

أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

الطبعة الاولي

2026



أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مركز تسوية منازعات المستثمرين
2026

الطبعة الاولي

مقدمة:

من تسوية النزاع إلى استدامة الاستثمار

دور مركز تسوية منازعات المستثمرين والوساطة منذ إنشائه وحتى اليوم

يمثل إنشاء مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة خطوة مهمة في تطوير البنية المؤسسية الداعمة لمناخ الاستثمار في مصر، إذ أتاح للمستثمرين والشركات آلية مؤسسية متخصصة لتسوية المنازعات بالطرق الودية، وعلى رأسها الوساطة، بما يوفر مسارًا يتسم بالمرونة والسرعة والكفاءة، ويسهم في الحد من الآثار التي قد تترتب على امتداد أمد النزاعات على النشاط الاستثماري.

وتنبع أهمية وجود المركز من أن جودة مناخ الاستثمار لا تقاس فقط بمدى سهولة تأسيس الشركات أو حجم الحوافز والمزايا الممنوحة لها، وإنما تمتد إلى قدرة الدولة على توفير آليات فعالة للتعامل مع المشكلات والمنازعات التي قد تواجه المستثمر بعد دخوله إلى السوق. فوجود آلية مؤسسية موثوقة لتسوية المنازعات يمثل أحد عناصر الأمان والاستقرار التي يحتاج إليها المستثمر لاتخاذ قراراته والاستمرار في نشاطه والتوسع فيه.

ويأتي هذا العدد، الذي يُعد الإصدار الثالث لمركز تسوية منازعات المستثمرين، مخصصًا للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، انطلاقًا من أهميتها المتزايدة في دعم النشاط الاقتصادي، ودورها في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال وتوسيع قاعدة الاستثمار. ويهدف هذا الإصدار إلى إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تؤديه الوساطة في مساندة هذه المشروعات عند مواجهة المنازعات، من خلال توفير آلية مرنة وفعالة تساعد على الحد من تكلفة النزاع وآثاره، بما يدعم استمرارية المشروع وقدرته على النمو والتوسع.

أن الوساطة وخدمات مركز تسوية منازعات المستثمرين تمتد لتشمل كافة أنواع الشركات.

وقد رسخ المركز على مدار سنوات عمله دوره كمنصة لتسوية منازعات طيف واسع من الشركات والمستثمرين، بما في ذلك كبرى الشركات المحلية والدولية، أيا كان حجم الشركة أو شكلها القانوني.

ومن ثم، فإن التركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذا الإصدار يأتي لإبراز احتياجات هذه الفئة على وجه الخصوص، في إطار الدور الأشمل للمركز في دعم مجتمع الاستثمار بمختلف فئاته.

وقد أثبتت تجربة المركز على مدار السنوات أن الوساطة ليست آلية مرتبطة بحجم معين من الشركات أو بشكل قانوني محدد لها، وإنما هي أداة مرنة يمكن الاستفادة منها في مختلف المنازعات الاستثمارية والتجارية التي تدخل في نطاق عمل المركز. كما أن لجوء كبرى الشركات الدولية إلى المركز لتسوية منازعاتها يعكس الثقة في قدرته المؤسسية وفي الوساطة كآلية عملية للتعامل مع المنازعات المعقدة.

وفي الوقت ذاته، تكتسب الوساطة أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي قد تكون أكثر تأثرًا بالتكاليف المالية والإدارية وطول المدة التي تستغرقها المنازعات. فكلما طال النزاع، زادت احتمالات تأثيره على السيولة والنشاط التشغيلي والعلاقات مع الموردين والعملاء والشركاء. ومن هنا تتيح الوساطة لهذه المشروعات فرصة الوصول إلى حلول توافقية في إطار أكثر مرونة، بما يساعدها على الحفاظ على مواردها وتوجيهها إلى الإنتاج والنمو والتوسع.

ولا تتمثل القيمة الحقيقية للوساطة في مجرد إنهاء النزاع، وإنما في قدرتها على الحفاظ على الاستثمار ذاته. فالتسوية الناجحة قد تسمح باستمرار العلاقة التجارية بين الأطراف بدلًا من إنهائها، وتحافظ على المشروعات وفرص العمل المرتبطة بها، وتتيح للشركات استئناف خططها التشغيلية والتوسعية. ومن ثم، تتحول الوساطة من مجرد وسيلة بديلة لتسوية المنازعات إلى أداة لدعم استدامة الاستثمار وحماية القيمة الاقتصادية للمشروع.

كما يتميز نموذج الوساطة بإتاحة مساحة أكبر للأطراف للمشاركة في صياغة الحلول التي تتناسب مع طبيعة النزاع واحتياجات النشاط التجاري، بدلًا من اقتصار النتيجة على تحديد طرف رابح وآخر خاسر. وتكتسب هذه المرونة أهمية خاصة في المنازعات الاستثمارية، حيث قد تكون المحافظة على العلاقة المستقبلية بين الأطراف أكثر قيمة من مجرد حسم النزاع القائم.

ومع تطور تجربة المركز، لم يعد دوره مقتصرًا على التعامل مع المنازعات بعد وقوعها، بل أصبح جزءًا من منظومة أوسع تستهدف تعزيز ثقافة التسوية الودية والوساطة داخل مجتمع الأعمال، من خلال نشر الوعي وبناء القدرات والتعاون مع المؤسسات والجهات ذات الصلة والاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في مجال الوساطة وتسوية المنازعات.

وتكتسب هذه الجهود أهمية متزايدة في ظل توجه الدولة نحو تحسين مناخ الاستثمار وزيادة مشاركة القطاع الخاص وجذب استثمارات جديدة. فالمستثمر الذي يجد أمامه مؤسسة قادرة على التعامل مع النزاع بكفاءة وحياد وسرعة يكون أكثر قدرة على الاستمرار في السوق وأكثر ثقة في البيئة المؤسسية المحيطة باستثماره.

ومن ثم، فإن تجربة مركز تسوية منازعات المستثمرين تعكس تحولًا مهمًا في مفهوم إدارة المنازعات الاستثمارية؛ من التركيز على حسم النزاع إلى إدارة آثاره والحفاظ على الاستثمار واستمرارية النشاط الاقتصادي. كما تؤكد التجربة أن الوساطة ليست آلية مخصصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وحدها، ولا للشركات الكبرى وحدها، وإنما أداة تخدم مختلف المستثمرين والشركات، المحلية والدولية، أيا كان حجمها أو شكلها القانوني، متى كان النزاع صالحًا للتسوية عن طريق الوساطة

محتويات الكتاب

م	أسماء المشاركين	المقال
1	الاستاذ الدكتور/ محمد فريد وزير الاستثمار والتجارة الخارجية	الوساطة كأداة استراتيجية لدعم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة
2	الاستاذ الدكتور/ محمد عوض الرئيس التنفيذي للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة	الوساطة كآلية لحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدور المؤسسي
3	الاستاذة الدكتورة/ ايمان منصور نائب الرئيس التنفيذي الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة	ترسيخ ثقافة التسوية الودية ستة عشر عاماً من تطوير منظومة إدارة المنازعات
4	الاستاذ الدكتور/ هاني سري الدين المؤسس والشريك المدير – مكتب سري الدين وشركاه للاستشارات القانونية	دور المحامي في دعم الوساطة والتسوية الودية
5	الأستاذ/ حازم عبد الغفار رزقانة محامٍ بالنقض والشريك التنفيذي مكتب رزقانة وشركاه للمحاماة والاستشارات القانونية	الوساطة كأداة لإدارة النزاعات الاستثمارية رؤية عملية من واقع الممارسة
6	النائبة الدكتورة/ مريان قلدس الرئيس التنفيذي للمركز المصري للتحكيم الاختياري وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية وعضو مجلس النواب	الوساطة كأداة استراتيجية لدعم مناخ الاستثمار وحوكمة الشركات العائلية
7	الدكتور/ محمود الصاوي عضو هيئة تدريس بكلية الحقوق جامعة القاهرة	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
8	السيد المستشار / طاهر الخولي المحامي بالنقض وكيل اللجنة التشريعية بمجلس النواب	الوساطة في منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ركيزة تشريعية لتعزيز الاستثمار وتخفيف العبء عن القضاء المصري
9	الأستاذ/ جمال أبوعلي الشريك بمكتب حسونة وأبوعلي للمحاماة المحامي لدى محكمة النقض ووسيط معتمد لتسوية المنازعات	الوساطة كآلية مثلى لتسوية منازعات مشروعات ريادة الأعمال والشركات الناشئة
10	الاستاذة/ فاطمة إبراهيم استشاري دولي فض منازعات ووساطة	آفاق الوساطة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم
11	المستشار الدكتور/ مصطفي أحمد محمد الجمل وكيل مجلس الدولة	دور الوساطة في خفض أعباء المحاكم وتعزيز فعالية العدالة
12	المستشار الدكتور/عبد العزيز محمد سالمان نائب رئيس المحكمة الدستورية العليا	إطلالة عامة حول أهمية الوساطة في تسوية المنازعات

م	أسماء المشاركين	المقال
13	الدكتور/ حسام شبل عضو هيئة تدريس– كلية الحقوق	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
14	الاستاذ/ باسم حمدي رائد أعمال وخبير استراتيجي في التكنولوجيا مؤسس Horizon Satellite	الوساطة طريق أقصر للعدالة وتسوية النزاعات في بيئة الأعمال تجربة عملية ودروس لرواد الأعمال
15	الاستاذة/ هالة عبد العال البحر محامية بشركة استيتمنتس للاستشارات القانونية	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
16	الأستاذة/ ريهام رضا باحث اقتصادي بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة	الوساطة كآلية حماية للعلاقات التجارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة
17	الاستاذ/ تامر بركة MBA جامعة ESLSCA الفرنسية باحث دكتوراه – جامعة القاهرة	الوساطة كآلية فعّالة لتسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
18	الاستاذ/ محمد عاطف Policy advocacy specialist	الوساطة: حل ابتكاري لمشاكل الابتكار في مصر
19	الاستاذة/ نورهان الهواري محامية	ما بين النزاع والتقييم: كيف تسهم الوساطة في حماية قيمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
20	الاستاذة/ سلمي عمرو محمد محامية	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
21	الاستاذ/ أدهم صبري حامد السيد محام	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرةِ والمتوسطة
22	الاستاذ/ عصام محسن يوسف محام، محكم، ووسيط معتمد	الوساطة طريق المشروعات الصغيرة نحو الميجا بروجيكت
23	الاستاذ/ محمد احمد جوبا محام	دور الوساطة في الحفاظ على استمرارية الشركات الناشئة
24	الاستاذ/ موسي تركي محام	أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
25	الاستاذ الدكتور/ محمد حسين عبدالعزيز خبير حكومة الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر المؤسسية	الوساطة كأداة حوكمة نحو إطار مؤسسي لحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الانهيار الناتج عن النزاعات

المقال	أسماء المشاركين	م
Strategic Mediation for SME Resilience: A Case Study	Mr. corrado Mora International Mediation | Training | ADR Consultancy	26
From Mediation to the Arbitral Award: Continuum for SMEs in a Thriving A Strategic Investment Ecosystem	Ms. Chérine Sophia Ftouki International Arbitrator Advisor | Public International Law & Resource Governance ALMATURA & PARTNERS ICSID Middle East & North Africa Regional Delegate 2026	27
ENVIRONMENTAL MEDIATION IN THE AGE OF CLIMATE CRISIS	The honorable louise	28



الأستاذ الدكتور/ محمد فريد

وزير الاستثمار والتجارة الخارجية

الوساطة كأداة استراتيجية لدعم نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يمثل مركز تسوية المنازعات الاستثمارية التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة أحد أهم الركائز المؤسسية الداعمة لجاذبية الاقتصاد المصري، في ظل عالم تتزايد فيه المنافسة على جذب الاستثمارات العالمية. فالمستثمر اليوم لا يبحث فقط عن الحوافز الضريبية أو البنية التحتية المتطورة، بل يضع في مقدمة أولوياته وجود منظومة قانونية مستقرة وآليات فعالة تضمن حماية حقوقه وسرعة تسوية النزاعات. وفي هذا الإطار، يبرز المركز كأداة عملية تعكس التزام الدولة المصرية بسيادة القانون وتعزيز الثقة في مناخ الاستثمار.

ويعتمد المركز على فلسفة حديثة في فض المنازعات تقوم على السرعة والتخصص والمرونة، من خلال إجراءات مبسطة وكوادر قانونية وفنية متخصصة تسعى إلى الوصول لحلول توافقية تحافظ على استمرارية الاستثمار والشراكات الاقتصادية. كما يوفر المركز بيئة احترافية تضاهي الممارسات الدولية، بما يعزز من قدرة مصر على تقديم بديل وطني موثوق لتسوية المنازعات الاستثمارية بكفاءة وعدالة

ولا يقتصر دور المركز على تسوية النزاعات فحسب، بل يمتد إلى دعم جهود الإصلاح الاقتصادي الشامل، وترسيخ صورة مصر كوجهة استثمارية آمنة ومستقرة في الشرق الأوسط وأفريقيا. كما يعمل على نشر ثقافة الوساطة والتسوية الودية من خلال البرامج التدريبية والكتيبات والمنشورات التوعوية، إلى جانب التواصل المستمر مع مجتمع المستثمرين لتعزيز الثقة وبناء شراكة قائمة على الاستقرار والشفافية.

ومن خلال رؤيته المستقبلية، يسعى المركز إلى ترسيخ مكانته كمركز إقليمي رائد لتسوية المنازعات الاستثمارية، عبر تعزيز التعاون مع المؤسسات الدولية الكبرى وتطوير آليات حديثة تواكب أفضل المعايير العالمية، بما يدعم تنافسية الاقتصاد المصري ويؤكد التزام الدولة بحماية الاستثمار وتحفيز النمو المستدام.



الأستاذ الدكتور/ محمد عوض

الرئيس التنفيذي للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

الوساطة كآلية لحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إطار الدور المؤسسي

يشهد العالم في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بآليات تسوية المنازعات البديلة، وعلى رأسها الوساطة، باعتبارها وسيلة أكثر سرعة ومرونة وكفاءة مقارنة بإجراءات التقاضي والتحكيم التقليدية. وفي هذا الإطار، برز دور مركز تسوية منازعات المستثمرين التابع للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة كإحدى المؤسسات الرائدة في دعم مناخ الاستثمار في مصر وتعزيز استقرار العلاقات التجارية والاستثمارية بين مختلف الأطراف.

ويُعد المركز أول جهة حكومية متخصصة في التسوية الودية للمنازعات الاستثمارية، حيث يعمل على توفير حلول عملية وفعالة للنزاعات التي قد تنشأ بين المستثمرين. وقد ساهم هذا الدور في الحد من تصاعد النزاعات إلى مراحل التقاضي أو التحكيم الدولي، بما ينعكس إيجابًا على استقرار بيئة الأعمال والحفاظ على العلاقات التجارية والاستثمارية طويلة الأجل. كما تمكن المركز منذ إنشائه من تسوية مئات المنازعات بنسبة نجاح تجاوزت 60%، في مؤشر يعكس تنامي الثقة في آليات الوساطة داخل المجتمع الاستثماري المصري .

ويأتي هذا التطور بالتوازي مع توجه الدولة المصرية نحو تحديث منظومة العدالة البديلة وتعزيز جاذبية البيئة الاستثمارية، خاصة بعد توقيع مصر على Singapore Convention on Mediation، والتي تمثل خطوة مهمة نحو دعم الاعتراف الدولي باتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة التجارية الدولية، على غرار الدور الذي تؤديه اتفاقية نيويورك بالنسبة لأحكام التحكيم الأجنبية. ومن شأن هذه الخطوة أن تعزز ثقة المستثمرين الأجانب في السوق المصري وتدعم مكانة مصر كمركز إقليمي لتسوية المنازعات التجارية والاستثمارية في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا .

ولم يقتصر دور المركز على تسوية المنازعات فحسب، بل امتد ليشمل نشر ثقافة الوساطة وتعزيز الوعي بأهميتها داخل مجتمع الأعمال. فقد اضطلع المركز بتقديم برامج تدريبية متخصصة لتأهيل الوسطاء وتطوير المهارات المهنية في مجال الوساطة وفقًا للمعايير الدولية، بالتعاون مع

المؤسسات الدولية المتخصصة. كما أصدر المركز كتيبات ومنشورات توعوية تهدف إلى التعريف بمزايا الوساطة وإجراءاتها، إلى جانب تنظيم لقاءات دورية مع المستثمرين للاستماع إلى التحديات العملية ومناقشة سبل تحسين مناخ الاستثمار وآليات تسوية المنازعات بصورة ودية وفعالة .

كما حرص المركز على تطوير إطار مؤسسي منظم لإجراءات الوساطة من خلال إعداد قواعد متخصصة تضمن السرية والحياد وحرية الأطراف في إدارة النزاع والوصول إلى حلول توافقية قابلة للتنفيذ. وتسهم هذه القواعد في توفير بيئة مرنة تشجع المستثمرين على اللجوء إلى الوساطة باعتبارها خيارًا عمليًا يحافظ على الوقت والتكلفة والعلاقات التجارية في آن واحد .

ونعمل جاهدين علي رفع كفاءة جهود التوعية وبناء القدرات وتطوير الكفاءات المتخصصة، بما يسهم في ترسيخ ثقافة التسوية الودية داخل مجتمع الأعمال. وفي المقابل، تمتلك مصر فرصًا واعدة لتعزيز مكانتها كمركز إقليمي رائد في مجال الوساطة وتسوية المنازعات الاستثمارية، خاصة في ظل التطورات التشريعية والمؤسسية التي تشهدها الدولة، والدعم المتزايد لآليات العدالة البديلة باعتبارها أحد أهم عناصر تحسين بيئة الاستثمار وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.



