

3. محدودية القوة القاهرة في العقود

تتضمن معظم عقود المقاولات بنداً خاصاً بالقوة القاهرة يحدد الحالات التي يعفى فيها أحد الطرفين من المسؤولية إذا تعذر تنفيذ الالتزام نتيجة حدث خارج عن إرادته.

وغالباً ما تشمل هذه الحالات: الحروب والنزاعات المسلحة، الكوارث الطبيعية، إغلاق الموانئ أو الحدود، القيود الحكومية التي تجعل تنفيذ الالتزام مستحيلاً.

وفي هذه الحالات قد يحق للمقاول طلب: تمديد مدة التنفيذ، تعليق تنفيذ الأعمال مؤقتاً، أو إنهاء العقد إذا استمرت الاستحالة مدة طويلة.

وعلى الرغم من أهمية بند القوة القاهرة، فإنه لا يكون في العادة أساساً مناسباً للمطالبات المتعلقة بارتفاع الأسعار وحده.

فارتفاع الأسعار، مهما كان كبيراً، لا يؤدي في الأصل إلى استحالة التنفيذ، بل يجعل التنفيذ أكثر تكلفة فقط. ولذلك فإن معظم عقود المقاولات لا تعتبر ارتفاع الأسعار في حد ذاته قوة القاهرة، ما لم يكن مرتبطاً بحدث استثنائي يمنع تنفيذ الالتزام بشكل فعلي.

ولهذا السبب، فإن المطالبات المرتبطة بارتفاع الأسعار تعتمد غالباً على:

- بنود تعديل الأسعار،
- بنود تغيير القانون،
- أو القواعد العامة مثل نظرية الظروف الطارئة،

بدلاً من الاعتماد على بند القوة القاهرة وحده.

4. البنود التي يجب على المقاول مراجعتها فوراً

في ظل تقلبات السوق وارتفاع الأسعار، يصبح من الضروري أن يقوم المقاول بمراجعة عدد من البنود الأساسية في عقد المشروع، لأن هذه البنود هي التي تحدد الإطار القانوني للمطالبة والوسائل المتاحة لمعالجة التغيرات في الظروف الاقتصادية.

ومن أهم هذه البنود:

أولاً – بنود تعديل الأسعار (Price Adjustment / Fluctuation) لتحديد ما إذا كان العقد يسمح بتعديل السعر عند تغير تكلفة المواد أو العمالة.

ثانياً – بند تغيير القانون (Change in Law) لتحديد ما إذا كان العقد يغطي آثار الرسوم أو القيود الحكومية الجديدة.

ثالثاً – بند القوة القاهرة (Force Majeure) لتحديد الحالات التي يمكن فيها تعليق التنفيذ أو إنهاء العقد.

رابعاً – بنود المطالبات والإشعارات (Claims and Notices) لأن عدم الالتزام بمهل الإشعار قد يؤدي إلى سقوط الحق في المطالبة.

خامساً – قرارات المهندس أو الاستشاري (Engineer's Determination) لتحديد دور الاستشاري في تقييم المطالبات وإصدار القرارات التعاقدية.

سادساً – تمديد مدة التنفيذ (Extension of Time) لتحديد الحالات التي يحق فيها للمقاول طلب تمديد المدة.

سابعاً – التعليق أو الإنهاء (Suspension / Termination) لتحديد حقوق الأطراف إذا تعذر استمرار المشروع في الظروف الحالية.

ثامناً – الدفع وشهادات الدفع (Payment and Certification) لأن التدفقات النقدية قد تتأثر بارتفاع التكاليف.

تاسعاً – تقييم التغييرات (Variation Valuation) لتحديد كيفية احتساب التعديلات في الأعمال أو الأسعار.

عاشراً – آليات فض النزاعات (Dispute Resolution) لتحديد المسار الذي ستسلكه المطالبات إذا لم يتم حلها تعاقدياً.

ويعد فهم هذه البنود وتحليلها خطوة أساسية قبل تقديم أي مطالبة، لأن نجاح المطالبة في عقود المقاولات يعتمد بدرجة كبيرة على الأساس التعاقدي الصحيح قبل اللجوء إلى القواعد العامة للقانون.

سادساً: تحليل عقود الفيديك في سياق ارتفاع الأسعار وتعطل التوريد

تمثل عقود الفيديك أحد أكثر الأطر التعاقدية استخداماً في مشاريع المقاولات في منطقة الخليج. وتمتاز هذه العقود ببنية متكاملة تجمع بين توزيع المخاطر الموضوعي والإطار الإجرائي لإدارة المطالبات. ولذلك فإن التعامل مع آثار ارتفاع الأسعار أو اضطراب سلاسل التوريد في مشاريع الفيديك يتطلب قراءة متكاملة لبنود العقد، وليس الاعتماد على بند واحد فقط.

وفي الممارسة العملية، غالباً ما تنشأ المطالبات في هذا السياق من تفاعل عدة بنود في العقد، أهمها بنود التغييرات، تعديل الأسعار، الظروف الاستثنائية، وإجراءات المطالبات.

1. البند 13 – التغييرات (Variations)

يمنح البند 13 من عقود الفيديك صاحب العمل أو المهندس صلاحية إصدار أوامر تغيير تتعلق بنطاق الأعمال أو كمياتها أو مواصفاتها أو طريقة تنفيذها. ويترتب على هذه التغييرات عادة تعديل في سعر العقد أو في مدة التنفيذ.

غير أن نطاق هذا البند يظل مرتبطاً أساساً بتعديل نطاق الأعمال أو طريقة التنفيذ. ولذلك فإن الارتفاع العام في أسعار المواد في السوق لا يعد في ذاته تغييراً تعاقدياً ما لم يقترن بتعديل في الأعمال المطلوبة أو في طريقة تنفيذها.

وبالتالي فإن البند 13 قد يوفر أساساً للمطالبة في حالات محددة، مثل:

- تغيير مصدر المواد أو طريقة التوريد،
- تعديل المواصفات الفنية،
- تغيير ترتيب أو تسلسل الأعمال بسبب ظروف المشروع.

أما الارتفاع السوقي العام للأسعار، فإنه يحتاج عادة إلى أساس تعاقدي آخر.

2. البند 8.13 – تسوية التغييرات في التكلفة (Adjustments for Changes in Cost)

يعالج البند 13.8 في بعض نماذج الفيديك مسألة تعديل الأسعار نتيجة تغير تكلفة عناصر التنفيذ مثل المواد أو العمالة أو الوقود.