الأستاذة الدكتورة/ ايمان منصور

نائب رئيس الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

المدير التنفيذي لمركز تسوية منازعات المستثمرين

ترسيخ ثقافة التسوية الودية

ستة عشر عاماً من تطوير منظومة إدارة المنازعات

على مدار ستة عشر عاماً من العمل المؤسسي المتواصل، نجح مركز تسوية المنازعات في إحداث تحول جوهري في ثقافة التعامل مع النزاعات، منتقلاً من نموذج تقليدي يقوم على الإنكار والتصعيد، إلى نموذج حديث يرتكز على الرضا، والحوار، والتفاوض البنّاء .ولم يكن هذا التحول وليد الصدفة، بل جاء نتيجة رؤية استراتيجية متكاملة هدفت إلى إعادة صياغة مفهوم إدارة النزاع، باعتباره أداة لتحقيق التوازن والاستدامة، وليس مجرد حالة تستوجب المواجهة.

ومنذ تأسيسه عمل المركز على ترسيخ منظومة متكاملة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وفي مقدمتها الوساطة، باعتبارها أحد أهم الأدوات الحديثة التي تساهم في تحقيق العدالة الناجزة، وتقليل الأعباء على الجهات القضائية، والحفاظ على العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الأطراف.

❖ تحول ثقافي نحو التفاوض:

في المراحل الأولى كان التعامل مع النزاعات يتسم في كثير من الأحيان باللجوء المباشر إلى القضاء، بما يحمله ذلك من طول الإجراءات وارتفاع التكاليف وتعقيد العلاقات بين الأطراف .إلا أن المركز، من خلال جهوده التوعوية وبرامجه التدريبية، إلى جانب خبراته العملية، نجح في إحداث تحول تدريجي نحو تبني ثقافة التفاوض والتسوية الودية.

وقد أسهم هذا التحول في تعزيز قناعة الأطراف بأن الحلول التوافقية ليست فقط أقل تكلفة وأكثر سرعة، بل أيضاً أكثر استدامة، لما تتيحه من الحفاظ على العلاقات واستمرار التعاون بين مختلف الفاعلين في السوق.

❖ دور فاعل في القطاعات الاقتصادية الحيوية:

امتد أثر المركز ليشمل طيفاً واسعاً من القطاعات الاقتصادية الاستراتيجية، من بينها قطاع الإنشاءات، والطاقة، والبترول، والملكية الفكرية، فضلاً عن قطاعات الصناعة والسياحة .وقد لعبت

الوساطة دوراً محورياً في هذه القطاعات، من خلال تسوية النزاعات بكفاءة، بما يضمن استمرارية المشروعات وحماية الاستثمارات.

ففي قطاع الإنشاءات، ساهمت آليات التسوية الودية في الحد من تعطيل المشروعات، وتسريع وتيرة التنفيذ .وفي قطاع الطاقة والبترول، دعمت الوساطة استقرار العلاقات التعاقدية في مشروعات ذات طبيعة استراتيجية .أما في مجال الملكية الفكرية، فقد وفرت هذه الآليات بيئة مرنة لحماية الحقوق وتعزيز الابتكار، بعيداً عن التعقيدات الإجرائية.

❖ دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

وفي إطار التوجهات الوطنية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي، أولى المركز اهتماماً خاصاً بهذا القطاع الحيوي .إذ تمثل النزاعات أحد أبرز التحديات التي تواجه هذه المشروعات، نظراً لمحدودية الموارد المتاحة لديها.

ومن هذا المنطلق، عمل المركز على تيسير الوصول إلى خدمات الوساطة، وتبسيط إجراءاتها، بما يتيح لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة تسوية نزاعاتهم بكفاءة وسرعة، دون تحمل أعباء التقاضي التقليدي .كما تم تنفيذ عدد من البرامج التوعوية والتدريبية لتعزيز وعي رواد الأعمال بأهمية الوسائل البديلة في إدارة النزاعات.

❖ الوساطة كركيزة للاستدامة الاستثمارية:

تُعد الوساطة والوسائل البديلة لتسوية المنازعات أحد الأعمدة الأساسية لتعزيز بيئة الاستثمار، لما توفره من حلول سريعة وفعالة تسهم في تقليل المخاطر القانونية والتجارية .كما تعزز هذه الآليات من ثقة المستثمرين في وجود منظومة متكاملة لحماية حقوقهم وتسوية نزاعاتهم بكفاءة.

وفي هذا السياق، يتماشى دور المركز مع أفضل الممارسات الدولية، التي باتت تعتمد بشكل متزايد على الوساطة كجزء لا يتجزأ من منظومة العدالة الحديثة، بما يدعم تحقيق الاستقرار الاقتصادي ويحفز النمو المستدام.

❖ آفاق التطوير والتحديث:

رغم ما تحقق من إنجازات، يواصل المركز العمل على تطوير أدواته وتعزيز قدراته، لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال .ويشمل ذلك التوسع في استخدام الحلول الرقمية، وتطوير منصات إلكترونية لتقديم خدمات الوساطة، فضلاً عن الاستثمار في بناء القدرات البشرية وتدريب الكوادر المتخصصة.

كما يسعى المركز إلى تعزيز التعاون مع الجهات المحلية والدولية، بما يسهم في تبادل الخبرات، وتطوير الأطر التنظيمية والتشريعية الداعمة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

❖ خاتمة:

تجسد مسيرة مركز تسوية المنازعات نموذجاً رائداً في تطوير منظومة إدارة النزاعات، من خلال الانتقال من ثقافة الإنكار إلى ثقافة التوافق، ومن التصعيد إلى الحوار .وقد أسهم هذا التحول في دعم بيئة الأعمال، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي، وترسيخ مبادئ العدالة الفعالة.

ومع استمرار الجهود المبذولة لتطوير هذه المنظومة، وتعزيز دور الوساطة، يظل المركز أحد الركائز الأساسية في دعم التحول نحو اقتصاد أكثر استدامة وتنافسية.



الاستاذ الدكتور/ هاني سري الدين
المؤسس والشريك المدير – مكتب سري الدين
وشركاه للاستشارات القانونية

دور المحامي في دعم الوساطة والتسوية الودية

شهدت السنوات الأخيرة تحولًا ملحوظًا في فلسفة تسوية المنازعات الاستثمارية، حيث لم يعد دور المحامي يقتصر على تمثيل موكله أمام المحاكم أو هيئات التحكيم، وإنما أصبح شريكًا أساسيًا في إدارة النزاع ومنع تصاعده من خلال الوساطة والتسوية الودية .ويأتي هذا التوجه متسقًا مع الاتجاهات الدولية التي تشجع الحلول التوافقية باعتبارها أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكثر حفاظًا على العلاقات الاستثمارية واستقرار بيئة الأعمال.

ويؤدي المحامي في هذا الإطار دورًا استراتيجيًا يبدأ منذ المراحل الأولى للنزاع، إذ يقوم بتحليل المركز القانوني للأطراف وتقييم المخاطر القانونية والمالية المترتبة على استمرار الخصومة، مع تقديم بدائل عملية تحقق مصالح جميع الأطراف. كما يساهم في صياغة حلول مبتكرة تتجاوز منطق الرابح والخاسر إلى تحقيق توازن بين حقوق المستثمر ومتطلبات المصلحة العامة، وهو ما يجعل الوساطة أداة فعالة للحفاظ على الاستثمارات واستمرار المشروعات.

ولا يقتصر دور المحامي على الجوانب القانونية فحسب، بل يمتد إلى إدارة عملية التفاوض ذاتها، من خلال تقريب وجهات النظر، وتبادل المعلومات بصورة شفافة، وصياغة اتفاقات تسوية تتمتع بالوضوح والقابلية للتنفيذ، بما يحد من احتمالات نشوء نزاعات جديدة بشأن تفسيرها أو تنفيذها .كما يحرص المحامي على أن تتوافق التسوية مع التشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية، بما يوفر لها الاستقرار القانوني ويعزز ثقة المستثمرين.

ويبرز هذا الدور بصورة واضحة في تجربة تسوية شركة مصر إيطاليا، التي مثلت نموذجًا عمليًا لإمكانية معالجة المنازعات الاستثمارية من خلال الحوار والتفاوض بدلاً من استمرار النزاع . فقد ساهمت الجهود القانونية والمؤسسية في الوصول إلى حل توافقي يحقق التوازن بين حقوق المستثمر ومتطلبات الدولة، ويجنب الطرفين ما قد يترتب على استمرار النزاع من تكاليف مالية وزمنية وآثار سلبية على مناخ الاستثمار .كما عكست هذه التجربة أهمية وجود محامين يمتلكون مهارات التفاوض وإدارة النزاعات إلى جانب خبرتهم القانونية التقليدية.

ومن ثم، فإن المحامي في منظومة الاســتثمار الحديثة لم يعد مجرد ممثل قانوني أمام جهات القضاء أو التحكيم، بل أصبح عنصرًا فاعلًا في دعم ثقافة الوساطة والتسوية الودية، بما يسهم في تعزيز الثقة بين المستثمر والدولة، وتحسين مناخ الاستثمار، وترسيخ مبدأ أن التسوية الودية ليست بديلًا عن العدالة، وإنما وسيلة أكثر كفاءة لتحقيقها بما يخدم التنمية الاقتصادية ويحقق الاستقرار القانوني.



السيد الأستاذ/ حازم عبد الغفار رزقانة

محامٍ بالنقض والشريك التنفيذي

مكتب رزقانة وشركاه للمحاماة والاستشارات القانونية

الوساطة كأداة لإدارة النزاعات الاستثمارية

رؤية عملية من واقع الممارسة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها مناخ الاستثمار لم تعد الوساطة مجرد وسيلة بديلة لحل النزاعات بل أصبحت إحدى الأدوات الرئيسية في منظومة إدارة المخاطر القانونية والتجارية. فمن واقع الممارسة العملية في مجالات التقاضي والتحكيم يتضح أن النزاع لم يعد يُنظر إليه باعتباره مسألة قانونية مجردة وإنما كملف متكامل يمتد أثره إلى استمرارية الأعمال والسمعة المؤسسية، والعلاقات الاستثمارية والتكلفة الإجمالية للنشاط الاقتصادي.

وفي هذا السياق تبرز الوساطة كآلية فعّالة تُسهم في احتواء النزاعات في مراحلها المبكرة وتُتيح للأطراف الوصول إلى حلول عملية ومتوازنة بعيداً عن التعقيدات الإجرائية والتكلفة الزمنية التي تميز آليات الفصل التقليدية. وتزداد أهمية الوساطة في المنازعات الاستثمارية حيث لا يكون الهدف مجرد حسم نزاع قائم بل الحفاظ على مشروع مستمر أو علاقة تعاقدية تتداخل فيها الاعتبارات القانونية مع الأبعاد الاقتصادية والتجارية.

ولا يقتصر هذا الدور على الكيانات الكبرى، بل تكتسب الوساطة أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها الأكثر تأثراً بتكاليف النزاعات وطول أمدها. فهذه المشروعات تعمل غالباً في ظل موارد محدودة ما يجعل التقاضي أو التحكيم المطول عبئاً قد يؤثر على استمراريتها. ومن ثم تمثل الوساطة خياراً عملياً يحقق السرعة والمرونة ويساعد على الحفاظ على العلاقات التجارية وتفادي التأثير السلبي للنزاعات الممتدة على سمعة المشروع في السوق.

ويُعد مركز تسوية منازعات المستثمرين التابع للهيئة العامة للاستثمار نموذجاً مهماً لهذه المنظومة إذ يوفر إطارًا منظماً لتسوية النزاعات بالطرق الودية مع الحفاظ الكامل على حقوق الأطراف ودون الإخلال بحقهم في اللجوء إلى القضاء أو التحكيم عند الحاجة. ومن خلال التجربة العملية في التعامل مع هذا المركز يتبين أن الوساطة لا تقتصر على إنهاء النزاع فحسب بل تسهم

في إعادة بناء العلاقة بين الأطراف وتهيئة بيئة حوار قائمة على المصـــالح المشـــتركة بدلاً من التمسك بالمراكز القانونية المتقابلة.

وفي سـياق الممارسـة أتاح التعامل المباشـر مع المركز الوقوف على نمط عمل مؤسـسـي يجمع بين الكفاءة والمرونة ويعزز فرص الوصـول إلى تسـويات عملية خلال فترة زمنية معقولة. كما أظهر أن الوساطة متى أُديرت بشكل احترافي تتحول من مجرد وسيلة ودية إلى مسار متكامل تتكامل فيه الأدوار بين الوسيط والأطراف وممثليهم القانونيين.

وفي هذا الإطار يبرز دور المحامي باعتباره أحد أهم عناصـــر نجاح الوســـاطة. فدوره لا يقتصر على التمسك بالموقف القانوني بل يمتد ليشمل إدارة النزاع من منظور استراتيجي يوازن بين الحقوق والمصـالح. فالمحامي الكفء يعيد صـياغة النزاع في ذهن موكله ليس باعتباره معركة يجب كسبها بل كملف يمكن إدارته للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة بأقل تكلفة.

ويبدأ هذا الدور من مرحلة مبكرة من خلال تقييم النزاع وتحليل البدائل وتحديد مدى جدوى اللجوء إلى الوسـاطة مقارنة بالمسـارات التقليدية. كما يسـاهم في إعداد موقف تفاوضـي واضـح وتحديد الأهداف الواقعية وتوعية موكله بطبيعة الوسـاطة باعتبارها مسـاراً يعتمد على التفاهم وليس على الإلزام.

وأثناء الوســاطة يتجســد دور المحامي في عرض موقف موكله بصــورة متزنة تجمع بين الحجة القانونية والرؤية العملية بما يفتح المجال للحلول الممكنة. وهنا يظهر الفارق بين المحامي في التقاضي الذي يركز على كسب النزاع، والمحامي في الوساطة الذي يسعى إلى تحقيق توازن بين أطرافه. كما يعمل على توضيح المخاطر المرتبطة باستمرار النزاع بما يساعد على دفع الأطراف نحو حلول أكثر واقعية.

وتتميز الوســاطة بقدرتها على إتاحة حلول مرنة تتجاوز ما يمكن أن تصــل إليه الأحكام القضائية أو قرارات التحكيم. وفي هذا السياق يلعب المحامي دوراً مهماً في صياغة تسويات عملية قابلة للتنفيذ تأخذ في الاعتبار الأبعاد القانونية والاقتصـادية وتحقق اسـتقرار العلاقة بين الأطراف. كما يحرص على أن تكون بنود التسوية واضحة ومحددة بما يمنع نشوء نزاعات لاحقة.

ولا يقتصـــر دور المحامي على التفاوض بل يمتد إلى حماية موكله من تقديم تنازلات غير مدروسـة وضـمان أن الاتفاق النهائي يعكس توازناً حقيقياً بين الالتزامات والحقوق. ومن هنا تتجلى القيمة الحقيقية للمحامي في الوســـاطة في قدرته على تحويل التفاهمات إلى اتفاق قانوني محكم وقابل للتنفيذ.

ومن خلال الخبرة العملية في منازعات الاســـتثمار والتحكيم الدولي يتضـــح أن العديد من النزاعات التي تستغرق وقتاً طويلاً في المسارات التقليدية كان من الممكن احتواؤها في مراحل مبكرة عبر الوســـاطة إذا ما توفرت الجاهزية المؤســـســـية والتمثيل القانوني المناســـب. فكثير من فرص التســـوية تضـــيع ليس بســـبب تعقيد النزاع، بل بســـبب غياب الإعداد الجيد أو التمســـك بالمواقف الشكلية.

ولا شـــك أن نجاح الوســـاطة يرتبط بمدى جاهزية الأطراف من حيث وضـــوح المراكز وتوافر الصـــلاحيات والقدرة على تبني نهج قائم على المصـــالح. وهنا يلعب المحامي دوراً محورياً في تهيئة هذه الجاهزية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بما يعزز فرص الوصول إلى تسوية فعالة.

ومن هذا المنطلق فإن تعزيز دور مراكز التســـوية—وفي مقدمتها مركز تســـوية منازعات المســـتثمرين — يمثل خطوة مهمة نحو تطوير بيئة الاســـتثمار من خلال توفير آليات ســـريعة وفعالة لتســـوية النزاعات بما يحقق التوازن بين حماية الحقوق واســـتقرار المعاملات. غير أن نجاح هذه الجهود يظل مرتبطاً بتطور الثقافة القانونية نحو تبني الوســـاطة كأداة حقيقية لإدارة النزاع، وليس مجرد إجراء تمهيدي.

❖ الخاتمة:

يمكن القول إن الوســـاطة لم تعد خياراً بديلاً بقدر ما أصـــبحت أداة ضـــرورية في إدارة النزاعات الاســـتثمارية، تســـهم في تقليل حدتها، وتعزز اســـتدامة العلاقات، وترفع كفاءة التعامل مع المخاطر القانونية. كما أن المحامي لم يعد مجرد ممثل في الخصومة، بل شريكاً في صناعة الحلول، بما يعكس تطوراً حقيقياً في دور المهنة في ظل بيئة اقتصادية وقانونية متغيرة.



النائبة الدكتورة/ مريان قلدس
الرئيس التنفيذي للمركز المصري للتحكيم الاختياري
وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية وعضو مجلس النواب

الوساطة كأداة استراتيجية لدعم مناخ الاستثمار وحوكمة الشركات العائلية

في ظل الاقتصاد العالمي الذي يزداد تنافسية يوماً بعد يوم، لم يعد كافياً للدول الساعية إلى جذب الاستثمارات أن توفر أنظمة ضريبية جاذبة أو مواقع استراتيجية أو حوافز استثمارية فقط. فالمستثمرون يقيّمون أيضاً مدى فعالية الإطار القانوني والمؤسسي للدولة، ولا سيما قدرتها على تسوية المنازعات بكفاءة وعدالة وقابلية التنبؤ بالأحداث وبالنتائج.

فإن فعالية تسوية المنازعات تسهم بصورة مباشرة في تعزيز ثقة المستثمرين. فالمستثمرون يكونون أكثر استعداداً لضخ رؤوس الاموال في البيئات التي يمكن فيها تسوية النزاعات بسرعة وفعالية. وعلى العكس، فإن التأخير وعدم الثقة والتكاليف المرتفعة المرتبطة بإجراءات تسوية المنازعات قد تزيد من مخاطر ممارسة الاعمال وتحد من جاذبية الاستثمار. وعلى هذا، برزت الوساطة كأحد المكونات الأساسية لأنظمة تسوية المنازعات الحديثة، وكعامل مهم في تعزيز مناخ الاستثمار.

فبدلاً من الاعتماد على الإجراءات التي قد تستغرق وقتاً طويلاً وتستهلك موارد كبيرة، تتيح الوساطة للأطراف فرصة حل النزاعات من خلال عملية منظمة وسرية يديرها طرف ثالث محايد. وتمكّن هذه العملية الاطراف من الاحتفاظ بالسيطرة على مخرجات النزاع، وتشجع الحوار البنّاء، وغالباً ما تؤدي إلى حلول تراعي المصالح الحقيقية لجميع الاطراف المعنية بدلا من التركيز فقط على المراكز القانونية.

كما تكتسب الوساطة أهمية خاصة في سياق المنازعات المتعلقة بالشركات العائلية، لما تتميز به هذه الكيانات من طبيعة مزدوجة تجمع بين العلاقات الاسرية والاعتبارات التجارية. فكثيراً ما تنشأ النزاعات داخل هذه الشركات نتيجة تداخل الادوار بين أفراد العائلة، أو اختلاف الرؤى بشأن الإدارة، أو قضايا الإرث والملكية، توزيع الأرباح، أو التخارج. وفي هذه الحالات، لا تكون الحلول التقليدية كافية، بل قد تؤدي إلى تعميق الخلافات وتهديد استمرارية الشركة ذاتها.

من هنا، توفر الوساطة نهجاً عملياً ومرناً يراعي الحساسية الخاصة للعلاقات العائلية داخل إطار العمل التجاري. فهي عملية منظمة وسرية يديرها طرف ثالث محايد، تهدف إلى تمكين الأطراف من الوصول إلى حلول توافقية تحافظ على تماسك العائلة واستمرارية النشاط الاقتصادي في الوقت ذاته. وتمكّن هذه العملية الاطراف من التعبير عن مصالحهم الحقيقية، وليس فقط مواقفهم القانونية، بما يفتح المجال أمام حلول مبتكرة تحافظ على استمرارية الشركة.

وتُعد هذه الخصائص بالغة الأهمية في الشركات العائلية، حيث إن الحفاظ على العلاقات بين أفراد العائلة لا يقل أهمية عن حل النزاع نفسه. فالخلافات غير المدارة بشكل صحيح قد تؤدي إلى انقسام العائلة وتفكك الشركة، وهو ما ينعكس سلباً على الاستثمارات وفرص النمو واستقرار السوق.

كما أن الوساطة تساهم في تقليل التكاليف المالية والزمنية المرتبطة بالنزاعات، وتحافظ على سرية الخلافات، وهو عنصر جوهري في حماية سمعة الشركات العائلية وثقة شركائها ومستثمريها. وبذلك، فإن الوساطة تدعم استمرارية الأعمال وتقلل من الاضطرابات التي قد تؤثر على الأداء الاقتصادي للشركة.

وفي مصر، ومع تزايد دور الشركات العائلية في دعم الاقتصاد الوطني، تبرز الحاجة إلى آليات فعّالة دارة النزاعات داخل هذا القطاع الحيوي. فهذه الشركات تمثل جزءاً مهماً من النشاط الاقتصادي، وتسهم في خلق فرص العمل وتعزيز الاستثمار المحلي والأجنبي، إذ إنها تمثل نسبة ٧٥٪ من القطاع الخاص المصري، وعلى الرغم من هذه الأهمية الاقتصادية الكبيرة، تواجه الشركات العائلية تحديات جوهرية تتعلق بالاستمرارية وانتقال الأعمال بين الأجيال؛ إذ لا ينجح سوى نحو 30% منها في الاستمرار إلى الجيل الثاني، بينما تنخفض هذه النسبة إلى ما يقارب 3% فقط بعد انتقالها إلى الجيل الثالث.

وفي هذا الإطار، يولي المركز المصري للتحكيم وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية ECASاهتماماً خاصاً بهذا النوع من النزاعات، حيث وضع قواعد متخصصة لتسوية منازعات الشركات العائلية وهي "قواعد مجالس تسوية المنازعات"، والتي تمثل إطاراً مؤسسياً متقدماً يجمع بين الوساطة والحلول التوافقية، بما يراعي خصوصية العلاقات العائلية ويعزز فرص استمرارية الكيانات الاقتصادية دون الإضرار بروابطها الأسرية.

كما تتوافق الأهمية المتزايدة للوساطة بشكل وثيق مع رؤية مصر 2030. ففي إطار الجهود المبذولة لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الشمول المالي، وزيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، نفذت مصر سلسلة من الإصلاحات المهمة الرامية إلى تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية على حد سواء. ومن هذا المنطلق، فإن آليات تسوية المنازعات الفعالة. تُعد مجرد أدوات قانونية، بل تمثل مكونات أساسية للبنية التحتية الاقتصادية الحديثة.

وعلى الصعيد الدولي، شهدت الوساطة زخماً متزايداً في السنوات الأخيرة مع إدراك الحكومات والمنظمات الدولية ومجتمعات الاعمال للمزايا التي توفرها. ويعكس هذا التوجه المتنامي نحو التسوية التوافقية للمنازعات تحولاً. أوسع نحو الآليات التي تعطي الأولوية للكفاءة والمرونة والحفاظ على العلاقات التجارية. وفي عصر يتسم بالتحولات الاقتصادية السريعة والابتكارات التكنولوجية المتسارعة، يتعين على أنظمة تسوية المنازعات أن تتطور لتلبية الاحتياجات المتغيرة للشركات والمستثمرين.

وقد أحرزت مصر تقدماً ملحوظاً في تطوير بيئة استثمارية وتجارية حديثة تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية. ويأتي على رأس هذا التطوير انضمام مصر رسمياً إلى اتفاقية الامم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية الناتجة عن الوساطة المعروفة باسم "اتفاقية سنغافورة للوساطة" العام الماضي، التي تهدف إلى تعزيز فعالية اتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة في المنازعات التجارية الدولية ومنحها إطاراً قانونياً ييسر الاعتراف بها وتنفيذها عبر الحدود. وتمثل هذه الاتفاقية خطوة مهمة نحو ترسيخ الثقة في الوساطة كآلية فعالة لتسوية المنازعات التجارية الدولية، إذ تسهم في توفير قدر أكبر من اليقين القانوني للمستثمرين والشركات.

يلعب مركز تسوية منازعات المستثمرين دورًا هاماً في تسوية منازعات الشركات العائلية من خلال توفير آلية للوساطة الودية ويساعد المركز الشركاء وأفراد العائلة على مناقشة الخلافات المتعلقة بالإدارة أو الملكية أو توزيع الحصص في بيئة محايدة وسرية. كما يسعى إلى الوصول إلى حلول توافقية تحافظ على استمرارية الشركة وتجنبها مخاطر الانقسام أو التصفية.

وتزداد أهمية هذا الدور في ضوء المكانة الاقتصادية التي تحتلها الشركات العائلية في مصر، حيث يرتبط استقرار هذه الكيانات باستقرار عدد كبير من الاستثمارات وفرص العمل. ومن ثم، فإن

نجاح مراكز تسوية المنازعات في توفير حلول توافقية لهذه المنازعات. ينعكس فقط على أطراف النزاع، وإنما يمتد أثره إلى حماية الاستثمارات القائمة وتعزيز الثقة في بيئة الأعمال المصرية بصورة عامة.

كما أن استمرار دعم الوساطة في المنازعات العائلية وفي مختلف أنواع المنازعات التجارية يعكس التزام الدولة بتهيئة منظومة اقتصادية تتسم بالوضوح وقابلية التنبؤ وتراعي احتياجات المستثمرين والاعمال. ومن خلال تشجيع التسوية الودية للمنازعات، تسهم الوساطة في دعم أهداف النمو الاقتصادي واستقرار الاسواق والتنمية المستدامة. وفي النهاية، ينبغي النظر إلى الوساطة ليس فقط باعتبارها وسيلة بديلة لتسوية المنازعات، بل باعتبارها أداة استراتيجية تدعم التنمية الاقتصادية وتعزز ثقة المستثمرين. فمن خلال تعزيز الكفاءة، والحفاظ على العلاقات التجارية، وخفض التكاليف، تسهم الوساطة في بناء اقتصاد أكثر قوة وقدرة على المنافسة. ومع استمرار مصر في مسيرتها نحو تحقيق النمو المستدام وجذب المزيد من الاستثمارات، ستظل الوساطة إحدى الركائز الاساسية للإطار المؤسسي الذي يدعم نجاح الاعمال واستقرار الأسواق.



السيد الدكتور/ محمود الصاوي
عضو هيئة تدريس بكلية الحقوق جامعة القاهرة

أهمية الوساطة

في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم دعائم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للاقتصادي القومي؛ لإسهامها البارز في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، ودورها الفاعل في تشجيع الابتكار، وتوفير فرص العمل، وخفض معدل البطالة، وتعزيز التنافسية للمنتجات المصرية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

ولأهمية هذا القطاع ووصولاً للنهوض به، فقد أولاه المشرع المصري اهتمامًا بالغًا، بإصداره أولاً قانون تنمية المنشآت الصغيرة رقم 141 لسنة 2004، ثم قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم 141 لسنة 2014 بتنظيم مزاولة نشاط تمويل المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، وأخيرًا بإصدار قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر رقم 152 لسنة 2020، والذي يعد خطوة هامة في مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما أتاحه من تهيئة بيئة تشريعية داعمة لتنمية وتطوير هذه المشروعات، وما يتضمنه من حوافز وتيسيرات وإجراءات تكفل انطلاقها واستمراريتها، وتُمكنها من الحصول على التمويل اللازم، وتوفير الحماية اللازمة لها ضد المخاطر التي تتعرض لها. كما فعَّل من دور جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ليكون الجهة الداعمة والمعنية بتنمية وتهيئة البيئة التنظيمية والتشريعية للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر وريادة الأعمال في مصر، وبناء قطاع مشروعات تنافسي ومؤثر في النمو الاقتصادي الشامل المستدام.

وإزاء الأهمية التي تحظى بها المشروعات المتوسطة والصغيرة، يبيت ضروريًا توفير المناخ اللازم لمواجهة التحديات المرتبطة بالنزاعات التي تنشأ بين أصحاب مشروعات هذا القطاع والعملاء أو الموردين أو المستثمرين أو الجهات الممولة، والتي قد تؤثر سلبًا على استمرارية واستقرار هذه المشروعات، وتحد من فاعليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويبرز في هذا الإطار دور الوساطة كإحدى أهم الوسائل الرضائية لتسوية المنازعات المدنية والتجارية، لدورها في خلق حلول توافقية بين أطراف النزاع، من خلال تقريب وجهات النظر وإزالة العقبات فيما بينهم، كوسيلة تعمل جنبًا إلى جنب مع غيرها من الوسائل المختلفة لتسوية المنازعات، سواء بحلول ملزمة كما في التقاضي والتحكيم، أو بطريق التسوية الودية كما في الصلح والتوفيق وغيرهما.

وللوساطة – عمومًا – صور متعددة، تتنوع ما بين وساطة قضائية، ووساطة مؤسسية، وأخرى غير مؤسسية.

أما الوساطة القضائية فهي الوساطة المخولة للقضاء بمقتضى القانون؛ لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين في نزاع قائم ومرفوع أمام القضاء. ومن صورها ما هو مُقرر لقاضي التحضير – في المنازعات التي تدخل في اختصاص المحاكم الاقتصادية – في أن يَعرض على أطراف الدعوى تسوية النزاع بطريقة ودية، ومتى وافقه – على ذلك – الخصوم تولى الوساطة فيما بينهم، حتى يتم التوصل إلى تسوية في النزاع، يعقبها تحرير اتفاق بذلك يتم التوقيع عليه من أطرافه، تكون له قوة السند التنفيذي. أما إذا لم يوافق الخصوم على التسوية فيتم تحديد جلسة موضوعية لنظر الدعوى أمام الدائرة المختصة، على النحو المنصوص عليه في المادة (8) مكرر (ج) من قانون إنشاء المحاكم الاقتصادية رقم 120 لسنة 2008، والمعدل بالقانون رقم 146 لسنة 2019.

ومن الوساطة القضائية كذلك ما عَهد به قانون تنظيم إعادة الهيكلة والصلح الواقي والإفلاس رقم 11 لسنة 2018 إلى إدارة الإفلاس – المنشأة داخل كل محكمة اقتصادية – من مباشرة إجراءات الوساطة في طلبات إعادة الهيكلة والصلح الواقي من الإفلاس وشهر الإفلاس، والدور الذي يُعزَى إلى قاضي الإفلاس – أحد قضاة إدارة الإفلاس – في تولي مهمة التوصل لتسوية المنازعات التجارية، وتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة بمناسبة علاقة عقدية أو غير عقدية، واقتراح الحلول الملائمة عليهم، إلى أن يتم التوصل إلى تسوية بينهم، يُحرر بها اتفاق تسوية يوقّع عليه كافة الأطراف، ويكون له قوة السند التنفيذي، وفقًا للمادة (9) من هذا القانون.

أما الوساطة المؤسسية فهي وساطة اختيارية تتم تحت إشراف مراكز أو هيئات رسمية تهدف إلى تقريب وجهات النظر للوصول إلى تسوية ودية بين الأطراف في النزاعات المدنية والتجارية، وفقًا

لقواعد هذه المراكز أو أي قواعد أخرى يتفق عليها الخصوم، وتتم من خلال وسطاء معتمدين لدى تلك المراكز، بدلاً من اللجوء إلى القضاء. ومن صورها الوساطة التي يقوم بها – في مصر – "مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي" الذي تنتظم الوساطة فيه تلك القواعد السارية اعتبارًا من 1 يناير 2013، وكذلك "المركز المصري للتحكيم الاختياري وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية"، الذي تضمَّن نظامه الأساسي أحكام وقواعد الوساطة، ويختص – تحديدًا – بتسوية المنازعات التي تنشأ بسبب تطبيق أحكام القوانين الخاصة بالمعاملات المالية غير المصرفية، ومن بينها منازعات المتعاملين أو المستفيدين من الأنشطة المالية غير المصرفية مع الشركات والجهات التي تزاول هذه الأنشطة الخاضعة لرقابة الهيئة العامة للرقابة المالية، الأمر الذي مؤداه اختصاص المركز الأخير بأعمال الوساطة في منازعات المشروعات المتوسطة والصغيرة، باعتبارها من العملاء والمستفيدين من الجهات أو الشركات التي يندرج نشاطها ضمن الأدوات المالية غير المصرفية.

هذا فضلاً عن الوساطة غير المؤسسية التي تعد وسيلة لتسوية النزاعات بأي من الوسائل الودية البديلة لحل الخلافات، يختار فيها الأطراف وسيطًا مستقلاً، وبحيث يديرون الإجراءات بأنفسهم، وفقًا للقواعد المتفق عليها بينهم، دون الخضوع لإشراف أو لوائح إدارية خاصة بمركز تحكيم أو هيئة مؤسسية لتسوية النزاع.

والذي يعنينا في هذا المقام الوساطة المؤسسية التي تتم تحت إشراف مراكز وهيئات رسمية وفقًا للضوابط والإجراءات التي تقررها في هذا الشأن؛ وذلك لما توفره من مزايا تتلاءم مع طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة واحتياجاتها العملية لتسوية نزاعاتها بطريقة ودية.

وتأتي أهمية تلك الوساطة كوسيلة ودية لتسوية منازعات المشروعات المتوسطة والصغيرة، يتولى بموجبها الوسيط المعين من أطراف النزاع معاونتهم في الوصول إلى حل مُرضٍ للخلاف، وصولاً لإبرام اتفاق تسوية فيما بينهم – تأتي انطلاقًا من تميز منازعات المشروعات المتوسطة والصغيرة بخصائص تجعل اللجوء إلى الوساطة أكثر ملاءمة من الوسائل التقليدية لحل النزاعات المرتبطة بها.

ومن أهم تلك الخصائص أو الاعتبارات يأتي محدودية الموارد المالية للمشروعات المندرجة ضمن هذا القطاع، على نحو يتثاقل معه على أصحابها تحمل أعباء إجراءات التقاضي طويل الأمد،

وما يرتبط به من رسوم ومصروفات وأتعاب، وذلك على خلاف الوساطة التي تتميز بانخفاض تكلفتها مقارنة بالتقاضي والتحكيم.

كذلك تأتي أهمية الوساطة لحل النزاعات المرتبطة بهذا القطاع؛ نظرًا للمرونة التي تتسم بها، وابتعادها عن الإجراءات الشكلية وتعقيداتها، وما تحققه من اختصار المدد الزمنية اللازمة للفصل في النزاع، وتوفير الحلول العملية. وهو ما يتواءم مع حاجة تلك المشروعات إلى سرعة البت في المنازعات، التي قد يؤدي طول مدتها إلى تعطيل النشاط التجاري والتأثير على تدفقاته النقدية وتهديد استمراريته، أو على الأقل الإبطاء من دورة النشاط التجاري لهذا القطاع، والحد من التنافسية بين مشروعاته. ومن ثم تؤدي الوساطة إلى الحفاظ على العلاقات التجارية لتلك المشروعات قائمة مع العملاء والموردين وغيرهم، وتوفير بيئة أعمال أكثر استقرارًا وكفاءة.