ويعتمد هذا البند غالباً على معادلات سعرية تربط قيمة العقد بمؤشرات سوقية محددة. وعند تغير هذه المؤشرات، يتم تعديل قيمة المدفوعات وفقاً للمعادلة المتفق عليها.

وتكمن أهمية هذا البند في أنه يوفر آلية تعاقدية مباشرة لمعالجة تقلب الأسعار دون الحاجة إلى اللجوء إلى القواعد العامة للقانون مثل نظرية الظروف الطارئة.

غير أن هذه الآلية لا تكون متاحة دائماً، لأن كثيراً من العقود – خصوصاً في مشاريع المنطقة – يتم تعديلها لاستبعاد هذا البند أو الحد من نطاق تطبيقه.

3. البند 19 أو ما يقابله – القوة القاهرة أو الأحداث الاستثنائية

يتناول هذا البند في عقود الفيديك الحالات التي تؤدي فيها أحداث استثنائية خارجة عن إرادة الأطراف إلى تعذر تنفيذ الالتزامات التعاقدية.

وقد تشمل هذه الأحداث: الحروب أو النزاعات المسلحة، الكوارث الطبيعية، القيود الحكومية التي تمنع تنفيذ الأعمال، إغلاق الموانئ أو تعطيل سلاسل النقل.

وفي هذه الحالات قد يحق للمقاول طلب: تمديد مدة التنفيذ، تعليق تنفيذ الأعمال، أو إنهاء العقد إذا استمرت الاستحالة مدة طويلة.

غير أن هذا البند يظل محدود الفائدة في المطالبات المرتبطة بارتفاع الأسعار وحده، لأن معظم هذه الحالات لا تصل إلى حد الاستحالة وإنما تظل في نطاق الإرهاق الاقتصادي.

3.1 التوترات الجيوسياسية الإقليمية كحدث استثنائي محتمل

تدرج عقود الفيديك ضمن أمثلة الأحداث الاستثنائية حالات الحرب والأعمال العدائية والاضطرابات واسعة النطاق. ولذلك فإن التوترات الإقليمية قد تدخل، من حيث النوع، ضمن الفئة التي يعالجها البند المتعلق بالأحداث الاستثنائية. ويُقصد بها الحالات التي تؤثر مباشرة في تنفيذ المشروع، وليس مجرد التطورات الإقليمية العامة.

فمجرد وقوع حرب أو توتر جيوسياسي في منطقة ما لا يكفي بذاته لإثبات تحقق الحدث الاستثنائي في مشروع معين. فالعقد يشترط أن يكون الحدث خارجاً عن سيطرة الطرف المتأثر، وأن يكون غير متوقع بصورة معقولة عند التعاقد، وأن يؤدي إلى منع تنفيذ الالتزام أو تعطيله بصورة جوهرية.

وعند تحقق هذه الشروط، قد تنشأ مجموعة من الآثار التعاقدية أهمها:

- منح المقاول حق طلب إطالة مدة الإنجاز إذا تسبب الحدث في تأخير الأعمال،
- إمكانية المطالبة ببعض التكاليف في الحالات التي يجيزها العقد،
- وفي الحالات الممتدة التي يستمر فيها التعذر لفترة طويلة قد ينشأ حق إنهاء العقد وفق الإجراءات المحددة في العقد.

ويظهر من ذلك أن عقود الفيديك تتعامل مع الأحداث الاستثنائية بصورة تدريجية تهدف في المقام الأول إلى إدارة أثر الحدث على المشروع واستمرار التنفيذ قبل الوصول إلى مرحلة إنهاء العقد.

4. البند 20 أو ما يقابله – إجراءات المطالبات (Claims Procedure)

يعد هذا البند من أكثر البنود أهمية في عقود الفيديك، لأنه يحدد الإطار الإجرائي الذي يجب اتباعه عند تقديم المطالبات.

ويشمل هذا الإطار عادة عدة خطوات أساسية، من بينها:

- إصدار إشعار أولي بالمطالبة خلال مدة محددة من تاريخ العلم بالحدث،
- تقديم التفاصيل الكاملة للمطالبة خلال فترة لاحقة،
- تقديم المستندات التي تثبت أثر الحدث على الوقت أو التكلفة.

ويهدف هذا النظام إلى تمكين المهندس وصاحب العمل من تقييم المطالبة في وقت مبكر وإدارة آثار الحدث أثناء تنفيذ المشروع.

5. الأهمية العملية لبنية الفيديك.

تتميز عقود الفيديك ببنية تعاقدية وإجرائية متكاملة تهدف إلى إدارة المخاطر والنزاعات بصورة منظمة أثناء تنفيذ المشروع. فهذه العقود لا تكتفي بتحديد الحقوق الموضوعية للأطراف، بل تضع أيضاً نظاماً إجرائياً صارماً لتقديم المطالبات وتقييمها.

ومن أبرز النتائج العملية لهذه البنية أن نجاح المطالبة لا يعتمد فقط على قوة الأساس القانوني أو التعاقدية، بل يعتمد أيضاً على مدى التزام المفاوض بالإجراءات المنصوص عليها في العقد، ولا سيما فيما يتعلق بمهل الإشعار وتقديم التفاصيل والمستندات الداعمة للمطالبة.

وقد أظهرت الممارسة العملية في العديد من النزاعات القضائية أن كثيراً من المطالبات التي تستند إلى أساس موضوعي قوي قد يتم رفضها أو تقليصها بسبب عدم الالتزام بالإجراءات التعاقدية المحددة في العقد. ولهذا السبب فإن إدارة المطالبات في مشاريع الفيدك يجب أن تجمع بين التحليل القانوني للحدث والالتزام الصارم بالإجراءات التعاقدية منذ اللحظة الأولى لوقوعه.

سابعاً: إدارة المطالبات داخل الشركة – من الحدث إلى الملف القانوني.

تعتمد فعالية المطالبات في مشاريع المقاولات على الالتزام بالإجراءات التعاقدية المنظمة لها، ولا سيما ما يتعلق بمهل الإشعار وتوثيق الحدث وأثره على المشروع. ولذلك فإن نجاح المطالبة لا يتوقف على وجود أساس قانوني فحسب، بل يتطلب أيضاً إثبات العلاقة السببية بين الحدث الخارجي وبين التأخير أو التكلفة الإضافية التي تكبدها المقاول.

ولهذا السبب، فإن إدارة المطالبات يجب أن تُفهم داخل الشركة باعتبارها نظام عمل متكامل وليس مجرد إجراء لاحق عند نشوء النزاع.

1. المبادئ العامة لإدارة المطالبات

1.1 المطالبة ليست خطاباً منفرداً

من الأخطاء الشائعة في إدارة المشاريع الاعتقاد بأن المطالبة التعاقدية تتحقق بمجرد إرسال خطاب إلى الاستشاري أو صاحب العمل. وفي الواقع، فإن الخطاب ليس إلا خطوة واحدة ضمن سلسلة إجراءات أوسع.

فالمطالبة الناجحة تتطلب:

- فهم الحدث وتكييفه تعاقدياً،
- إثبات أثره الزمني والمالي،
- الالتزام بإجراءات العقد،
- وتقديم مستندات تدعم المطالبة.

وبدون هذه العناصر، قد يتحول الخطاب إلى مجرد مراسلة لا قيمة تعاقدية لها.

1.2 المطالبة مسار داخلي متكامل

المطالبة الفعالة تمر عادة بعدة مراحل متتابعة داخل الشركة، تبدأ من الموقع وتنتهي بملف قانوني متكامل. ويمكن تلخيص هذا المسار في الخطوات التالية:

رصد الحدث: تحديد الواقعة التي قد تشكل أساساً للمطالبة، مثل تأخر التوريد أو ارتفاع الأسعار أو صدور قرار تنظيمي جديد.

تقييم الأثر: تحليل تأثير الحدث على البرنامج الزمني للمشروع وعلى التكلفة.

إصدار الإشعار: إبلاغ صاحب العمل أو الاستشاري بالحدث وفقاً للإجراءات التعاقدية.

تجميع المستندات: جمع الأدلة التي تثبت وقوع الحدث وتأثيره على المشروع.

تحديث الخسارة: متابعة تطور التكاليف الإضافية أو التأخير الناتج عن الحدث.

التفاوض: محاولة معالجة المسألة تعاقدياً قبل تصعيدها إلى نزاع رسمي.

التصعيد: اللجوء إلى آليات فض النزاع إذا تعذر التوصل إلى تسوية.

2. سلسلة الإشعارات (Notification Timeline)

تشترط معظم عقود المقاولات، ولا سيما عقود الفيديك، تقديم إشعار بالمطالبة خلال مدة محددة من تاريخ العلم بالحدث. ويهدف هذا الإجراء إلى تمكين صاحب العمل أو المهندس من تقييم أثر الحدث في وقت مبكر. ولذلك فإن التأخر في

إصدار الإشعار أو عدم توثيق الحدث بصورة كافية قد يؤدي إلى إضعاف المطالبة أو سقوطها تعاقدياً.

2.1 اليوم صفر – تاريخ العلم بالحدث

عند وقوع الحدث أو عند العلم به لأول مرة، يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات الفورية داخل المشروع:

- تسجيل الواقعة داخلياً في سجلات المشروع أو في نظام إدارة المطالبات.
- فتح ملف مطالبة (Claim File) خاص بالحدث.
- إخطار الإدارة التجارية أو القانونية داخل الشركة بوجود حدث قد يترتب عليه مطالبة.
- حفظ الأدلة الأولية للحدث مثل المراسلات مع الموردين أو إشعارات التأخير أو تقارير الموقع.

الهدف من هذه المرحلة هو منع ضياع المعلومات الأولية التي قد تصبح لاحقاً جزءاً أساسياً من ملف المطالبة.

2.2 خلال المهلة الأولية التعاقدية

بعد تسجيل الحدث داخلياً، يجب الالتزام بالمهلة المحددة في العقد لإصدار إشعار المطالبة (Notice of Claim).

ويجب أن يتضمن هذا الإشعار عناصر أساسية، أهمها:

- تحديد الحدث الذي أدى إلى المطالبة.
- الإشارة إلى الأساس التعاقدي الأولي الذي قد تستند إليه المطالبة.
- التحفظ الصريح على جميع الحقوق المرتبطة بالوقت والتكلفة.

في هذه المرحلة لا يشترط تقديم تفاصيل كاملة للمطالبة، وإنما يكفي تثبيت الحق في المطالبة ضمن المهلة التعاقدية.

2.3 خلال المهلة التالية

بعد إرسال الإشعار الأولي، تأتي مرحلة تقديم تفاصيل المطالبة (Claim Particulars).

ويجب أن تتضمن هذه المرحلة:

- شرح العلاقة السببية بين الحدث وبين التأخير أو التكلفة.
- بيان الأثر الزمني على البرنامج التنفيذي.
- تقديم المؤشرات الأولية للتكلفة الإضافية.

وكلما كانت هذه المرحلة مبكرة ومنظمة، كان من الأسهل معالجة المسألة تعاقدياً قبل تحولها إلى نزاع.

2.4 خلال فترة التنفيذ

في كثير من الحالات لا يتضح الأثر الكامل للحدث فور وقوعه، ولذلك يجب تحديث المطالبة بصورة دورية خلال فترة التنفيذ.

ويشمل ذلك:

- تحديث التكاليف الفعلية الناتجة عن الحدث.
- متابعة أثر الحدث على البرنامج الزمني.
- حفظ تطورات السوق أو أسعار المواد إذا كانت مرتبطة بالمطالبة.
- الاحتفاظ بمراسلات الموردين والشركات اللوجستية التي تثبت سبب التأخير أو ارتفاع التكلفة.

هذا التحديث المستمر يساعد على بناء ملف مطالبة متماسك يمكن الدفاع عنه لاحقاً.

3. بناء ملف المطالبة

لكي تكون المطالبة قابلة للدفاع عنها قانونياً أو تحكيمياً، يجب أن تستند إلى ملف مستندي واضح يثبت الواقعة وأثرها.

3.1 المستندات الأساسية

من أهم المستندات التي يعتمد عليها ملف المطالبة في حالات ارتفاع الأسعار أو تعطل التوريد:

- عروض أسعار الموردين القديمة والجديدة لإثبات تغير الأسعار.
- تقارير السوق أو المؤشرات الاقتصادية التي تثبت عمومية الزيادة.
- مراسلات التوريد والشحن التي توضح سبب التأخير.
- كشوف الكلفة الفعلية للمشروع.
- تحليل أثر التأخير على البرنامج الزمني للمشروع.

وجود هذه المستندات في وقت مبكر يجعل المطالبة أكثر قوة ووضوحاً.

3.2 الربط السببي

لا يكفي تقديم المستندات منفصلة، بل يجب بناء رابط سببي واضح بين الحدث وبين الضرر الذي يدعيه المفاوض.

ويجب أن يثبت ملف المطالبة بصورة متماسكة:

- وقوع الحدث محل المطالبة.
- عموميته أو استثنائيته إذا كان مرتبطاً بالسوق أو بالظروف الاقتصادية.
- الأثر الفعلي للحدث على المشروع من حيث الوقت أو التكلفة.
- عدم إمكانية تفادي الحدث بصورة معقولة من قبل المفاوض.