وأخيرًا، تكفل الوساطة الحفاظ على السرية بين أطراف النزاع، الأمر الذي يساعد في حماية سمعة المشروع، وتوفير الثقة اللازمة بين أطرافه، والحفاظ على مركزه التنافسي.

بَيدَ أن هذا الدور المؤمَّل للوساطة في تسوية منازعات المشروعات المتوسطة والصغيرة يواجه تحديات عدة، أهمها أن نسبًا كبيرة من هذه المشروعات تتوزع في العواصم والمراكز والقرى على مستوى محافظات الجمهورية، في الوقت الذي تتركز فيه مراكز الوساطة المؤسسية في محافظتي القاهرة والجيزة؛ الأمر الذي يجعل من البعد المكاني لهذه المراكز عائقًا يغدو معه اللجوء إليها لتسوية المنازعات المرتبطة بتلك المشروعات خيارًا غير مطروح.

وفي هذا الإطار تبرز أهمية إنشاء مراكز أو وحدات أو مكاتب وساطة بالقرب من أصحاب تلك المشروعات في عواصم أو مراكز المحافظات، بحيث تتبع مراكز الوساطة الرئيسة، لاسيما "المركز المصري للتحكيم الاختياري وتسوية المنازعات المالية غير المصرفية"، أو وحدات وساطة تابعة لجهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر داخل فروعه المنتشرة بالمحافظات، بحيث يحصل أصحاب المشروعات على خدمات الدعم والتمويل وتسوية المنازعات من خلال جهة واحدة، أو بإنشاء تلك الوحدات داخل فروع الغرف التجارية. وهو ما يقتضي – في المقابل – توسيع قاعدة الوسطاء المحليين المعتَمَدين ذَوِي الخلفيات المهنية المتنوعة، والمشهود لهم بالخبرة والكفاءة والحيدة والنزاهة؛ لإتاحة الفرصة الواسعة لأطراف النزاع للاختيار من بين أولئك الوسطاء المتعددين.

ولا يخفى الدور الذي قد تؤديه الوساطة الإلكترونية – كأحد الحلول المقترحة منخفضة التكلفة – في تسوية منازعات مشروعات هذا القطاع، تصل من خلالها مراكز الوساطة إلى المشروعات المترامية في المراكز والقرى، دونما حاجة إلى انتقال أطراف النزاع أو الوسيط إلى مقر معين، وما يستتبعه ذلك من توفير الجهد والنفقات لأصحاب وعملاء تلك المشروعات.

على أن بلوغ تلك الغاية – في تحقيق فعالية الوساطة في التسوية الودية لمنازعات المشروعات المتوسطة والصغيرة – لن يجد سبيله للتطبيق الفعال والمرجو، ما لم يتم نشر ثقافة الوساطة لدى أصحاب تلك المشروعات وعملائها، وتشجيع أطراف العلاقة التجارية المرتبطة بهذه المشروعات على إدراج شرط الوساطة في عقود المشروعات المتوسطة والصغيرة.



السيد المستشار / طاهر الخولي

محامي بالنقض

ووكيل اللجنة التشريعية بمجلس النواب

الوساطة في منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ركيزة تشريعية لتعزيز الاستثمار وتخفيف العبء عن القضاء المصري

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد المصري، إذ تسهم بصورة مباشرة في خلق فرص العمل، وتعزيز الإنتاج، وتحفيز الابتكار، ودعم خطط الدولة لتحقيق التنمية المستدامة. غير أن نجاح هذه المشروعات واستمرارها لا يتوقف فقط على توافر التمويل أو الحوافز الاستثمارية، وإنما يرتبط كذلك بوجود منظومة قانونية فعالة تضمن تسوية المنازعات التي قد تنشأ بينها وبين المتعاملين معها بصورة سريعة وعادلة وبتكلفة مناسبة.

وفي هذا الإطار، برزت الوساطة باعتبارها أحد أهم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، لما توفره من حلول عملية تتلاءم مع طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تحتمل غالباً الدخول في خصومات قضائية طويلة الأمد تستنزف الوقت والمال والجهد.

وتقوم فلسفة الوساطة على إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة للوصول إلى تسوية توافقية بمساعدة وسيط محايد ومستقل، دون أن يفرض عليهم حلاً معيناً أو يصدر حكماً ملزماً كما هو الحال في القضاء أو التحكيم. ومن ثم فإن الحل النهائي يكون نابعاً من إرادة الأطراف أنفسهم، الأمر الذي يعزز فرص تنفيذه واستدامته ويحد من احتمالات تجدد النزاع مستقبلاً.

وتتجلى أهمية الوساطة بصورة خاصة في منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تتسم هذه المنازعات غالباً بطابعها التجاري والعملي، وتدور حول مسائل تتعلق بتنفيذ العقود، أو التأخر في السداد، أو توريد المنتجات والخدمات، أو الشراكات التجارية، أو عقود الامتياز والتوزيع والتوريد. وفي مثل هذه الحالات لا يكون الهدف الحقيقي للأطراف هو الانتصار القانوني المجرد، وإنما الحفاظ على استمرارية النشاط التجاري والعلاقات الاقتصادية القائمة.

ومن هنا تبرز الميزة الجوهرية للوساطة، فهي لا تركز فقط على تحديد الطرف المحق والطرف المخطئ، وإنما تسعى إلى استكشاف المصالح الحقيقية للأطراف وبناء حلول تحقق التوازن بينها. فقد تنتهي الوساطة إلى إعادة جدولة المديونية، أو تعديل شروط التعاقد، أو تمديد فترات التنفيذ، أو

الاتفاق على آليات جديدة للتعاون، وهي حلول يصعب في كثير من الأحيان أن يوفرها الحكم القضائي التقليدي.

كما تمثل السرعة أحد أهم عناصر الجاذبية في الوساطة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. فهذه المشروعات تعتمد بطبيعتها على سرعة دوران رأس المال واستمرارية التدفقات النقدية، وأي نزاع قضائي يمتد لسنوات قد يؤدي إلى تعطيل النشاط أو فقدان فرص استثمارية مهمة. بينما تتيح الوساطة الوصول إلى تسويات خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً، بما يساعد على إعادة الأطراف إلى دائرة النشاط الاقتصادي بأسرع وقت ممكن.

ولا تقل مسألة التكلفة أهمية عن عامل السرعة. فالتقاضي، مهما بلغت كفاءته، يظل مرتبطاً بمصروفات وإجراءات متعددة قد تشكل عبئاً على أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة. أما الوساطة فتُعد من أكثر الوسائل الاقتصادية كفاءة، إذ تسمح بحل النزاع بتكاليف محدودة مقارنة بما قد يترتب على النزاع القضائي من رسوم ومصروفات وخبرات وتأخير في استرداد الحقوق.

ومن المزايا المهمة للوساطة مبدأ السرية، وهو مبدأ يحظى بأهمية استثنائية في البيئة الاستثمارية. فكثير من المنازعات التجارية تتضمن معلومات مالية أو فنية أو تعاقدية ذات طبيعة خاصة، وقد يؤدي كشفها إلى الإضرار بالمركز التنافسي للمشروع أو التأثير على سمعته في السوق. ومن ثم فإن سرية إجراءات الوساطة تمنح المستثمرين وأصحاب الأعمال الثقة اللازمة للجوء إليها دون خشية من انعكاسات النزاع على نشاطهم التجاري.

وإلى جانب فوائدها المباشرة للأطراف، تؤدي الوساطة دوراً مهماً في دعم كفاءة منظومة العدالة ذاتها. فالتوسع في استخدام الوساطة يسهم في تقليل أعداد القضايا المعروضة على المحاكم، ويتيح للقضاء التفرغ للمنازعات التي تستلزم بالفعل الفصل القضائي. وبذلك تتحقق مصلحة مزدوجة تتمثل في تسريع العدالة من ناحية، وتحسين جودة الخدمات القضائية من ناحية أخرى.

كما تنسجم الوساطة مع رؤية الدولة المصرية الرامية إلى تحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. فالمستثمر يبحث دائماً عن نظام قانوني قادر على حماية الحقوق وتسوية المنازعات بكفاءة وسرعة. وكلما توافرت آليات فعالة للتسوية الودية، ارتفعت درجة الثقة في البيئة الاستثمارية وانخفضت المخاطر المرتبطة بممارسة النشاط الاقتصادي.

ولذلك فإن نشر ثقافة الوساطة بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمثل ضرورة تشريعية واقتصادية في آن واحد. ولا يقتصر الأمر على إصدار القوانين المنظمة لها، بل يمتد إلى تعزيز الوعي بمزاياها، وتشجيع إدراج بنود الوساطة في العقود التجارية، وتأهيل الوسطاء المتخصصين في المنازعات الاستثمارية والتجارية، وإنشاء مراكز وساطة تتمتع بالكفاءة والاستقلالية والمصداقية.



الأستاذ/ جمال أبوعلي
الشريك بمكتب حسونة وأبوعلي للمحاماة
المحامي لدى محكمة النقض ووسيط معتمد لتسوية المنازعات

الوساطة كآلية مثلى لتسوية منازعات مشروعات ريادة الأعمال والشركات الناشئة

تمثل مشروعات ريادة الأعمال والشركات الناشئة إحدى أهم محركات النمو الاقتصادي والابتكار وخلق فرص العمل في الاقتصاد الحديث. غير أن طبيعة هذه المشروعات وتعدد أصحاب المصلحة فيها تجعلها أكثر عرضة لنشوء منازعات متنوعة خلال مراحل تأسيسها ونموها، سواء بين المؤسسين أنفسهم، أو بينهم وبين المستثمرين، أو مع العملاء والموردين والشركاء التجاريين. وفي هذا السياق، تبرز الوساطة باعتبارها الوسيلة الأكثر ملاءمة وفعالية لتسوية المنازعات التي تكون الشركات الناشئة طرفاً فيها.

والوساطة هي إجراء طوعي لتسوية المنازعات، يتدخل فيه طرف ثالث محايد ومدرّب يُعرف بـ "الوسيط"، لا ليفرض حلاً على الأطراف، بل ليُيسّر التفاوض بينهم ويُعينهم على التوصل بأنفسهم إلى تسوية ودية تحقق مصالحهم المشتركة وتكون ملزمة لهم، وذلك بخلاف القضاء والتحكيم اللذين يصدر فيهما قرار ملزم من سلطة خارجية.

وتنبع أهمية الوساطة في هذا المجال من عدة اعتبارات جوهرية.

- **أولاً:**

تتميز مشروعات ريادة الأعمال بتعدد وتشابك العلاقات القانونية والتجارية التي تنشأ عنها. فالشركة الناشئة لا تقتصر علاقاتها على مؤسسيها فحسب، بل تمتد لتشمل المستثمرين بمختلف فئاتهم، سواء المستثمرين الملائكة أو صناديق الاستثمار أو صناديق رأس المال المخاطر، فضلاً عن علاقاتها مع العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين والجهات المانحة للخدمات التقنية والتشغيلية. وتقتضي طبيعة هذه العلاقات استمرار التعاون والتواصل بين الأطراف لتحقيق نجاح المشروع واستمراره. ومن ثم، فإن اللجوء إلى القضاء أو التحكيم قد يؤدي إلى تعميق الخلافات وإفساد العلاقات التجارية، في حين أن الوساطة تقوم على الحوار والتفاهم وإيجاد حلول توافقية تسهم في الحفاظ على تلك العلاقات واستمرارها.

- **ثانياً:**

غالباً ما تنشأ الشركات الناشئة في مجالات مبتكرة أو تعتمد على نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة لم يسبق تنظيمها بصورة كافية في التشريعات القائمة، كما قد لا تكون قد صدرت بشأنها أحكام قضائية مستقرة أو تكونت بشأنها أعراف تجارية راسخة. ونتيجة لذلك، فإن الكثير من هذه المنازعات تتعلق بمسائل تقنية أو تجارية جديدة قد لا تكون مألوفة للقضاة أو المحكمين أو حتى لمحامي الأطراف أنفسهم. وفي مثل هذه الحالات، تصبح التسوية الودية عن طريق الوساطة أكثر ملاءمة، لأنها لا تفرض حلاً قانونياً جامداً يصدره طرف ثالث، بل تتيح للأطراف أنفسهم، وهم الأكثر إدراكاً لطبيعة نشاطهم واحتياجاتهم التجارية، التحكم في مسار النزاع والوصول إلى الحل الذي يحقق مصالحهم المشتركة.

- **ثالثاً:**

تمر الشركات الناشئة خلال السنوات الأولى من عمرها بمرحلة تتسم بارتفاع درجة المخاطر وعدم اليقين، حيث تكون فرص نجاحها أو تعثرها متقاربة. ولذلك فإن أي نزاع قضائي أو تحكيمي قد يترك آثاراً سلبية تتجاوز النزاع ذاته. فالخصومات القضائية قد تؤثر على سمعة الشركة وصورتها أمام المستثمرين الحاليين والمحتملين وقد تثير الشكوك بشأن استقرارها وقدرتها على الاستمرار بما قد ينعكس سلباً على فرص حصولها على التمويل اللازم للنمو والتوسع كما قد ينعكس سلبا أيضا على المستثمرين الذين خاطروا باستثمارهم ومصلحتهم هي نجاح المشروع وتحقيق عائد على الاستثمار.

وفضلاً عن ذلك فإن الأحكام القضائية أو التحكيمية تنطوي بطبيعتها على نتيجة حاسمة تقوم على تحديد الحقوق والالتزامات بصورة قاطعة، وقد تنتهي إلى إلزام الشركة الناشئة بمبالغ مالية كبيرة تفوق قدراتها المالية، بما قد يؤدي إلى توقف نشاطها أو إفلاسها أو تصفيتها. أما الوساطة، فهي تركز بصورة أساسية على المصالح التجارية والاقتصادية للأطراف، وليس فقط على مراكزهم القانونية. ولذلك فإنها تتيح ابتكار حلول مرنة قد تشمل إعادة هيكلة الالتزامات، أو تعديل العلاقات التعاقدية، أو إعادة ترتيب المصالح الاقتصادية للأطراف، بما يحقق تسوية للنزاع ويعزز في الوقت ذاته فرص استمرار الشركة وممارسة نشاطها.

- **رابعاً:**

تمتاز الوساطة بانخفاض تكلفتها مقارنة بالتقاضي أو التحكيم. فالشركات الناشئة غالباً ما تعمل بموارد مالية محدودة وتحتاج إلى توجيه مواردها نحو تطوير المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق، وليس إلى تحمل نفقات المنازعات القانونية الممتدة. ومن ثم، فإن الوساطة تمثل خياراً اقتصادياً يتلاءم مع طبيعة هذه المشروعات واحتياجاتها.

- **خامساً:**

توفر الوساطة ميزة السرعة في تسوية المنازعات. فالوقت يمثل عنصراً حاسماً في عالم ريادة الأعمال، حيث قد يؤدي تأخر حسم النزاع لعدة أشهر أو سنوات إلى ضياع فرص استثمارية أو تجارية مهمة، أو إلى تعطيل خطط التوسع والنمو. وعلى العكس من ذلك، تتيح الوساطة إمكانية الوصول إلى تسوية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، بما يمكّن الشركة من التركيز على أعمالها الأساسية واستثمار مواردها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- **سادساً:**

تنفرد الوساطة بميزة السرية التي تكتسب أهمية استثنائية في سياق منازعات الشركات الناشئة. فعلى خلاف الإجراءات القضائية التي تجري في الغالب بصورة علنية، تُعقد جلسات الوساطة في سرية تامة، ولا يُفصح عن ما يُدلى به خلالها أو ما يُتوصل إليه من تسويات إلا بموافقة الأطراف أنفسهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب بصورة خاصة حين تتصل المنازعة بأسرار تجارية أو بيانات مالية حساسة أو نماذج أعمال مبتكرة أو حقوق ملكية فكرية لم تُسجَّل بعد، إذ إن الإفصاح عن هذه المعلومات في إطار خصومة قضائية علنية قد يُلحق بالشركة الناشئة ضرراً تنافسياً بالغاً يتجاوز في أثره النزاعَ الأصلي ذاته. وعليه، فإن السرية ليست مجرد ضمانة إجرائية، بل هي في منازعات ريادة الأعمال حماية موضوعية تصون القيمة الحقيقية للشركة وتحفظ مكانتها التنافسية في السوق.

ومن ثم فإن الوساطة لا تعد مجرد وسيلة بديلة لتسوية المنازعات في مجال ريادة الأعمال، بل تمثل في كثير من الأحيان الآلية الأكثر انسجاماً مع طبيعة الشركات الناشئة واحتياجاتها. فهي وسيلة تحافظ على العلاقات، وتحترم خصوصية النماذج التجارية المبتكرة، وتدعم استمرارية الشركات، وتخفض التكلفة، وتحقق السرعة والمرونة في معالجة النزاعات. ومن هنا تبرز أهمية نشر ثقافة الوساطة بين رواد الأعمال والمستثمرين وإدراج بنود الوساطة في الاتفاقيات المنظمة لعلاقاتهم، بما يسهم في بناء بيئة قانونية وتجارية أكثر دعماً للابتكار وريادة الأعمال في مصر.