كلما كان هذا الربط واضحاً، زادت فرص قبول المطالبة.

ثامناً: الأدوات العملية السريعة لشركات المقاولات

لا تكفي المعرفة القانونية وحدها إذا لم تتحول داخل الشركة إلى آلية استجابة فورية عند وقوع الحدث. ولهذا لا يكفي الاكتفاء بمصفوفة مخاطر عامة، بل ينبغي اعتماد دليل استجابة سريع يربط كل نوع من المخاطر بخطوات عملية محددة: ما الذي يجب التحقق منه، وما الذي يجب فعله فوراً، وما المستندات التي يجب جمعها، وما الأساس التعاقدي أو القانوني المحتمل للمطالبة.

والغرض من هذا الدليل هو تقليص الزمن بين وقوع الحدث وبين بدء التصرف التعاقدي الصحيح، لأن التأخر في الساعات أو الأيام الأولى قد يضعف المطالبة لاحقاً حتى لو كان أصلها وجهاً.

1. دليل الاستجابة السريع للمخاطر

يقوم هذا الدليل على أربعة أسئلة ثابتة يجب طرحها فور وقوع أي حدث مؤثر:

أولاً: ما الذي حدث تحديداً؟ يجب وصف الحدث وصفاً عملياً لا عاماً. فلا يكفي القول إن الأسعار ارتفعت، بل يجب تحديد المادة، ونسبة الزيادة، وتاريخ ظهورها، وما إذا كانت الزيادة عامة أو مرتبطة بمورد معين.

ثانياً: ما سبب الحدث؟ التمييز هنا جوهري، لأن التكييف القانوني قد يختلف بحسب السبب. فقد يكون السبب: قراراً حكومياً، اضطراباً عاماً في السوق، تعطل النقل أو الشحن، أو خللاً خاصاً بالمورد.

ثالثاً: ما أثر الحدث على المشروع؟ يجب تحديد ما إذا كان الأثر: مالياً فقط، زمنياً فقط، أو مالياً وزمنياً معاً.

رابعاً: ما الذي يجب فعله فوراً؟ وهنا تكون الأولوية دائماً ل: تثبيت الواقعة، إصدار الإشعار، جمع أول مستندات الإثبات، ومنع تضييع العلاقة السببية بين الحدث والضرر.

1.1 أمثلة تطبيقية:

أ. ارتفاع سعر حديد التسليح بنسبة 40%

هذا المثال من أكثر الأمثلة شيوعاً وأخطرها في مشاريع المقاولات، لأن حديد التسليح يدخل مباشرة في التكلفة الأساسية لكثير من الأعمال الإنشائية، وأي ارتفاع جوهري فيه قد يصيب ميزانية المشروع في صميمها.

في هذه المرحلة لا ينبغي للشركة أن تبدأ بالمطالبة مباشرة قبل فهم سبب الزيادة. والسؤال الأول هنا هو: هل الزيادة ناتجة عن قرار حكومي أو تنظيمي، أم عن سوق عام، أم عن ظرف خاص بالموارد؟

هذا التحقق مهم لأن الأساس التعاقدي للمطالبة قد يختلف:

- إذا كان السبب رسوماً أو قيوداً حكومية جديدة، فقد يكون الأساس هو تغيير القانون.
- إذا كانت الزيادة جزءاً من موجة سوقية عامة واستثنائية، فقد يكون النقاش أقرب إلى الظروف الطارئة أو إلى بند تعديل الأسعار إذا وجد.
- إذا كانت الزيادة مرتبطة بمورد بعينه، فقد تضعف المطالبة ما لم يثبت أن البدائل غير متاحة عملياً.

بمجرد ظهور مؤشرات جديدة على الزيادة، يجب اتخاذ الخطوات الآتية دون تأخير:

- إرسال إشعار كتابي إلى المالك أو الاستشاري يثبت وقوع الحدث.
- بيان أن الزيادة تؤثر في تكلفة التنفيذ وأن الشركة تحتفظ بجميع حقوقها.
- طلب اجتماع عاجل لمناقشة الأثر على المشروع قبل تفاقم الضرر.
- تكليف الفريق التجاري والعقودي بإعداد تقييم أولي للأثر.

الفكرة هنا أن الإشعار المبكر لا يهدف فقط إلى حفظ الحق، بل أيضاً إلى منع القول لاحقاً إن المقاول تأخر في التنبيه أو قبل المخاطرة ضمناً.

في هذا المثال، الحد الأدنى من المستندات التي يجب جمعها فوراً هو:

- عرض سعر جديد من المورد يبين الزيادة.
 - عرض أو مرجع سابق يبين السعر الذي بنيت عليه التسعيرة الأصلية.
 - دليل سوق محايد يثبت أن الزيادة عامة وليست حالة فردية، مثل نشرة أسعار أو تقرير سوق أو مؤشر معتمد.
 - أثر مالي أولي يبين انعكاس الزيادة على بنود المشروع وكلفته الإجمالية.
- كلما جرى جمع هذه المستندات في وقت مبكر، كان من الأسهل لاحقاً بناء مطالبة متماسكة.

ب. تأخر توريد معدات ميكانيكية

إذا تأخر توريد معدات ميكانيكية أساسية، فالمطلوب أولاً تحديد سبب التأخير: هل هو إغلاق ميناء، نقص شحن، قيود تصدير، أم تقصير من المورد؟ ثم يجب تقييم ما إذا كان التأخير يؤثر في المسار الحرج للمشروع أم يمكن امتصاصه بإعادة الترتيب.

الإجراء الفوري:

- إشعار المالك أو الاستشاري بالتأخير.
- طلب تحديث البرنامج الزمني.
- جمع مراسلات المورد والشركة الناقلة.
- تقييم أثر التأخير على مدة المشروع وعلى كلفة إبقاء الموارد في الموقع.

الأساس المحتمل:

- تمديد مدة،
- مطالبة تكلفة مرتبطة بالتأخير،
- أو قوة القاهرة/ظروف استثنائية بحسب السبب وصياغة العقد.

ب. ازدحام ميناء بديل

إذا اضطرت الشحنات إلى التحول إلى ميناء بديل ونتج عن ذلك ازدحام وتأخر في التخليص أو النقل الداخلي، فإن التركيز يجب أن يكون على إثبات أن الحدث خارج عن إرادة المفاوض وأنه أدى إلى أثر زمني ومالي مباشر.

الإجراء الفوري:

- الحصول على إشعارات من وكلاء الشحن أو الميناء.
- توثيق مدة التأخير الإضافية.
- قياس أثرها على الجدول وعلى تكاليف التخزين أو النقل الداخلي.

الأساس المحتمل:

- تمديد مدة،
- تكاليف إضافية إذا أجاز العقد،
- أو ظرف استثنائي إذا كان الحدث واسع النطاق.

ج. زيادة مفاجئة في تكلفة الشحن البحري

هذه الحالة شائعة في أوقات الاضطراب الإقليمي. ويجب هنا التمييز بين الزيادة المعتادة والزيادة الاستثنائية. فالارتفاع الطفيف في الشحن يدخل غالباً ضمن مخاطر السوق المعتادة، أما القفزات الكبيرة فقد تؤسس لمطالبة إذا كانت عامة ومؤثرة.

الإجراء الفوري:

- حفظ عروض الشحن القديمة والجديدة.
- توثيق تاريخ تغير الأسعار.
- ربط الزيادة بالشحنات الفعلية الخاصة بالمشروع.
- إشعار المالك بالأثر على التكلفة وربما على المدة.

الأساس المحتمل:

- بند تعديل الأسعار،
- الظروف الطارئة،
- أو تغيير القانون إذا كانت الزيادة نتيجة رسوم أو قيود رسمية.

والخلاصة العملية أن كل خطر يجب أن يقابله مسار استجابة سريع ومحدد: تشخيص السبب، تثبيت الأثر، إصدار الإشعار، ثم جمع المستندات وربطها بالأساس التعاقدية أو القانوني المناسب. وبدون هذا المسار، تبقى الشركة في موقف رد الفعل المتأخر، وهو أسوأ موضع يمكن أن تبدأ منه أي مطالبة.

2. شجرة القرار للمقاول

الغرض من شجرة القرار ليس التعقيد النظري، بل توجيه المقاول بسرعة إلى المسار الصحيح: هل هذه حالة مطالبة فعلية، وعلى أي أساس، وما الخطوة التالية؟

وفي حالات ارتفاع الأسعار أو تعطل التوريد، يجب أن يمر المقاول بخمس أسئلة متتابعة قبل أن يقرر كيف يتحرك.

2.1 هل يوجد بند تعاقدية صريح؟

السؤال الأول دائماً هو: هل العقد يعالج هذه الحالة صراحة؟ يجب البدء بالعقد قبل القانون العام، لأن الأساس التعاقدية هو الأقوى والأسرع في التطبيق.

ويشمل ذلك مراجعة البنود الآتية:

- تعديل الأسعار.
- تغيير القانون.
- القوة القاهرة أو الأحداث الاستثنائية.
- التمديد.
- إجراءات المطالبات والإشعارات.

فإذا وجد بند صريح يغطي الحالة، وجب البناء عليه أولاً. أما إذا خلا العقد من معالجة واضحة، أو كانت المعالجة غير كافية، فينتقل البحث إلى القواعد العامة مثل المادة 249 أو غيرها بحسب التكييف الصحيح.

2.2 هل الحدث استثنائي أم مجرد تقلب سوقي معتاد؟

ليس كل ارتفاع في الأسعار أو تأخر في التوريد يصلح أساساً للمطالبة.

لذلك يجب التمييز بين حالتين:

الحالة الأولى: تقلب سوقي معتاد

وهو ما يدخل ضمن المخاطر التجارية العادية التي يفترض بالمقاول توقعها عند التسعير.

الحالة الثانية: حدث استثنائي

وهو ما يتجاوز المألوف، ويكون عاماً أو واسع الأثر، وغير متوقع بصورة معقولة، ويؤدي إلى إرهاب واضح في التنفيذ.

وهذا السؤال حاسم، لأنه يحدد منذ البداية ما إذا كانت الشركة أمام:

- مخاطرة تجارية يجب امتصاصها،
- أم حدث تعاقدي وقانوني يبرر المطالبة.

2.3 هل هناك أثر زمني فقط أم زمني ومالي؟

بعد تحديد طبيعة الحدث، يجب تحديد نوع أثره على المشروع.

فقد يكون الأثر:

- زمنياً فقط، مثل تأخر وصول مادة دون زيادة جوهرية في التكلفة.
- مالياً فقط، مثل ارتفاع سعر مادة تم توفيرها في الوقت المحدد.
- زمنياً ومالياً معاً، وهو الأكثر شيوعاً وخطورة.

هذا التمييز ضروري لأن صياغة المطالبة تختلف بحسب نوع الأثر:

- إذا كان الأثر زمنياً فقط، فقد يكون الأساس هو تمديد المدة.
- إذا كان مالياً فقط، فقد تكون المطالبة فرق تكلفة أو إعادة توازن.
- إذا كان الأثر مزدوجاً، وجب بناء مطالبة تشمل الوقت والتكلفة معاً، لا أحدهما فقط.

2.4 هل تم إرسال الإشعار في الميعاد؟

هذا السؤال من أخطر الأسئلة عملياً.

فقد تكون للمقاول مطالبة قوية من حيث الموضوع، لكن تضيع أو تضعف بشدة إذا لم يرسل الإشعار في المدة التعاقدية المحددة.

لذلك يجب التأكد من الآتي:

- متى علمت الشركة بالحدث؟
- ما المهلة المحددة في العقد؟
- هل أرسل الإشعار بصياغة كافية؟
- هل تم التحفظ على جميع الحقوق؟

إذا كانت الإجابة سلبية، فيجب معالجة هذا الخلل فوراً بأقوى ما يمكن من تحفظات ومراسلات لاحقة، مع إدراك أن الموقف الإجرائي أصبح أضعف.

2.5 هل الأدلة كافية؟

لا تكفي سلامة التكييف أو وجود بند تعاقدى إذا لم تكن الأدلة كافية.

وفي هذا النوع من المطالبات، يجب أن تجيب الأدلة عن خمسة أمور:

- ما هو الحدث؟
- متى وقع؟
- ما سببه؟
- ما أثره على المشروع؟
- ما العلاقة بينه وبين الوقت أو التكلفة المطالب بها؟

فإذا كانت الأدلة ناقصة، فلا ينبغي الانتقال سريعاً إلى التصعيد، بل يجب أولاً استكمال الملف بالمستندات والبيانات والتحليل الفني والمالي.