ولا تقتصر مزايا الوساطة على الشركات الناشئة ومؤسسيها فحسب، بل تمتد بصورة مباشرة إلى المستثمرين فيها، ولا سيما مستثمري رأس المال المخاطر وصناديق الاستثمار. فهذه الجهات

الاستثمارية تدخل بطبيعتها في استثمارات تنطوي على درجات مرتفعة من المخاطرة، مع إدراكها المسبق أن نسبة كبيرة من الشركات الناشئة قد لا تحقق النجاح المأمول. ولذلك، فإن اندلاع نزاع قانوني مطول بين الشركة الناشئة وأحد مؤسسيها أو مستثمريها أو شركائها التجاريين يزيد من احتمالات فشل المشروع ويؤدي إلى استنزاف موارده المالية والإدارية في وقت تكون فيه الشركة في أمس الحاجة إلى توجيه جميع مواردها نحو النمو والتوسع وتحقيق نموذج أعمال مستدام.

ومن هذا المنطلق فإن الوساطة تحقق للمستثمرين قيمة استراتيجية تتجاوز مجرد تسوية النزاع القائم. فالتوصل إلى تسوية ودية وسريعة يساعد على احتواء الخلافات والحفاظ على استمرارية المشروع وتعزيز فرص نجاحه، الأمر الذي ينعكس مباشرة على قيمة استثمار المستثمر أو الصندوق. وحتى في الحالات التي لا يكون فيها استمرار الاستثمار هو الخيار الأمثل، فإن تسوية النزاعات من خلال الوساطة تسهم في الحفاظ على قيمة الشركة وتقليل الآثار السلبية للنزاع على سمعتها وأعمالها، بما يزيد من فرص التخارج الناجح للمستثمر عند تقييم أعلى وبأكبر عائد ممكن. وبالتالي، فإن الوساطة لا تمثل بالنسبة لرأس المال المخاطر مجرد وسيلة بديلة لتسوية المنازعات، وإنما تعد أداة فعالة لإدارة المخاطر الاستثمارية وتعظيم القيمة الاقتصادية للاستثمار.

بيد أنه لا يصح القول إن الوساطة هي الحل الأمثل في جميع الأحوال دون استثناء. ففي بعض الحالات قد يكون اللجوء إلى القضاء أو التحكيم أكثر ملاءمة وجدوى؛ كالحالات التي يتعمد فيها أحد الأطراف المماطلة أو يستخدم الوساطة ذريعةً لكسب الوقت وإعاقة حسم النزاع، أو حين يكون النزاع مرتبطاً بسلوك احتيالي أو انتهاك صريح لحقوق الملكية الفكرية يستوجب اتخاذ تدابير قانونية عاجلة وحازمة كالأوامر الوقتية أو القرارات التحفظية. فضلاً عن ذلك، قد تحتاج بعض المسائل القانونية الجديدة التي تثيرها نماذج الأعمال المبتكرة إلى حكم قضائي يُرسي سابقة تفسيرية واضحة تُنير الطريق أمام قطاع ريادة الأعمال بأسره. ومن هنا، فإن الحكمة تقتضي ألا يُنظر إلى الوساطة باعتبارها بديلاً مطلقاً عن غيرها من آليات تسوية المنازعات، وإنما باعتبارها الخيار الأول الذي ينبغي أن يُلجأ إليه في معظم الحالات، مع الإبقاء على مسارات أخرى متاحة حين يقتضي الأمر ذلك.

وطمأنةً للأطراف المختلفة العاملة في مجال ريادة الأعمال، من مؤسسين ومستثمرين وشركاء تجاريين، تجدر الإشارة إلى أن مصر شهدت خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مجال الوساطة المؤسسية وأصبحت تمتلك خبرات متراكمة في هذا المجال. فعلى سبيل المثال، يعد مركز تسوية منازعات المستثمرين من المراكز الرائدة في المنطقة في مجال الوساطة في منازعات المساهمين والشركاء، فضلاً عن الوساطة في المنازعات التجارية بوجه عام، وقد نجح خلال السنوات الماضية في مساعدة أطراف عديدة على التوصل إلى اتفاقات تسوية ودية في العديد من المنازعات. كما أصبح

المركز يتمتع بالخبرة المؤسسية والإدارية اللازمة لإدارة عمليات الوساطة بكفاءة، إلى جانب وجود جدول من ممارسي الوساطة المؤهلين والمعتمدين من كبرى مؤسسات ومراكز الوساطة الدولية.

ويعزز من جاذبية الوساطة في مصر وانسجامها مع متطلبات بيئة الأعمال الدولية أن مصر وقعت مؤخراً على انضمامها إلى اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة (نيويورك، 2018)، المعروفة باتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة. وتمثل هذه الخطوة تطوراً مهماً يعكس التزام الدولة بتعزيز الوساطة كوسيلة حديثة وفعالة لتسوية المنازعات، ولا سيما المنازعات التجارية والاستثمارية العابرة للحدود، كما تمنح المستثمرين ورواد الأعمال قدراً أكبر من الثقة والطمأنينة بأن اتفاقات التسوية التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة تحظى بدعم قانوني دولي متزايد يسهم في تعزيز قابليتها للتنفيذ ويوفر قدراً أكبر من اليقين والاستقرار في المعاملات التجارية والاستثمارية.

❖ الخاتمة:

فإننا ننصح رواد الأعمال ومؤسسي الشركات الناشئة والمستثمرين فيها بالاتفاق منذ البداية على إحالة المنازعات التي قد تنشأ عن مختلف العقود والاتفاقات المرتبطة بالمشروع، مثل عقود الشراكة، واتفاقات المساهمين، وعقود الاستثمار والتمويل، واتفاقات منح خيارات الأسهم للعاملين، وعقود ترخيص واستغلال حقوق الملكية الفكرية، والعقود التجارية المختلفة، إلى الوساطة المؤسسية لدى أحد مراكز الوساطة والتحكيم المعتبرة، مثل مركز تسوية منازعات المستثمرين، لمحاولة تسويتها ودياً على نحو يراعي المصالح التجارية والاقتصادية للأطراف ويعزز فرص نجاح المشروع واستمراره، وذلك قبل اللجوء إلى القضاء أو التحكيم.



الأستاذة/ فاطمة إبراهيم
استشاري دولي فض منازعات ووساطة

آفاق الوساطة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

تعد الوساطة من الوسائل الفعالة إن لم تكن أكثرها فعالية لفض النزاعات التجارية، ففي التجربة المصرية أسفرت عن حل ما يزيد عن 60% من النزاعات المعروضة أمام مركز تسوية منازعات المستثمرين في متوسط ثلاثة شهور .وعلى الصعيد العالمي، تسفر الوساطة عن تسوية النزاعات لأكثر من 70% من الحالات المعروضة في أيام معدودة.

والسؤال الذي يطرح نفسه:

لماذا لا تلقى الوساطة النجاح ذاته في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر، بالرغم من كونها من أكثر القطاعات تأثراً بطول أمد النزاع وتكلفته؟

تتعدد الأسباب وعلى رأسها أنه بالرغم من بساطة مفهوم الوساطة، إلا أنها تختلط مع كثير من الوسائل التي يغلب عليها طابع النصح وإبداء التوصية بدلاً من الاستماع للأطراف والعمل على التوصل إلى حل مشترك، وهو جوهر الوساطة. فضلاً عن ذلك يتطلب انتشار الوساطة تدريب عدد كبير من الوسطاء، وتعظيم جهود التوعية لتغيير الثقافة من ثقافة تسعى إلى انتزاع الحقوق، إلى ثقافة تهدف إلى خلق مستقبل مشترك.

وإلى ذلك الحين، يقترح هذا المقال مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تتبناها الشركات الصغيرة والمتوسطة:

1. **النص على الوساطة في التعاقدات مع مختلف الشركاء، بحيث تكون هي الملاذ الأول، ومن ناحية أخرى لا يُساء فهم اللجوء إليها على أنه ضعف في المركز القانوني.**
2. **الاستعانة بالوسطاء لمساعدة الشركات في إعادة تنظيم عملياتها التجارية وطريقة إدارتها، بهدف تفادي النزاعات قبل وقوعها، حيث إن دور الوساطة لا يقتصر على حل النزاع بل يمتد إلى منعه.**
3. **إرساء ثقافة داخلية قائمة على الحوار، بما يضمن عدم تعطل إدارة الشركة نتيجة الخلافات بين الموظفين أو المديرين.**
4. **تعزيز التعاون بين مختلف القطاعات من خلال إبرام بروتوكولات مع مراكز فض المنازعات، للوصول إلى حلول مناسبة من حيث التكلفة، وتوفير التدريب المستمر بما يجعل الوساطة أسلوباً فعالاً لإدارة الشركات.**

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول إن قانون الوساطة لا يمثل مجرد وسيلة إجرائية بديلة للتقاضي، بل يشكل أحد الأدوات التشريعية الداعمة للاستثمار والتنمية الاقتصادية. فهو يتيح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تسوية نزاعاتها بصورة أكثر مرونة وسرعة وأقل تكلفة، ويحافظ على العلاقات التجارية، ويخفف العبء عن المحاكم، ويسهم في ترسيخ الثقة في مناخ الاستثمار المصري. ومن ثم فإن تعزيز اللجوء إلى الوساطة قبل طرق أبواب القضاء يعد خطوة مهمة نحو بناء بيئة اقتصادية أكثر استقراراً وجاذبية وقدرة على تحقيق النمو المستدام.



المستشار الدكتور/ مصطفي أحمد محمد الجمل
وكيل مجلس الدولة

دور الوساطة في خفض أعباء المحاكم وتعزيز فعالية العدالة

❖ المقدمة:

تشكل الوساطة اليوم اتجاهًا عالميًا تسعى من خلاله النظم القانونية الحديثة إلى تخفيف العبء على المحاكم، في ظل ما تعانيه النظم القضائية في العقود الأخيرة من تكدس القضايا بالمحاكم، وبطء إجراءات التقاضي والفصل فى المنازعات، وهو ما يؤثر – بالتبعية – على تحقيق مبدأ العدالة الناجزة.

حيث برزت الوساطة كأحد أهم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، نتيجة لما توفره من مرونة وسرعة في وضع حلول مرضية وعادلة لأطراف النزاع، دون الحاجة إلى اللجوء للقضاء. وهو ما يسهم في تعزيز فعالية العدالة عبر ترسيخ قيم الحوار والتفاهم بين أطراف الخصومة.

ويدور البحث من إشكالية جوهرية مفادها: كيف يمكن للوساطة أن تكون وسيلة فاعلة في خفض أعباء المحاكم، وفي الوقت ذاته أداة لتعزيز كفاءة النظام القضائي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، سيتناول البحث تحديد مفهوم الوساطة والعدالة الناجزة، ثم يستعرض دور الوساطة في خفض أعباء المحاكم وتعزيز فعالية العدالة، وصولًا إلى إبراز دور الوساطة في تحقيق سرعة الفصل في المنازعات الاستثمارية بما يعزز مناخ الاستثمار عبر توفير آليات فعالة تحقق العدالة المنشودة.

❖ أولًا: مفهوم الوساطة:

يقصد بالوساطة تدخل طرف ثالث محايد بين طرفي النزاع من أجل الوصول إلى صيغة نهائية لتسوية النزاع القائم بينهما(1)، وفقاً لما يتم الاتفاق عليه، دون أن يملك الوسيط فرض الحل على الأطراف.

وحددت المادة رقم (3/1) من قانون الأونسيترال النموذجي للتوفيق التجاري الدولي لعام 2002 المقصود بآليات التسوية الودية بأنها "أي عملية، سواء أشير إليها بتعبير التوفيق أو الوساطة أو بتعبير آخر ذي مدلول مماثل يعهد فيها الطرفان إلى شخص آخر أو أشخاص آخرين (الموفق) بمساعدتهما في سعيهما للتوصل إلى تسوية ودية لنزاعهم الناشئ عن علاقة تعاقدية أو علاقة قانونية أخرى، ولا يكون للموفق الصلاحية لفرض حل النزاع على الطرفين".

---

(1) انظر: د. إبراهيم زمزمي، القانون الواجب التطبيق في منازعات التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية حقوق، جامعة عين شمس، 2010، ص 339.

كما حددت المادة رقم (3/1) من قانون الأونسيترال النموذجي بشأن الوساطة التجارية الدولية واتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة لعام (2018) المقصود بمصطلح الوساطة بأنها " أي عملية، سواء أشير إليها بتعبير الوساطة أو التوفيق أو بتعبير آخر ذي مدلول مماثل، تطلب فيها الأطراف إلى شخص آخر أو أشخاص آخرين (الوسيط) مساعدتها في سعيها للتوصل إلى تسوية ودية للمنازعة القائمة بينها والناشئة عن علاقة تعاقدية أو علاقة قانونية أخرى أو المتصلة بتلك العلاقة. ولا يكون للوسيط صلاحية فرض حل للمنازعة على الأطراف ".

وقد استخدمت الأونسيترال، فيما اعتمدته سابقاً من قانون التوفيق التجاري الدولي لعام 2002، مصطلح "التوفيق" على أساس أن المصطلحين "التوفيق" و"الوساطة" مترادفان. أما عند إعداد قانون الوساطة التجارية الدولية

لعام 2018، استُخدم مصطلح "الوساطة" بدلاً من "التوفيق"، في مسعى منها إلى التكيف مع الاستخدام الفعلي والعملي للمصطلحين وتوقعاً لأن ييسر هذا التغيير الترويج للقانون النموذجي ويجعله أكثر بروزاً. ولا ينطوي هذا التغيير في المصطلح على أي آثار جوهرية أو مفاهيمي[2]. ومن ثم، تُعد الوساطة والتوفيق وجهان لعملة واحدة، فوظيفتهما متطابقة.

وتنقسم الوساطة إلى نوعين، إما وساطة بسيطة (facilitative) يلعب فيها الوسيط دور الموصل فقط لعروض الأطراف من خلال تقريب وجهات النظر بينهم، وإما وساطة فعالة أو إيجابية (evaluative) لا يقتصر فيها دور الوسيط بتوصيل اقتراحات الأطراف، وإنما يكون له صلاحية إنشاء واقتراح صيغة للتسوية (deal –making) ويسعى للحصول على موافقة الأطراف عليها[3].

❖ ثانيًا: مفهوم العدالة الناجزة:

يقصد بالعدالة إعطاء كل ذي حق حقه، وضمان المساواة أمام القانون. بيد أن العدالة الناجزة لا تتحقق فقط بوجود نصوص قانونية، بل تتطلب منظومة قضائية فعّالة قادرة على إنفاذ تلك النصوص بسرعة وكفاءة.

وتقاس فعالية وكفاءة النظام القضائي بمدى قدرته على تسوية المنازعات المعروضة عليه في وقت مناسب، بما يضمن عدم تراكم القضايا وتجنب تأخير الفصل فيها. بالإضافة إلى قدرته على تعزيز ثقة الأفراد في القضاء ومؤسسات الدولة.

([2]) يراجع قانون الأونسيترال النموذجي بشأن الوساطة التجارية الدولية واتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة لعام (2018)، الهامش رقم 1، ص 1.

([3]) انظر:. د. حسام أسامة شعبان، الاختصاص الدولي للمحاكم وهيئات التحكيم فى منازعات التجارة الإلكترونية، رسالة الدكتوراه، 2008، ص 172.

ولعل واحدة من أهم الإشكاليات التي تواجه الأنظمة القضائية في عدد من الدول تتمثل في تكدس المحاكم بالقضايا، نظراً لكثرة لجوء الأفراد إلى القضاء حتى في المنازعات البسيطة؛ الأمر الذي أثقل معه كاهل القضاة بقضايا كان من الممكن تسويتها خارج أروقة المحاكم.

وتبرز – هنا – أهمية الوساطة كوسيلة فعالة لتعزيز مفهوم العدالة الناجزة، حيث تتيح للأطراف المشاركة في صياغة الحلول بالتراضي فيما بينهما بسرعة وبطريقة مرنة، بعيدًا عن الإجراءات الطويلة والمعقدة التي تستهلك وقتًا وجهدًا كبيرين، مما يحد من اللجوء إلى القضاء.

❖ **ثالثاً: دور الوساطة في خفض أعباء المحاكم وتعزيز فعالية العدالة:**

توفر الوساطة بيئة مرنة، تتيح للأطراف المشاركة في وضع الحلول، بدلًا من أن تُفرض عليهم أحكام قد لا تلبي احتياجاتهم بالكامل. فلم تعد العدالة الحديثة تُقاس فقط بقدرة القضاء على إصدار الأحكام، بل أيضًا بمدي رضاء الأفراد بأن القضاء يُلبّي احتياجاتهم، بما يعزز ذلك من شعور الأطراف بالعدالة، ويقلل من حالات الطعن أو العودة إلى النزاع مجددًا، كما يُحد من لجوء الأطراف إلى طرق غير قانونية لتسوية منازعاتهم.

ومن هذا المنطلق أصبحت الوساطة تساهم بشكل فعال في رفع كفاءة النظام القضائي، نظراً لأنها تساعد في توفير حلول عادلة وسريعة، وهو ما ينعكس آثره على تقليل قيمة النفقات والتكاليف التي تتحملها الدولة في إدارة المحاكم.

ويمكن تناول دور الوساطة في خفض أعباء المحاكم من خلال أمرين:

❖ **الأول: الوساطة قبل رفع الدعوى:**

وتسهم في تسوية المنازعات قبل تفاقمها عبر التدخل المبكر للفصل في الخلافات قبل أن تصل إلى مرحلة التقاضي.

❖ **الثاني: الوساطة أثناء سير الدعوى:**

وتلعب دورًا حاسمًا في تسريع الفصل في القضايا حتى بعد إقامة الدعوي أمام المحكمة، فإذا نجحت الوساطة، يتم إنهاء القضية باتفاق مكتوب يُوثق لدى المحكمة، مما يقلل عدد الجلسات ويعزز فعالية العدالة.