3. قائمة التحقق الخاصة بمطالبة المفاوض

هذه القائمة ليست للاستخدام النظري، بل لتكون أداة عمل داخلية تراجعها الشركة في كل مطالبة قبل الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

3.1 قبل الإشعار

قبل إصدار الإشعار الأولي، يجب التأكد من الأمور الآتية:

- تحديد الحدث بدقة.
- تحديد تاريخ العلم به.
- مراجعة البند التعاقدى المحتمل.
- تحديد ما إذا كان الأثر زمنياً أو مالياً أو كليهما.
- جمع أول مستندات الإثبات.
- إخطار الفريق التجاري أو القانوني داخلياً.
- التأكد من مهلة الإشعار التعاقدية.

الهدف هنا ليس إعداد الملف الكامل، بل منع ضياع الحق الإجرائي منذ البداية.

3.2 بعد الإشعار

بعد إرسال الإشعار، تبدأ مرحلة بناء المطالبة بصورة منظمة. وفي هذه المرحلة يجب التأكد من:

- حفظ دليل إرسال الإشعار واستلامه.
- فتح ملف مطالبة مستقل.
- جمع العروض القديمة والجديدة والأسعار المرجعية.
- تجميع مراسلات الموردين والشحن.
- البدء بقياس الأثر على البرنامج الزمني.

- إعداد تقدير أولي للتكلفة الإضافية.
 - تحديث الإدارة العليا أو المعنية بتطور الموقف.
- هذه المرحلة هي التي تحول الإشعار من إجراء شكلي إلى مطالبة قابلة للبناء.

3.3 قبل الاجتماع مع المالك

قبل أي اجتماع تفاوضي أو فني مع المالك أو الاستشاري، يجب ألا تدخل الشركة الاجتماع وهي ما تزال في مرحلة الانطباعات العامة. بل يجب أن تكون جاهزة بثلاثة عناصر:

- سبب الحدث: ما الذي وقع ولماذا؟
- أثر الحدث: ما أثره الحقيقي على الوقت أو الكلفة؟
- الحل المطلوب: ماذا تريد الشركة تحديداً؟

ويجب أيضاً التأكد من:

- وجود ملخص مكتوب للمطالبة.
- وجود جدول أو رقم أولي يبين الأثر المالي أو الزمني.
- مراجعة البدائل الممكنة، مثل التمديد، أو التعويض الجزئي، أو إعادة الجدولة، أو الشراء المباشر من المالك لبعض المواد.
- تحديد من يتكلم باسم الشركة ومن يملك قرار التسوية.

3.4 قبل التصعيد للنزاع

قبل الانتقال إلى مجلس فض النزاعات أو التحكيم أو القضاء، يجب التأكد من أن الملف واضح فعلاً، وأن التصعيد ليس مجرد رد فعل.

ويشمل ذلك مراجعة الأمور الآتية:

- هل تم استنفاد المسار التعاقدي الأولي؟
- هل صدرت قرارات أو ردود يمكن الطعن عليها بوضوح؟

- هل الملف المستندي مكتمل؟
- هل العلاقة السببية مثبتة؟
- هل تم حساب المطالبة بصورة قابلة للدفاع؟
- هل يوجد تقييم واقعي لقوة الموقف ونقاط ضعفه؟
- هل هناك فرصة تسوية معقولة لم تُستنفد بعد؟

فالتصعيد الناجح ليس مجرد إحالة النزاع، بل إحالة ملف منظم وجاهز.

تاسعاً: التفاوض مع المالك والاستشاري – كيف تُدار التسوية قبل النزاع

في مشاريع المقاولات، كثير من النزاعات الكبيرة كان يمكن احتواؤها في مرحلة مبكرة لو أُديرت المفاوضات بطريقة صحيحة. فالمطالبة التعاقدية ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة لمعالجة خلل طرأ على المشروع. لذلك يجب النظر إلى التفاوض باعتباره أداة لإعادة التوازن واستمرار التنفيذ قبل أن يتحول الملف إلى نزاع رسمي.

ومن الناحية العملية، فإن إدارة التفاوض الجيد تتطلب ثلاث مراحل واضحة: التحضير، إدارة الحوار، وتوثيق النتائج.

1. فلسفة التفاوض

الهدف من التفاوض ليس فقط تحصيل قيمة المطالبة، بل تحقيق معادلة أوسع تتضمن:

- استمرار المشروع دون تعطيل.
- تقليل تكلفة النزاع على الطرفين.
- الحفاظ على العلاقة التعاقدية خلال فترة التنفيذ.
- منع تضخم المطالبات مع مرور الوقت.

ففي المشاريع طويلة المدة، قد يؤدي النزاع المبكر إلى تعطيل القرارات الفنية والمالية، وهو ما يزيد التكلفة النهائية على جميع الأطراف. ولذلك فإن الحل

التفاوضي المبكر غالباً ما يكون أقل كلفة وأكثر واقعية من النزاع التحكيمي أو القضائي.

2. أكثر النزاعات احتمالاً

في سياق اضطراب سلاسل التوريد وارتفاع الأسعار، تظهر أنماط محددة من النزاعات تتكرر في مشاريع المقاولات. ومعرفة هذه الأنماط تساعد الشركات على توقع مسار النزاع وإدارة المطالبات بصورة أكثر واقعية منذ البداية.

أ. نزاعات ارتفاع الأسعار (Price Escalation Disputes)

هذا النوع من النزاعات ينشأ عندما ترتفع أسعار المواد أو النقل أو الطاقة بصورة كبيرة بعد توقيع العقد. ويتركز الخلاف عادة حول سؤاليين رئيسيين:

هل هذه الزيادة تدخل ضمن المخاطر التجارية التي يتحملها المقاول؟ أم أنها حدث استثنائي يبرر تعديل السعر أو إعادة التوازن العقدي؟

وغالباً ما تتعقد هذه النزاعات في العقود ذات السعر المقطوع التي لا تتضمن آلية واضحة لتعديل الأسعار.

ب. نزاعات تمديد المدة وتكاليف الإطالة (EOT and Prolongation Claims)

ينشأ هذا النوع عندما يؤدي تعطل التوريد أو القرارات التنظيمية أو القيود اللوجستية إلى تأخر البرنامج التنفيذي للمشروع. وفي هذه الحالة يطالب المقاول عادة بـ:

• تمديد مدة التنفيذ،

• وتعويض عن التكاليف الناتجة عن استمرار المشروع لفترة أطول.

وغالباً ما يتركز النزاع حول مسألتين: هل الحدث أثر فعلاً في المسار الحرج للمشروع؟ وهل التكاليف المطالب بها مرتبطة مباشرة بالتأخير؟

ت. نزاعات الاضطراب في التنفيذ (Disruption Claims)

هذا النوع من النزاعات أقل وضوحاً من مطالبات التأخير، لكنه شائع في المشاريع المعقدة. ويحدث عندما يؤدي اضطراب التوريد أو إعادة ترتيب الأعمال إلى انخفاض كفاءة التنفيذ أو تنفيذ الأعمال بطريقة غير مثالية.

وقد تشمل هذه الحالات:

- تنفيذ الأعمال على مراحل متقطعة،
- إعادة ترتيب تسلسل الأنشطة،
- أو توقف فرق العمل بانتظار المواد.

إثبات هذا النوع من المطالبات يكون عادة أكثر تعقيداً لأنه يتطلب تحليلاً فنياً دقيقاً لقياس أثر الاضطراب على الإنتاجية.

ث. نزاعات رفض الاستشاري للمطالبة (Engineer Rejection Disputes)

في كثير من المشاريع، يبدأ النزاع عندما يرفض الاستشاري المطالبة المقدمة من المقاول أو يقبلها جزئياً فقط. وفي هذه الحالة يتحول الخلاف من نقاش تقني إلى نزاع تعاقدي حول:

- تفسير العقد،
- مدى صحة المطالبة،
- أو مدى حياد تقييم الاستشاري.

ج. نزاعات تسهيل الضمانات البنكية (Calls on Bank Guarantees)

في بعض الحالات، قد يؤدي تفاقم النزاع أو تأخر المشروع إلى محاولة صاحب العمل تسهيل الضمان البنكي للمقاول. ويصبح النزاع هنا أكثر تعقيداً لأنه ينتقل من نطاق المطالبة المالية إلى نزاع مستعجل يتعلق بمنع تسهيل الضمان أو الطعن في مشروعيته.

وهذا النوع من النزاعات قد يتطلب إجراءات عاجلة أمام القضاء أو التحكيم.

ح. نزاعات التعليق أو إبطاء التنفيذ (Suspension / Slowdown Disputes)

عندما تصبح تكلفة التنفيذ مرتفعة بصورة غير محتملة، قد يلجأ المقاول إلى تقليل وتيرة العمل أو تعليق بعض الأنشطة بانتظار حل تعاقدي. وفي المقابل قد يعتبر صاحب العمل ذلك إخلالاً بالعقد.

وينشأ النزاع هنا حول ما إذا كان تصرف المقاول:

- إجراء مشروعاً لحماية مركزه التعاقدية،
- أم إخلالاً بالتزامه بتنفيذ الأعمال وفق البرنامج المتفق عليه.

3. التحضير للاجتماع

نجاح أي اجتماع تفاوضي يعتمد على مستوى التحضير. ولا ينبغي الدخول في أي اجتماع مع المالك أو الاستشاري قبل تجهيز ثلاث عناصر رئيسية: سبب المشكلة، أثرها، والحل المقترح.

3.1 سبب الزيادة

يجب أولاً تقديم تفسير واضح للحدث الذي أدى إلى المطالبة. فالتفاوض لا يبدأ بالمبلغ المطلوب، بل يبدأ بفهم السبب.

ويشمل ذلك تقديم:

- أدلة السوق التي تبين تغير الأسعار أو ظروف التوريد.
- مستندات محايدة مثل تقارير السوق أو مؤشرات الأسعار أو نشرات الموردين.

وجود مصادر محايدة يقلل من الجدل حول حقيقة الحدث، ويحول النقاش من التشكيك في الوقائع إلى البحث عن الحل.

3.2 أثر الزيادة

بعد تثبيت سبب الحدث، يجب الانتقال إلى بيان أثره على المشروع.

ويتضمن ذلك:

- حساب التكاليف الإضافية الناتجة عن الزيادة أو التأخير.
 - تحليل أثر الحدث على البرنامج الزمني للمشروع.
 - بيان ما إذا كان الأثر يقتصر على التكلفة أو يمتد إلى مدة التنفيذ.
- كلما كان هذا التحليل واضحاً ومختصراً، كان من الأسهل على المالك أو الاستشاري فهم الموقف وتقييم الحلول الممكنة.

3.3 الحل المقترح

من الخطأ الدخول في اجتماع تفاوضي دون طرح حل واضح. فالتفاوض الفعال لا يقتصر على عرض المشكلة، بل يقدم تصوراً عملياً لمعالجتها. وقد تتخذ الحلول عدة صور، منها:

- تعديل سعر بعض البنود المتأثرة بالزيادة.
- تمديد مدة التنفيذ إذا كان الحدث قد أثر في البرنامج الزمني.
- مشاركة الكلفة بين الطرفين عندما يكون الحدث خارج سيطرة الجميع.
- شراء مباشر من المالك لبعض المواد إذا كان ذلك يقلل الكلفة أو يسرع التوريد.
- إعادة جدولة بعض الأعمال لتخفيف أثر التأخير.

تقديم أكثر من خيار يساعد على نقل النقاش من المواجهة إلى البحث عن تسوية عملية.

4. لغة التفاوض

الطريقة التي تُعرض بها المطالبة قد تكون أحياناً أكثر تأثيراً من مضمونها. ولذلك يجب اعتماد لغة تفاوضية متوازنة تحافظ على الحقوق دون أن تدفع الأطراف بسرعة نحو التصعيد.

4.1 لغة الاستمرارية لا التصعيد

ينبغي أن تركز لغة التفاوض على هدف مشترك وهو استمرار المشروع بنجاح. بدلاً من التركيز على الخسارة التي يتعرض لها المقاول فقط، من الأفضل إبراز أثر المشكلة على تقدم المشروع ككل.

4.2 تجنب التهديد المبكر بوقف الأعمال

التهديد بوقف الأعمال أو التصعيد القانوني قد يضعف الموقف التفاوضي إذا استخدم في مرحلة مبكرة. فمثل هذه الخطوات يجب أن تبقى خياراً أخيراً عندما تفشل جميع محاولات التسوية.

التصعيد المبكر قد يدفع الطرف الآخر إلى موقف دفاعي، ويجعل الوصول إلى حل عملي أكثر صعوبة.

4.3 تثبيت جميع الاجتماعات بمحاضر دقيقة

كل اجتماع تفاوضي يجب أن ينتهي بمحضر واضح يبين:

- الموضوعات التي نوقشت.
- النقاط التي تم الاتفاق عليها.
- النقاط التي بقيت محل خلاف.
- أي خطوات تالية أو مهلة زمنية.

هذا التوثيق ضروري لأنه يشكل لاحقاً جزءاً من ملف النزاع إذا تعذر الوصول إلى تسوية.

5. الحلول الوسط العملية

في كثير من الحالات، لا يكون الحل الواقعي هو قبول المطالبة بالكامل أو رفضها بالكامل، بل الوصول إلى حل وسط يخفف الأثر على الطرفين.