وتلعب الوساطة – بالتأكيد – دور أساسي في تخفيف العبء على المحاكم من خلال توفير وسيلة بديلة تحقق سرعة الفصل في المنازعات الاستثمارية بما يعزز مناخ الاستثمار عبر توفير آليات فعالة تحقق مفهوم العدالة الناجزة.

❖ **رابعاً: دور الوساطة في تحقيق سرعة الفصل في المنازعات الاستثمارية:**

أسس المشرع المصري في قانون الاستثمار الصادر بالقانون رقم 72 لسنة 2017 لمرحلة جديدة في كيفية إدارة منازعات الاستثمار، عبر إقرار الوسائل الودية كخيار أصيل لتسوية هذه

المنازعات، حيث نصت المادة (90) على جواز تسوية منازعات الاستثمار المتعلقة بتنفيذ أحكام هذا القانون بالوسائل التي يتفق عليها مع المستثمر، بما في ذلك التحكيم المؤسسي أو الحر أو غيره من الآليات المتعارف عليها، مع الإحالة إلى قانون التحكيم المصري رقم 27 لسنة 1994. ويعكس هذا النص فلسفة المشرّع في منح أطراف العلاقة الاستثمارية مرونة كبيرة في تحديد وسيلة التسوية التي تحقق مصالحهم وتؤمن استقرار العلاقة بينهم.

وفى هذا الشأن، جاءت المادة (91) لتؤكد هذا التوجه من خلال إنشاء المركز المصري للتحكيم والوساطة بوصفه مؤسسة متخصصة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، مقرها القاهرة، تتولى فض منازعات الاستثمار الناشئة سواء بين المستثمرين فيما بينهم أو بينهم وبين الدولة أو إحدى جهاتها. وقد حرص المشرع على أن تكون للمركز قواعده الإجرائية الخاصة به، وقوائم المحكمين والوسطاء، بما يضفي عليه طابعًا مؤسسيًا متكاملًا، ويحقق عنصر الحياد والشفافية.

وبالتأكيد، فإن إدراج الوساطة كوسيلة رسمية معترف بها قانونًا في تسوية منازعات الاستثمار يعكس فلسفة تشريعية تهدف إلى تخفيف العبء عن المحاكم، التي لطالما شهدت تكدساً في القضايا الاستثمارية المعقدة لسنوات عديدة.

وبالتبعية، تضمن الوساطة تعزيز فعالية العدالة، إذ تختصر سنوات من النزاع القضائي والتحكيمي إلى شهور قليلة، فضلًا عن أنها تساعد على التوصل إلى حلول توافقية تحفظ العلاقات التعاقدية بين المستثمرين والدولة.

وعليه، فإن المادتين (90) و(91) تمثلان نقلة نوعية في المنظومة التشريعية المصرية، حيث جعلت الوساطة جزءًا أصيلًا من آليات تسوية المنازعات الاستثمارية، بما يعزز ثقة المستثمرين الأجانب والمحليين على حد سواء. كما تسهم هذه المنظومة في خلق مناخ استثماري أكثر استقرارًا، وتدعم أهداف الدولة في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة تقوم على جذب الاستثمارات وحمايتها، دون أن تتحمل المحاكم أعباء إضافية.

ومن ثم، يمكن القول إن الوساطة في منازعات الاستثمار وفقًا لهذا الإطار التشريعي ليست مجرد وسيلة بديلة، بل هي تطبيق حي لفكرة العدالة البديلة التي توازن بين كفاءة النظام القضائي واحتياجات المجتمع الاستثماري، وتفتح المجال أمام حلول عادلة وسريعة تحقق فعالية العدالة الناجزة وتدعم التنمية الاقتصادية.

وفى ضوء ما تقدم، يتبين أن المشرع المصري قد أحسن صنعة بإدراج الوساطة ضمن الآليات الودية لفض المنازعات الاستثمارية في قانون الاستثمار رقم 72 لسنة 2017، وإنشاء المركز المصري للتحكيم والوساطة ليكون كيانًا مستقلًا وفاعلًا في هذا المجال. وقد عكست هذه الخطوة فهمًا وإدراكًا

عميقًا لأهمية تخفيف العبء من على كاهل القضاة، وتوجيه المنازعات الاستثمارية نحو مسارات أكثر سرعة ومرونة تحفظ العلاقات وتدعم استقرار بيئة الاستثمار.

وبناءً على ما تم عرضه، نقدم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز مكانة الوساطة في دعم النظام القضائي لضمان تعزيز فعالية العدالة وهي كالآتي:

1- نوصي بسن تشريع مستقل ينظم عملية الوساطة، بهدف توحيد الإجراءات المقررة التي يتعين على أطراف النزاع إتباعها قبل اللجوء إلى القضاء، بما يحقق الانسجام والتوافق بين القوانين المختلفة ويحد من التداخل التشريعي، مع مراعاة طبيعة كل نزاع وخصوصيته. على أن يتضمن التشريع كافة الجوانب المتعلقة بالوساطة بدءًا من إجراءاتها، مرورًا بُطرق اعتماد الوسطاء، وانتهاءً بتوثيق ما تُسفر عنها من اتفاقيات، بحيث تكون لهذه الاتفاقيات قوة تنفيذية مماثلة للأحكام القضائية، بما يعزز ثقة الأطراف في الوساطة.

2- نوصى بإجراء مراجعة شاملة للتشريعات القائمة المنظمة لآليات تسوية المنازعات البديلة، بهدف توحيد المصطلح المستخدم باعتماد مصطلح "الوساطة" باعتباره المسمى الجامع الذي يشمل التوفيق، من أجل تحقيق وضوح تشريعي يزيل أي لبس أو ازدواجية بين المصطلحين. مع التأكيد على الطبيعة الاختيارية عند اللجوء إلى الوساطة عبر إلغاء أي إلزام قانوني باللجوء إليها، بما يعزز من فعاليتها باعتبارها آلية قائمة على إرادة الأطراف الحرة.

3- نوصي بتعزيز استقلالية وفعالية المركز المصري للتحكيم والوساطة، وتكثيف التعاون بينه وبين الجهات القضائية والمؤسسات الإدارية، بما يجعل من الوساطة طريقا أساسيًا وأوليًا لفض المنازعات الاستثمارية. مع التأكيد على وضع وسائل متابعة لمدي التزام الجهات الحكومية بتنفيذ التسويات الودية التي تتم عبر المركز.

4- نوصي بتأسيس مراكز وساطة متخصصة ومستقلة بالتنسيق مع الجهات القضائية وتخضع لإشرافها، مع تجهيزها بالكوادر البشرية المؤهلة من خلال إعداد برامج تدريب متخصصة للوسطاء، بما يضمن تقديم خدمات وساطة احترافية في كافة أنواع المنازعات.

5- نوصي بنشر ثقافة الوساطة من خلال إطلاق حملات توعية شاملة لتعريف المواطنين بأهمية الوساطة ومزاياها، من خلال وسائل الإعلام والمؤسسات التعليمية، والندوات التثقيفية، مع التأكيد على أن الوساطة ليست بديلًا عن القضاء، بل شريك داعم يسهم في تعزيز فعالية العدالة بصورة أسرع وأقل تكلفة.

6- نوصي باستحداث آليات فعّالة تُمكّن القضاة من إحالة الخصوم إلى الوساطة، مع ربط ذلك بحوافز عملية تشجع الأطراف على قبول هذا المسار، مثل تخفيض الرسوم القضائية أو تعليقها لحين انتهاء إجراءات الوساطة. كما يُستحسن إنشاء مكاتب دائمة لمراكز الوساطة داخل مقار

المحاكم بمختلف درجاتها، بحيث تتولى تيسير إجراءات اللجوء إلى الوساطة، وتقديم الدعم الفني والإداري اللازم، بما يضمن سرعة وفعالية الوصول إلى تسويات ودية تسهم في تخفيف العبء عن القضاء وتعزيز كفاءة منظومة العدالة.

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)



المستشـــار الدكتـــور /عبـــد العزيـــز محمـــد سالمـــان

نائـب رئيـس المحكمـــة الدستوريـــة العليـــا

إطلالـــة عامـــة

حـــول أهميـــة الوساطـــة فـــي تسويـــة المنازعـــات

إذا كان الأصـــل العام من قديم هو أن صـــاحب الولاية في فض المنازعات بوجه عام هو " القضاء" وعلى الرغم من ذلك فقد قال أرسطو قديمًا، فيلسوف اليونان " إن أطراف النزاع يستطيعون تفضيل التحكيم عن القضاء، وبطبيعة الحال يسرى هذا الكلام على الوسائل الأخرى التي يستخدمها الأطراف في الفصل في الأنزعة المختلفة كالوساطة". ويعلل ذلك بأن المحكم أو الشخص الذي يطلب منه التوسط في النزاع يرى إعمال فكـــرة "العدالـــة" بينمـــا لا يعتـــد القاضي إلا "بالتشريع".

واليوم، وبعد كل هذا الزمن، يردد الفقه المعاصر ما أنبأ به "أرسطو".

ولعل التمســك بالوســائل الأخرى كالوســاطة والتحكيم فمثلاً في فض النزاع والاتســاع في استخدامها. يُعد بمثابة رد فعل لحرفية "قانون القضاة"، ويعبر عن رغبة أطراف المنازعة في التخلص منه، بغية أن تحل منازعتهم طبقًا لمبادئ أكثر رحابة من تلك التي يمكن أن يتضـــمنها القانون الوضعي.

وإزاء تغير الوضـع وزيادة معدلات التجارة الدولية واتسـاع الأسـواق نتيجة الطفرة الكبرى في الاتصـــالات، والمواصـــلات، بحيث أصـــبح التنقل بين القارات كالتنقل داخل المدينة الواحدة، وكذلك انتشـار العقود ذات الشـكل النموذجي وابتعاد العلاقات التجارية الدولية رويدًا عن سـيطرة وسـطوة الدولة، والالتجاء إلى قواعد ذات منبع مهني، وما يتطلبه ذلك من الالتجاء إلى الأعراف التجارية، فضـــلاً عما يوفره ذلك كله من ســـرعة في حل المنازعات والإبقاء على الوفاق بين الأطراف، وعدم إفشاء أسرار المنازعات نتيجة لعلانية القضاء.

وحين نتناول الوساطة ودورها في تسوية المنازعات الصغيرة والمتوسطة لا نتناولها باعتبارها سلعـــــــــــــة يجب استظهار محاسنها، بل أصبحت ضرورة يفرضها واقع التجارة الدولية وواقع هذه المنازعات بالذات.

ولا نريـــــــــــــد أن نطيل في هذا التقديم، لصغر حجم هذه المقالـــــــــة، فإننا ندلف مباشرة إلى تناول فكرة الوساطة، وأهميتها في تسوية المنازعات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بالوساطة وأهميتها.
- المبحث الثاني: خصائص الوساطة، والتمييز بينها وبين ما قد يختلط بها.
- المبحث الثالث: الوساطة الالكترونية.

المبحـــث الأول

❖ التعريـــــف بالوساطـــــة وأهميتهـــــا:

تعرف الوسـاطة بأنها وسـيلة ودية غير ملزمة لتسـوية المنازعات، يلجأ بمقتضـاها الأطراف إلى طرف ثالث محايد يقوم بدور الوسيط في محاولة تسوية النزاع ومساعدة أطرافه في الوصول إلى اتفاق.

والتقرير الذي يقدمـــــه الوسيـــــط إلى الأطراف ليس ملزماً لهم، ولكنه يتضمن توجيهات تساعدهم على حل خلافاتهم (1).

– وتأتى أهمية الوساطة كوسيلة ودية لتسوية المنازعات في أنها تقلل اللجوء إلى التقاضي والتحكيم، وتشجع المستثمرين المعسرين في السداد والدفع خصوصاً بما يضمن عدم الزج بأسمائهم التجارية في دعوى قضائية لاريب تؤثر على سمعتهم التجارية.

وللوساطة مردودها الايجابي على الاقتصاد العالمي بصفة عامة والوطني بصفة خاصة حيث تحد من تعرض العديد من الشـركات. لشـهر الإفلاس، إذ أن كثرة النزاعات وما قد يترتب عليها من استصدار أحكام بالإفلاس – بلا ريب– ينتـــــــــج عنها آثار سلبية وما يترتب على ذلك من زيادة لنسبة البطالة توقف الإنتاج وركود الاقتصاد بما يؤثر على سمعة البلاد وقوتها الائتمانية وبما يعنى بمفهوم المخالفة، أن نجاح عملية الوســاطة يُعد الســبيل الأمن للمحافظة على اســتمرار تشــغيل المشروعات والشركات وخلق البيئة المناسبة للاستثمار الوطني والأجنبي (1).

وتأتى أهمية الوساطة أيضًا في أنها تحفظ العلاقات الودية بين الأطراف، بخلاف الحال في حالة التقاضـي الذي ينتهي عادة بقطع العلاقات، وفي أنه وسـيلة عاجلة تمكن الأطراف من التوصـل إلى حل مرضـى دون مماطلة أو اسـتطالة في الوقت. وفى مرونة هذه الوسـيلة وعدم جمودها وعدم تقيدها بإجراءات أو شكليات محددة. كما أنها وسيلة منخفضة التكاليف إذا ما قارناها بالتقاضي أو

التحكيم، فضلاً عن السرية التي تتسم بها هذه الوسيلة بما يحمي سمعة الأطراف المتنازعة، فضلاً عن المساعدة في البقاء على ودية العلاقات بين الأطراف.

– وفضـــلاً عن الأهمية الكبرى للوســـاطة، فإنها من الناحية الواقعية قد نالت اهتمام العالم لاســيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وقد أصــبح التجار يميلون إلى الوســاطة لحل يقيم متاعب ما يتعرضون له حال لجوئهم إلى القضاء أو حتى التحكيم.

المبحـــــث الثانـــي

❖ خصائـــص الوساطـــة والتمييـــز بينهـــا وبين ما قد يختلـــط بها(1)

ثمة خصائص وسمات عديدة للوساطة تمنحها الأفضلية على مختلف الوسائل التقليدية لحل النزاعات لعل أهم هذه الخصائص:

١ – السرعـــة واختصـــار الوقـــت:

تمتاز الوساطة في تسوية المنازعات بالسرعة فى الوصول الى حل المنازعة المطروحة أو الوصـــول إلى التعويض المســـتحق الأمر الذي يؤثر إيجابيًا من حيث توفير الوقت والجهد والمال إذ تنجز الوســاطة في أقل مدة يمكن أن يتفق عليها الأطراف يمكن أن تبدأ الوســاطة بعد يوم واحد من الاتفاق، ويلتزم الوسيط بالمدة التي يتم الاتفاق عليها.

2– السريـــــــة:

إذ كان القضاء يجرى في علانية كأصل عام فإن الوساطة يفترض فيها السرية كأصل عام حفاظًا على سرية الموضوعات المطروحة، وسرية المعلومات والبيانات الخاصة بالطرفين.

بما يبعث على بث الثقة والطمأنينة بين الأطراف المتنازعة، بما يشـــجعهم في النهاية على محاولة إيجاد الحلول، وتقديم التنازلات التي انتهاء النزاع.

٣ – مرونـــة إجـــراءات الوساطـــة:

لعل أهم ســمات الوســاطة هي المرونة في الإجراءات، فيمكن أن تتم بأية إجراء يتم الاتفاق عليها، فالوساطة تسمح بمناقشة أوجه النزاع دون أي قيد إجرائي.

٤- المحافظـــة علـــى الـــود بين الأطـــراف:

تميز الوساطة بأنها وسيلة ودية لفض المنازعات تستهدف أول ما تستهدف المحافظة على الود والسلام بين الخصوم طرفي الوساطة، وإزالة الخلافات بينهما واستبقاء الود بين الأطراف بعد انتهاء عملية الوســـاطة. وذلك بخلاف القضـــاء أو حتى التحكيم الذي يؤدى في الأغلب إلى قطع العلاقات أو توترها، فالحصـول على الحق مع الرغبة في المصـالحة هو الأسـاس الذي تقوم عليه الوساطة

5- الوساطـــــة قليلـــــة التكاليـــــف:

تتميز الوساطة بأنها قليلة التكاليف بالمقارنة بالقضاء أو التحكيـــم، إذ قد ينتهي الأمر في جلسـة واحدة أو جلسـتين، وهي بذلك تعد مفيدة للمجتمع بأسـره، فهي تعد بديلاً عن التقاضـي، وما يوفره هذا البديل من توفير وقت وجهد القضـــاء بتقليل عرض المنازعات عليه، وهو ما يوفر على المجتمع بأسره تكلفة التقاضي.

❖ التمييـــز بيـــن الوساطـــة وما قد يختلـــط بها:

تتشـابه الوسـاطة باعتبارها من أهم الوسـائل الودية لتسـوية المنازعات مع بعض الآليات الأخرى التي تقوم بجانب من هذه المهمة وتختلف عنها في بعض الجوانب، كالمفاوضات، والتوفيق، والتحكيم.

فالمفاوضـات مثلاً: تختلف عن الوسـاطة في أنها وسـيلة ودية لفض المنازعات تقوم على الحوار المباشر بين الطرفين ولا تحتاج إلى وسيط، فهي تقوم بين الطرفين المتنازعين إما مباشرة أو عن طريق وكيل كل طرف.

❖ الوساطـــــة والتوفيـــق:

يُعد التوفيق أحد الوســائل الودية لفض المنازعات، ويقوم على أســاس اختيار أحد الأغيار للقيام بالمهمة المطلوبة دون أن يمتد دوره إلى اقتراح حل يرضـى الطرفين فهو نظام يقوم بمقتضـاه فرد أو هيئة يتم اختيارها من قبل الأطراف المتنازعة تتولى دراســـة موضـــوع الخلاف بين الطرفين ومحاولة التقريب بين وجهات النظر.