ومن أبرز الصيغ العملية التي تستخدم في مشاريع المقاولات:

- تقاسم الكلفة (50/50 sharing) عندما يكون الحدث خارج سيطرة الطرفين.
- تعويض جزئي (Partial Relief) لبعض عناصر التكلفة دون غيرها.
- تعديل مؤقت للأسعار إلى حين إجراء مراجعة مالية نهائية.
- تعويض مرتبط بمراحل الإنجاز (Milestone-Based Compensation) بحيث يتم دفع جزء من التعويض عند تحقيق مراحل محددة من المشروع.

هذه الحلول تساعد على معالجة المشكلة دون الدخول فوراً في نزاع كامل حول كل عنصر من عناصر المطالبة.

6. إدارة الاجتماعات مع الاستشاري

يلعب الاستشاري دوراً محورياً في كثير من عقود المقاولات، لأنه الجهة التي تقيم المطالبات أو تصدر القرارات الأولية بشأنها. ولذلك فإن إدارة العلاقة معه أثناء التفاوض تتطلب وضوحاً وانضباطاً.

6.1 طلب قرار واضح (Determination)

عندما يقدم المقاول مطالبة رسمية، يجب طلب قرار واضح ومحدد من الاستشاري بشأنها. فالردود العامة أو غير الحاسمة قد تؤدي إلى استمرار النزاع دون حسم.

وجود قرار واضح يساعد على تحديد المرحلة التالية، سواء كانت تسوية أو تصعيداً.

6.2 رفض الغموض

إذا كان رد الاستشاري غامضاً أو غير محدد، يجب طلب توضيح مكتوب يبين:

- موقفه من المطالبة.
- الأساس التعاقدي الذي استند إليه.
- مدى قبول أو رفض عناصر المطالبة.

هذا التوضيح ضروري لتجنب النزاعات التفسيرية لاحقاً.

6.3 توثيق كل تحفظ أو اعتراض في حينه

كل تحفظ أو اعتراض يجب توثيقه فوراً في المراسلات أو محاضر الاجتماعات. فالتأخر في تسجيل التحفظ قد يُفسر لاحقاً على أنه قبول ضمني بالوضع القائم. وبالتالي فإن التوثيق المستمر لموقف المقاول يحافظ على حقوقه التعاقدية ويمنع ضياعها مع مرور الوقت.

الخلاصة أن التفاوض الناجح في مشاريع المقاولات لا يعتمد على الضغط فقط، بل على عرض الوقائع بوضوح، وتقديم حلول عملية، وتوثيق كل خطوة. فإذا تمت إدارة هذه المرحلة بصورة صحيحة، يمكن في كثير من الحالات معالجة المشكلة قبل أن تتحول إلى نزاع قانوني مكلف.

7. كيف يُكسب النزاع أو يُخسر

في النزاعات المرتبطة بارتفاع الأسعار أو تعطل التوريد، لا يكون العامل الحاسم دائماً هو النص القانوني أو التعاقدي، بل كيفية إدارة المطالبة منذ البداية. وغالباً ما تتحدد نتيجة النزاع وفق جودة الملف الذي يصل إلى مرحلة التحكيم أو القضاء.

7.1 يُكسب النزاع عندما

تكون فرص نجاح المطالبة أعلى عندما تتوافر مجموعة من العناصر الأساسية.

الإشعارات سليمة أي أن المفاوض التزم بالمهل التعاقدية وأرسل الإشعارات في الوقت المحدد وبصياغة واضحة.

العلاقة السببية واضحة أي أن ملف المطالبة يبين بوضوح العلاقة بين الحدث وبين التأخير أو التكلفة المطالب بها.

المستندات قوية مثل عروض الأسعار، تقارير السوق، مراسلات الموردين، وتحليل أثر الحدث على البرنامج الزمني.

الخطاب التعاقدية منضبط أي أن جميع المراسلات والطلبات صيغت وفق لغة تعاقدية دقيقة ولم تتضمن تناقضات أو تنازلات غير مقصودة.

7.2 يُخسر النزاع عندما

في المقابل، تضعف المطالبة أو تُرفض في كثير من الحالات بسبب أخطاء إجرائية أو ضعف في الأدلة.

الزيادة غير مثبتة أي عندما يعجز المفاوض عن تقديم أدلة موضوعية تثبت أن الأسعار ارتفعت فعلاً وأن هذه الزيادة أثرت في المشروع.

الحدث مجرد تقلب تجاري عادي إذا تبين أن الزيادة تقع ضمن التقلبات المعتادة للسوق التي يفترض بالمفاوض توقعها.

عدم إرسال الإشعار في الميعاد وهو من أكثر الأسباب شيوعاً لرفض المطالبات في عقود المشاريع.

المطالبة عامة وغير مفصلة أي عندما يقدم المفاوض مطالبة بصياغة عامة دون تحليل دقيق للأثر الزمني والمالي ودون مستندات كافية.

الخلاصة العملية أن النزاعات في مشاريع المقاولات لا تحسم عادة في مرحلة التحكيم فقط، بل تُحسم عملياً في الأشهر الأولى بعد وقوع الحدث، عندما يتم تسجيل الوقائع وإرسال الإشعارات وجمع الأدلة. فإذا أُديرَت هذه المرحلة بصورة صحيحة، يصبح موقف الشركة في أي نزاع لاحق أكثر قوة واستقراراً.

عاشراً: الخاتمة

الغاية من هذه الدراسة لا تقتصر على شرح القواعد القانونية المرتبطة بارتفاع الأسعار أو اضطراب سلاسل التوريد، بل تتمثل في تقديم إطار عملي يمكن لشركات المقاولات استخدامه كأداة استراتيجية في إدارة مشاريعها.

ففي بيئة تتسم بتقلبات اقتصادية متزايدة، يصبح البقاء في السوق مرهوناً بقدرة الشركات على الجمع بين ثلاثة عناصر: الفهم القانوني، والانضباط التعاقدية، والإدارة التشغيلية للمخاطر.

وعندما تتوافر هذه العناصر، لا تعود الأزمات الاقتصادية مجرد مصدر للخسارة أو النزاع، بل تتحول إلى اختبار لقدرة المؤسسة على حماية حقوقها، واستمرار أعمالها، وتعزيز موقعها في سوق يتزايد فيه التنافس وتتعاظم فيه المخاطر.

إعداد: مكتب جاسم السويدي للمحاماة ومشاركوه

فريق النزاعات الإنشائية

المستشار القانوني: محمد جمال الدين صلاح

(2026/03/08)