❖ **الوساطـــــة والتحكيـــــم:**

تتفق الوسـاطة مع التحكيم في كونهما من الوسـائل البديلة للقضـاء في تسـوية المنازعات، كما يتفقا في السهولة في الإجراءات والسرعة والمرونة والحفاظ على العلاقات الودية بين الأطراف.

وبصـــفة عامة تتقارب المســـافات بين الوســـاطة والتحكيم في أحيان كثيرة وأحياناً تتباعد، فالتحكيم نظام خاص للتقاضـــي ينشـــأ من اتفاق الأطراف المتعاقدة على اللجوء إلى شـــخص أو أشـخاص من الغير ليتولوا الفصـل في النزاع وفقاً لإجراءات محددة إلى يصـدر حكمًا ملزماً ذو حجية الأمر المقضي.

❖ **الوساطـــــة والصلـــــح:**

يعقد الصـلح لحسـم النزاع بين الأطراف المتنازعة سـواء كان النزاع قائمًا أو محتملاً، يتنازل كل طرف عن جانب من متطلباته ليصلا إلى حل النزاع.

❖ **وتختلف الوساطة عند الصلح من عدة أوجه أهمها:**

أن الصـلح هو الغاية النهائية من الوسـاطة. أما الوسـاطة فهي على العكس بداية للوصـول إلى الصلح.

والصـــلح وســـيلة ذاتية تباشـــرها الأطراف المتنازعة بأنفســـهم أو عن طريق ممثليهم يتم بمقتضاها حسم النزاع.

المبحـــــث الثالـــــث

❖ **الوساطـــــة الالكترونيـــــة** [1]

أدى التطور التكنولوجي المتســـارع، بل والمذهل إلى ظهور صـــور عديدة ومتنوعة للتجارة الدولية الالكترونية التي تسـتخدم وسـائل التقنيات الحديثة لتبادل السـلع والخدمات، وظهرت العقود الالكترونية، فكان لزاماً البحث عن وسـائل لتسـوية المنازعات تتناسـب مع هذه التجارة الالكترونية، فظهر التحكيم الإلكتروني، وظهرت أيضًا الوساطة الالكترونية.

والوســاطة الالكترونية هي واحدة من أهم الوســائل الودية التي تســتخدم شــبكة الانترنت الدولية، لما تحققه من مزايا في مجال منازعات عقود التجارة الدولية، وبعد تنظيمها من قبل مراكز

---

[1] يراجع: د. حسام عدلي عبد الفتاح جاد زايد : الوساطة الالكترونية كوسيلة لتسوية منازعات عقود التجارة الدولية ، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة بنها، سنة٢٠٢٢ .

التسـوية الالكترونية، أضـحت في مقدمة خدمات التسـوية التي تقدمها للأطراف المتنازعة في العالم الافتراضي.

والوسـاطة الالكترونية تشـترك في كثير من سـماتها وخصـائصـها مع الوسـاطة العادية، لن نكررها مرة ثانية، لكن نعرض فقط لتعريفها، ولأنواعها وأهميتها.

❖ تعريـــف الوساطـــة الالكترونيـــة.

في البداية نؤكد أن الوساطة الالكترونية لا تختلف في تعريفها عن الوساطة العادية.

فالوسـاطة الالكترونية هي وسـيلة اختيارية ودية لحسـم الأنزعة المختلفة بين الأطراف تمتاز بأنها قصيرة الأجل بإجراءات أكثر مرونة تقوم على اشتراط والتوافق والاستعانة بطرف ثالث من الغير يتمتع بالنزاهة والحيدة يختاره الأطراف يتولى البحث والتمحيص وتقديم النصح والإرشاد سعياً لتسوية النزاع ودياً بحل مرضي لا يلزم أي طرف إلا بقبوله.

وفي المجمل، فإن الوســاطة الكترونية لا تختلف في تعريفها عن الوســاطة العادية ســوى كونها تبرم عبر إجراءات الكترونية (1)

❖ أنـــواع الوساطـــة:

للوساطة صور مختلفة وتختلف، أنواعها بحسب الزاوية التي ننظر إليها.

1- فمن حيث الالتجاء إليها:

فتوجد الوساطة الاختيارية التي يلجأ إليها الأطراف باختيارهم.

ومنها الوســاطة الإجبارية حيث جعلت بعض الدول الوســاطة جبراً؛ فيتعين اللجوء إليها قبل طرح النزاع على القضاء.

2-ومن حيث تنظيمها:

- توجد الوساطة الخاصة: وهو الصورة التقليدية للوساطة يتولى الأطراف تنظيمها.
- توجد الوساطة المؤسسية: حيث يلجأ الأطراف إلى المؤسسة أو مركز دائم للوساطة.

3-ومن حيث جنسية أطرافها:

توجد الوساطة المحلية – وتوجد الوساطة الدولية.

4-ومن حيث طبيعتها:

- توجد الوساطة الاتفاقية.
- توجد الوساطة القضائية.

5-وبالنظر إلى دور الوسيط فيها:

- توجد وساطة بسيطة
- توجد وساطة فعالة وأخيراً من حيث وسيلتها:
- توجد الوساطة العادية.
- توجد الوساطة الالكترونية.

6- أهميـــــة الوساطـــــة الالكترونيـــــة[1]:

تتمتع الوساطة الالكترونية بأهمية خاصة تنفرد بها عن غيرها من وسائل التسوية المنازعات الأخرى، وقد أدت هذه المزايا إلى تزايد الإقبال عليه ولعل أهم هذه الأمور:

1- الخصوصيـــــة والسريـــــة:

يتميز هذا النوع من الوســاطة في أن حســم النزاع يتم في ســرية تامة وهو ما يحفظ على التجار أسرارهم ومعاملاتهم، وهو ما يؤدى إيجابيا إلى زيادة شدة الإقبال عليها.

وتعتبر جميع إجـــــراءات ومعلومات الوساطـــــــــة الالكترونية سرية لا يجوز الاحتجاج بها بين الأطراف أو في مواجهة الغير، وهي ضمانة كبرى في مجال التجارة الدولية.

2- مرونـــــة الإجـــراءات:

إذ أنها جميعها وفى كافة مراحلها بيد الأطراف المتنازعة دون أن يحكمها إجراءات جامدة، وهو ما يؤدى إلى سرعة الحسم بما يتلاءم مع طبيعة المعاملات في التجارة الدولية

3- تحقيـــق العدالـــة الناجـــزة:

تعتبر الوســاطة الالكترونية وســيلة فعالة جدًا في حســم المنازعات التجارية الدولية في زمن قصــير جداً، وقد أثبتت الدراســات نجاح الوســاطة في تســوية أكثر من 87% من منازعات عقود التجارة الدولية، بما يخدم التقاضـــي داخل الدولة بأبعاد بعض المنازعات عنه والتخفيف من تكدس القضايا وإعاقة مرفق القضاء.

---

[1] د. حسام عدلي: الرسالة السابقة، ص 69 وما بعدها

4- المحافظـــة علـــى المصالـــح المشتركـــة والمـــــــــودة بيـــــن الأطراف:

من أهم الأسـباب التي تضـفي أهمية على الوسـاطة بوجه عام، والالكترونية بوجه خاص، المحافظة على الود بين الأطراف من ناحية، والمحافظة على المصـالح المشـتركة للطرفين من ناحية أخري. فالوسـاطة تهدف إلى تحقيق عدالة خاصـة، تقوم على أسـس مختلفة، تختلف عن الأسـس التي يقوم عليها القضـاء الوطني، فهي تسـاعد إلى حد كبير على سـرعة اقتضـاء الحقوق ووصـول الأطراف المتنازعة إلى نقطة التقاء وهو ما يميزها عن سير الخصومة القضائية أو حتى التحكيم. (1)

5- تجنـــب الإطالـــة واللـــدد فـــي الخصومـــة:

إذا كانت الوســـاطة الالكترونية لا تتقيد بأية إجراءات ســـوى ما اتفق عليه الطرفان، فأنها تؤدى إلى اختصـار الوقت والجهد، كما تعمل على تجنب اللدد في الخصـومة والشـقاق، فضـلاً عن عدم التزامها بغير القواعد القانونية الصـارمة، وهي تؤدى في كل الأحوال إلى السـرعة والسـرية، والتوفير في النفقات والاقتصاد في الإجراءات (1).

هذه مجرد إطلالة عامة شـديدة الإيجاز عن الوسـاطة، وأهميتها في تسـوية المنازعات بوجه عام.



الدكتور/ حسام شبل
حاصل على دكتوراه في القانون التجاري

أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في عصر الاقتصاد الرقمي المتسارع، أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة SMEs العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في مصر والمنطقة العربية. تشكل هذه المشروعات نحو 90% من الشركات المسجلة في مصر، وتساهم بنسبة تزيد عن 70% من الوظائف الخاصة، وفقًا لتقارير الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (GAFI) ومع ذلك تواجه هذه المشروعات تحديات كبيرة في تسوية منازعاتها سواء كانت تجارية أو مالية أو عمالية مما يهدد استمراريتها. هنا تبرز أهمية الوساطة كآلية بديلة فعالة تساعد في الحفاظ على العلاقات التجارية وتعزيز بيئة الاستثمار المستدام.

الوساطة كما نعرفها في القانون المصري بموجب قانون الوساطة رقم 44 لسنة 2023، هي عملية طوعية يتدخل فيها وسيط محايد لمساعدة الأطراف على التوصل إلى اتفاق مشترك. بخلاف التقاضي التقليدي، الذي يستهلك وقتًا طويلًا (يصل إلى سنوات في محاكم مصر) وتكاليف باهظة، توفر الوساطة حلولًا سريعة واقتصادية. في سياق الـSMEs ، حيث تكون الموارد محدودة، يمكن أن يؤدي النزاع إلى إغلاق المشروع أو فقدان الثقة لدى الشركاء. من تجربتي كمستشار قانوني في شركات استثمارية بالإمارات ومصر، رأيت كيف أنقذت جلسات وساطة واحدة علاقات تجارية استمرت لسنوات، بدلاً من فقدانها في دوامة القضايا.

أحد أبرز مزايا الوساطة هو سرعة التنفيذ. أظهرت دراسات حديثة في مجال حل المنازعات التجارية أن الوساطة تُسفر في كثير من الحالات عن تسوية الملفات خلال أسابيع قليلة، بينما قد تستمر المنازعات أمام القضاء لسنوات، ما يشكل عبئًا ماليًا ووقتيًا ثقيلًا على المشروعات الصغيرة. في مثال تطبيقي، ساهمت جلسة وساطة في مركز تسوية المنازعات بـGAFI في حل نزاع بين مصنع صغير للمنسوجات في المنطقة الحرة بعين السخنة ومورد صيني حول تأخير الشحنات، حيث تم التوصل إلى اتفاق جزائي مع تعديل جدول التوريد، بما منع خسائر جسيمة كان من الممكن أن تؤثر على استمرار المشروع.

كما أن الوساطة تحافظ على الخصوصية والعلاقات التجارية. الـSMEs غالبًا ما تكون مترابطة في سلاسل التوريد المحلية، وأي نزاع علني قد يضر بسمعة الجميع. في الوساطة، تبقى التفاصيل سرية، مما يسمح للأطراف بالعودة إلى الشراكة بثقة متجددة. هذا يعكس مبدأ "الفوز-فوز" الذي يروج له القانون الجديد، حيث يُشجع على الوساطة قبل التقاضي في المنازعات التجارية ذات القيمة المحدودة، خاصة في الأعمال الصغيرة والمتوسطة. من منظوري الأكاديمي في تدريس

القانون التجاري بجامعة بنها، أجد أن دمج الوســاطة في المناهج التعليمية ضــروري لتوعية رواد الأعمال الشباب بهذه الأداة.

بالإضافة إلى ذلك تعزز الوساطة الاستثمار الأجنبي في الـــ .SMEs في ظل رؤية مصر 2030، التي تهدف إلى مضاعفة مساهمة الـــSMEs في الناتج المحلي بنسبة 40%، أصبحت الوســاطة جزءًا من الإصــلاحات القانونية لجذب المســتثمرين. مقارنة بالإمارات، حيث تحقق المراكز المتخصصة في الوساطة نسب تسويات مرتفعة في المنازعات التجارية بين الـSMEs ، يمكن لمصر تحقيق قفزة مشـابهة عبر مراكز مثل مركز تسوية منازعات المستثمرين بـــ .GAFI هذا يقلل من المخاطر القانونية، ويجعل مصـــر وجهة آمنة للاســـتثمار في القطاعات الناشـــئة كالتكنولوجيا واللوجستيات.

ومع ذلك تواجه الوساطة تحديات في الـSMEs ، مثل نقص الوعي وقلة الوسطاء المؤهلين. يتطلب الأمر حملات توعية من GAFI، وتدريبًا للوسطاء على خصوصيات الـــSMEs ، بالإضافة إلى ربط الوساطة بالمناطق الحرة لتغطية المنازعات الدولية. في بحثي الأخير حول عقود اللوجستيات الدولية، وجدت أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال المصريين يفضلون الوساطة إذا توفرت في المناطق الحرة، مما يدعو إلى توسيع البرامج التدريبية.

❖ الخاتمة:

الوساطة ليست رفاهية، بل ضرورة استراتيجية لاستدامة الـــSMEs ودعم الاستثمار في مصر. من خلال تعزيز ثقافتها، كما يسعى مركز تسوية المنازعات، يمكن تحويل المنازعات من عقبة إلى فرصــة نمو. أدعو الجهات المعنية إلى تبني ســياســات تشــجيعية، لنبني اقتصــادًا أكثر مرونة وعدالة.

الاستاذ/ باسم حمدي

رائد أعمال وخبير استراتيجي في التكنولوجيا مؤسس Horizon Satellite



الوساطة طريق أقصر للعدالة وتسوية النزاعات في بيئة الأعمال

تجربة عملية ودروس لرواد الأعمال

في عالم الأعمال تُبنى الشراكات على أساس من الثقة والتعاون لكن الواقع العملي يثبت أن النزاعات قد تنشـــأ في أي مرحلة من مراحل النمو. التحدي الحقيقي ليس في وقوع النزاع بل في كيفية إدارته وحله بطريقة تحفظ الحقوق وتصون العلاقات وتقلّل الخسائر.

من خلال تجربة عملية ممتدة في مجال ريادة الأعمال والتكنولوجيا اتضح بجلاء أن الوساطة يمكن أن تكون من أكثر الأدوات فاعليةً في تسوية النزاعات — ليس فقط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بل في مختلف أنواع النزاعات التجارية والاستثمارية.

❖ لماذا الوساطة؟

المزايا الاستراتيجية:

قبل الخوض في التفاصيل من المهم فهم ما يجعل الوساطة خياراً استراتيجياً متميزاً في بيئة الأعمال الحديثة. فهي لا توفر مجرد بديل للمحاكم، بل تُعيد تأطير النزاع من مواجهة إلى حل مشترك.

- السرعة في الفصل: حل النزاعات خلال أسابيع بدلاً من سنوات.
- الاقتصاد في التكاليف: توفير الأتعاب القانونية والتكاليف الإجرائية الباهظة.
- السرية والخصوصية: إجراءات محمية بعيداً عن الإضرار بسمعة الأطراف.
- الحفاظ على العلاقات التجارية والاستثمارية بين الأطراف.
- حلول عملية ومتوازنة تراعي المصالح المشتركة.
- مرونة في صياغة الحلول بعيداً عن قيود الحكم القضائي.

❖ إدراج الوساطة في عقد التأسيس درس لكل رائد أعمال:

أحد أهم الدروس التي يمكن أن تســتفيد منها الشــركات الناشــئة هو ضــرورة إدراج بند الوساطة في عقود التأسيس منذ اليوم الأول، بحيث تكون الوساطة المسار الإلزامي الأول لحل أي نزاع قبل اللجوء إلى القضاء.

لماذا يكون هذا البند مؤثراً؟

- يوفر إطاراً واضحاً ومتفقاً عليه مسبقاً لإدارة الخلافات.
- يحتوي النزاعات في مراحلها المبكرة قبل تحولها إلى صراعات قانونية معقدة.
- يُقلل من العدائية بين الشركاء ويحافظ على روح التعاون.
- يحمي الشركة من الاستنزاف الذي يصاحب التقاضي الطويل.

النصيحة العملية: استشر محامياً متخصصاً في صياغة هذا البند بما يتضمن تحديد الجهة الوسيطة والإطار الزمني وآلية تعيين الوسيط وطبيعة قرارات الوساطة — ملزمة أم توصية.

❖ قوة الوساطة عبر الجهات التنظيمية:

تتضاعف فاعلية الوساطة حين تُدار من خلال جهة رقابية وتنظيمية رسمية مختصة بتنظيم الاستثمار هذه الجهات لا تضيف مجرد حياد بل تضيف مصداقية مؤسسية ومعرفة تنظيمية عميقة.

ما الذي يجعل الجهة التنظيمية أكثر فاعلية من الوسيط الخاص؟

- حياد كامل وموثوق بين الأطراف المتنازعة.
- صلاحية الاطلاع على السجلات والوثائق القانونية الرسمية للشركة.
- فهم متعمق للإطار التنظيمي والقانوني للنشاط التجاري والاستثماري.
- قدرة على تقييم النزاع بدقة والوصول إلى حلول عادلة ومتوازنة.
- مصداقية مؤسسية تدفع الأطراف للالتزام بنتائج الوساطة.

❖ تجربة حقيقية من ميدان الأعمال:

فيما يلي استعراض لتجربة واقعية في مجال الاتصالات والتكنولوجيا، نشأ فيها نزاع قانوني داخل شركة نتيجة خلافات إدارية ومالية بين الشركاء.

❖ المرحلة الأولى: مسار التقاضي التقليدي:

في البداية جرى اللجوء إلى المسار القانوني التقليدي عبر محامٍ افتقر إلى الخبرة الكافية في هذا النوع من القضايا. استمرت الإجراءات قرابة سنتين دون أي تقدم ملموس، فيما تآكلت الموارد وتعقّدت المواقف القانونية.

لاحقاً تم الاستعانة بمحامٍ أكثر كفاءة وخبرة، واستغرقت الإجراءات عاماً إضافياً. وعلى الرغم من الكفاءة المهنية، فإن طبيعة التقاضي التقليدي تظل مستنزفة بطبيعتها — زمناً، ومالاً، وطاقة.

❖ المرحلة الثانية تجربة الوساطة:

عند اللجوء إلى لجنة الوساطة التابعة لإحدى الجهات التنظيمية المختصة بالاستثمار كانت النتيجة مختلفة كلياً.

- استغرقت الوساطة أسبوعين فقط لإنجاز ما عجز عنه التقاضي في ثلاث سنوات.

- جرى التعامل مع الملف باحترافية رفيعة وفهم قانوني شامل.
- أدير الحوار بين الأطراف بطريقة منظمة ومدروسة.
- تم التوصل إلى حل عملي يحقق مصالح الأطراف دون إطالة أو تعقيد.

الدرس الجوهري: ما استغرق ثلاث سنوات في القضاء، أنجزته الوساطة في أسبوعين.

❖ الوساطة في ضوء القيم الإسلامية:

مبدأ الإصلاح بين الناس قيمة إنسانية وحضارية راسخة، حثّ عليها القرآن الكريم والسنة النبوية بوضوح لا لبس فيه.

(فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ)

سورة الأنفال: ١

﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ﴾

سورة الحجرات: ١٠

"ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة؟ إصلاح ذات البين"

رواه أبو داود والترمذي

هذه النصوص تؤكد أن الإصلاح بين المتنازعين ليس مجرد إجراء قانوني، بل قيمة أخلاقية وحضارية تسهم في استقرار المجتمع والاقتصاد معاً. ولذا فإن تبني الوساطة في بيئة الأعمال هو في جوهره التزام بمنظومة القيم التي تدعو إلى العدل والإصلاح.

❖ جناحا الشركة: المستشار المالي والمستشار القانوني:

من أهم القرارات التأسيسية في أي شركة — بعد الاختيار الدقيق للشركاء — هو اختيار جناحَي الشركة:

المستشار المالي والمستشار القانوني. فكما لا تطير الطائرة بجناح واحد، لا تنمو الشركة بمعزل عن أحدهما.

المستشار المالي يحمي رأس المال ويرسم مسارات النمو، والمستشار القانوني يحمي الحقوق ويُحصّن الشركة من المخاطر. كلاهما استثمار لا تكلفة، وكلاهما يُقلّل من احتمالية الوقوع في نزاعات مستقبلية مكلفة.

العقود... ثم العقود... ثم العقود...

النصيحة الذهبية التي يرددها ذوو الخبرة: العقود أولاً وثانياً وثالثاً. فالعقد الجيد لا يُوثّق الاتفاق فحسب، بل يرسم خريطة التعامل في أوقات الخلاف — وهي حتماً ستأتي.

والحكمة العملية تقول: ركّز في صـــياغة العقد على بنود النزاع قبل بنود الاتفاق. لأن الخلافات لا تظهر في أوقات الرخاء، بل تنفجر حين تتعارض المصالح. وما يُكتب في أوقات الوفاق هو الحَكَم في أوقات الشقاق.

﴿وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ على بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ﴾

سورة ص: ٢٤

هذه الآية الكريمة تُقرّ واقعاً إنسـانياً خالداً: أن البغي والتعدي بين الشـركاء هو الأصـل في طبيعة النفس البشـــرية، إلا من وقاه الله وعمل بالصـــالحات. ولهذا جاءت العقود المحكمة والمستشارون الكفؤون حصناً لا يُستغنى عنه.

❖ توصيات عملية لرواد الأعمال:

استناداً إلى هذه التجربة والدروس المستخلصة منها، إليك أبرز التوصيات العملية:

- أدرج بند الوساطة في عقد التأسيس منذ اليوم الأول — كمسار إلزامي أولي قبل أي تقاضٍ.
- اختر مستشاريك القانونيين بعناية مع التحقق من خبرتهم في قضايا مماثلة.
- بادر إلى الوساطة في المراحل المبكرة من النزاع قبل تصاعد حدته.
- لا تتردد في اللجوء إلى الجهات التنظيمية المختصـــة — فهي شـــريك في الحل لا رقيب عليك فحسب.
- احرص على توثيق كل الاتفاقيات والمراسلات طوال مسيرة الشراكة لتعزيز موقفك عند الحاجة.
- ابنِ ثقافة الحوار المبكر داخل شـــراكاتك — فالمحادثة الصـــعبة اليوم أفضـــل من الخصومة القانونية غداً.

❖ خاتمة الوساطة ركيزة المناخ الاستثماري:

إن تعزيز ثقافة الوساطة في بيئة الأعمال يمثل خطوة استراتيجية نحو مناخ استثماري أكثر استقراراً ونزاهة. فالوساطة ليست مجرد بديل للقضاء بل هي أداة استراتيجية لحماية الشركات وصون الوقت والموارد والعلاقات المهنية.

دعم المؤسسات المتخصصة في تسوية منازعات الاستثمار يُسهم في ترسيخ بيئة أعمال أكثر توازناً قادرة على دعم نمو الشركات وتعزيز ثقة المستثمرين المحليين والدوليين وفي سياق رؤية 2030 والتوجه نحو بناء منظومة أعمال متطورة في مصـــر والمنطقة، يغدو تبني الوســـاطة ضرورة استراتيجية لا خياراً اختيارياً.



الأستاذة/ هالة عبد العال البحر
محامية بشركة استيتمنتس للاستشارات القانونية

أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

❖ المقدمة:

تُعد المنازعات بالنسبة للعديد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزءًا لا يمكن تجنبه من مراحل النمو والتطور، إذ قد يؤدي تأخر عمليات التسليم، أو نشوء خلافات بين المؤسسين، أو امتناع بعض العملاء عن سداد المستحقات المالية إلى إعاقة سير المشروع في وقت يكون فيه في أمسّ الحاجة إلى سرعة الأداء والاستجابة. ومع ذلك، غالبًا ما تلجأ هذه المشروعات إلى مسار التقاضي، متحملة ما يترتب عليه من أعباء مالية وضغوط نفسية نتيجة طول الإجراءات وتعقيدها.

وفي هذا السياق، تبرز الوساطة كبديل أكثر كفاءة من الناحية التجارية، إذ تحظى باعتراف متزايد من رواد الأعمال والمستشارين باعتبارها أداة عملية وفعّالة تسهم في حماية العلاقات التجارية والحفاظ على الاستقرار المالي للمشروعات.

❖ أولا: تعريف وأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر:

قسّم القانون رقم 152 لسنة 2020 المشروعات إلى ثلاث فئات رئيسية وفقًا لحجم الإيرادات أو رأس المال:

- المشروعات متناهية الصغر :تقل إيراداتها عن مليون جنيه، أو يقل رأس مالها عن 50 ألف جنيه للمشروعات حديثة التأسيس .
- المشروعات الصغيرة :تتراوح إيراداتها بين مليون وأقل من 50 مليون جنيه، أو يتراوح رأس مالها بين 50 ألف وأقل من 5 ملايين جنيه (صناعي) وأقل من 3 ملايين جنيه (غير صناعي) .
- المشروعات المتوسطة :تتراوح إيراداتها بين 50 و200 مليون جنيه، أو يتراوح رأس مالها بين 5 ملايين وأقل من 15 مليون جنيه (صناعي) و3 إلى أقل من 5 ملايين جنيه (غير صناعي).

أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر ودور الوساطة في تسوية منازعاتها:

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للاقتصاد المصري، لما لها من دور محوري في دعم النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تتميز بمرونتها وقدرتها على الابتكار وتقديم حلول تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، بما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مقارنة

بالمشروعات الكبرى. كما تسهم في خلق فرص عمل جديدة والحد من البطالة، خاصة بين الشباب، إلى جانب دعم ريادة الأعمال وتعزيز التنافسية داخل السوق المحلي.

وتسهم هذه المشروعات أيضًا في دعم البنية الاقتصادية من خلال تكاملها مع المشروعات الكبرى كموردين وموزعين، فضلًا عن دورها في تحقيق التنمية الإقليمية من خلال انتشارها الواسع في مختلف المحافظات. وقد أولت الدولة المصرية اهتمامًا كبيرًا بهذا القطاع من خلال قانون تنمية المشروعات رقم 152 لسنة 2020 وما يقدمه من حوافز تشريعية ومالية لدعمه.

أهميتها، فإن هذه المشروعات تُعد من أكثر القطاعات عرضة للنزاعات التي قد تؤثر على استقرارها واستمراريتها، مما يجعل الوساطة وسيلة فعّالة وسريعة لتسوية هذه المنازعات، لما توفره من مرونة وسرعة وحلول توافقية تحفظ العلاقات التجارية وتدعم استقرار بيئة الأعمال.

❖ ثانيا: ماهية الوساطة ومزاياها في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

الوساطة هي اجتماع غير رسمي بين الأطراف بهدف التوصل إلى تسوية تجارية للنزاع، سواء كان ذلك بين محامٍ وآخر، أو عن بُعد، أو وجهًا لوجه، أو بشكل أكثر رسمية بحضور وسيط مُعيَّن. وهي ليست مُلزمة قانونًا إلا إذا تم التوصل إلى اتفاق تسوية، لكنها تُعد وسيلة يُسهم من خلالها المتخصصون في إدارة الحوار بين الأطراف لمساعدتهم على الوصول إلى حل وسط وتسوية للنزاع.

تُعد إحدى أهم مزايا الوساطة هي توفير التكاليف بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. إذ يمكن أن تتصاعد إجراءات التقاضي بسرعة كبيرة بمجرد تدخل المحامين والخبراء والإجراءات القضائية، مع وجود احتمال إلزام الطرف الخاسر بدفع تكاليف الطرف الآخر. أما الوساطة، فتقلل من هذه التعقيدات، حيث تكون عادةً أسرع في التنظيم، وأكثر بساطة في التنفيذ، وأقل تكلفة بكثير، وغالبًا ما تُنجز في يوم واحد فقط.

كما أن ذلك يعني تقليل تعطيل الأعمال وتقليل الوقت المهدور خارج نطاق النشاط التجاري. وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذا الفارق يُعد جوهريًا، حيث يمكن إعادة توجيه الأموال التي يتم توفيرها من تجنب النزاعات القضائية الطويلة إلى مجالات أكثر أهمية مثل تطوير المنتجات، أو التسويق، أو التوسع في فرق العمل.

تُعد الوساطة من أهم وسائل تسوية المنازعات البديلة، لما تتميز به من خصائص تتناسب مع طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأبرزها السرعة في الإجراءات .فبينما قد تستغرق الدعاوى القضائية وقتًا طويلًا بسبب ازدحام المحاكم وتعقيد الإجراءات، تتميز الوساطة بإمكانية الوصول إلى تسوية خلال فترة قصيرة قد لا تتجاوز يومًا واحدًا أو عددًا محدودًا من الجلسات. ويُعد ذلك عنصرًا مهمًا لأصحاب المشروعات، حيث يتيح لهم سرعة إنهاء النزاع والعودة إلى ممارسة نشاطهم دون تعطيل أعمالهم.

تتميز الوساطة بميزة أساسية وهي الخصوصية والسرية، على عكس التقاضي الذي قد يكون علنيًا ويؤثر على سمعة المشروع وثقة العملاء. أما الوساطة فتتم في إطار سري يتيح للأطراف حرية النقاش دون خوف من تسريب المعلومات، مما يجعلها مناسبة بشكل خاص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على السمعة في الأسواق التنافسية، ويتم فيها الوصول إلى تسويات بعيدًا عن الإعلان أو الإقرار بالمسؤولية.

من أهم مزايا الوساطة قدرتها على الحفاظ على العلاقات التجارية بين الأطراف، وهو أمر بالغ الأهمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على علاقات طويلة الأمد مع العملاء والموردين والشركاء. وعلى عكس التقاضي الذي قد يزيد النزاع حدة، تقوم الوساطة على الحوار والتسوية الودية التي تراعي مصالح جميع الأطراف. وبما أن نتائجها تقوم على اتفاق مشترك، فإنها تعزز شعور الأطراف بالإنصاف، وقد تؤدي في كثير من الحالات إلى استمرار العلاقات التجارية وتحسينها بعد انتهاء النزاع.

إلى جانب ذلك، تتميز الوساطة بقدر عالٍ من المرونة وتعدد الحلول، مما يجعلها مناسبة لطبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. فهي تتيح الوصول إلى حلول مبتكرة تتناسب مع الواقع التجاري، مثل إعادة جدولة المدفوعات، أو تعديل شروط العقود، أو الاتفاق على شراكات مستقبلية. وتُعد هذه الحلول أكثر واقعية وملاءمة من الأحكام القضائية التقليدية التي قد تكون مقيدة بالإجراءات القانونية الصارمة.

كما تمنح الوساطة الأطراف درجة عالية من التحكم في مخرجات التسوية، بما يتناسب مع احتياجاتهم الفعلية واستراتيجياتهم التجارية طويلة الأجل، بدلًا من الخضوع لقيود التقاضي أو مخاطر الخسارة في الدعوى القضائية.

❖ التوصيات:

- **أولا:**

تعزيز نشر ثقافة الوساطة بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الحملات التوعوية والندوات وورش العمل، إلى جانب ما يقوم به مركز تسوية منازعات الاستثمار من جهود في هذا الشأن، وذلك بهدف توضيح دور الوساطة كوسيلة فعّالة وسريعة لتسوية المنازعات، وتفعيل برامج التدريب والتوعية بآلياتها وأهميتها في دعم رواد الأعمال وحماية استمرارية المشروعات .

- **ثانيا:**

تشجيع إدراج شرط الوساطة في العقود التجارية الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يضمن اللجوء إليها كمرحلة أولى قبل التقاضي .

- **ثالثا:**

تبسيط إجراءات الوساطة وتوسيع نطاق تطبيقها بما يتناسب مع طبيعة المشروعات الصغيرة، مع تقليل التكاليف الإجرائية قدر الإمكان .

- **رابعا:**

تأهيل وسطاء متخصصين في منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على الجوانب التجارية والمالية الخاصة بهذا القطاع .

- **خامسا:**

دعم التشريعات المنظمة للوساطة بما يعزز من قوتها القانونية ويجعلها خيارًا أكثر فاعلية وجاذبية مقارنة بالتقاضي .

- **سادسا:**

تعزيز التكامل بين الوساطة والتقاضي بحيث تكون الوساطة مرحلة إلزامية أو شبه إلزامية قبل اللجوء إلى القضاء في المنازعات التجارية البسيطة.



الاستاذة/ ريهام رضا
باحث اقتصادي بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

الوساطة كآلية حماية للعلاقات التجارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

لا تقاس خسائر الشركات الصغيرة والمتوسطة دائمًا بالأرقام، بل أحيانًا بفقدان علاقة تجارية واحدة كانت تُشكل أساس المشروع بأكمله.

في عالم الشركات الصغيرة والمتوسطة، لا تقتصر العلاقات على العقود المكتوبة والالتزامات القانونية، بل تمتد لتشكل شبكة معقدة من الثقة والتفاعل اليومي بين الشركاء والموردين والعملاء. هذه الطبيعة الخاصة للعلاقات تجعل أي خلاف حتى ولو بدأ بسيطا، يكون قابلا للتصاعد سريعا إلى نزاع قد يهدد استمرارية المشروع ذاته.

وهنا يبرز تساؤل جوهري:

هل يظل اللجوء إلى القضاء هو الخيار الأمثل دائما؟ أم أن هناك مسار أكثر مرونة يمكن أن يحافظ على العلاقات قبل أن تنهار؟

تقدم الوساطة نموذجا مختلفا لتسوية المنازعات، يقوم على الحوار بدلا من المواجهة، وعلى التفاهم بدلا من التصعيد. فهي لا تقتصر على حل النزاع القائم، بل تمتد لتشمل حماية العلاقات التجارية ذاتها، وهو ما يُعد عنصرا حيويا في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتعد الوساطة من أبرز آليات تسوية المنازعات التي توفر حلولا أكثر مرونة وكفاءة من حيث الوقت والتكلفة مقارنة بمسار التقاضي، خاصة في المنازعات التجارية. وتقوم فكرتها الأساسية على تدخل طرف ثالث محايد يعمل على تسهيل التواصل بين الأطراف وإعادة فتح قنوات الحوار بهدف الوصول إلى حل توافقي يرضي الجميع، دون فرض قرار ملزم كما هو الحال في القضاء.

وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب الوساطة أهمية مضاعفة، نظرا لاعتماد هذه الكيانات بشكل كبير على العلاقات الشخصية والتجارية المتداخلة. فليس الهدف مجرد إنهاء النزاع، بل الحفاظ على استمرارية العلاقة التجارية وتجنب الخسائر غير المباشرة الناتجة عن تصعيد الخلافات.

وعلى العكس، فإن اللجوء إلى القضاء غالبا ما يؤدي إلى تعقيد النزاعات وتوسيع الفجوة بين الأطراف، ليس فقط بسبب طول الإجراءات، ولكن أيضًا لطبيعة الخصومة القضائية التي تفرز غالبا رابحا وخاسرا، مما يصعب من إمكانية استعادة العلاقة بعد انتهاء النزاع.

في المقابل تساهم الوساطة في الحد من هذا التصعيد، من خلال خلق بيئة حوار هادئة تمكن الأطراف من التعبير عن مصالحهم دون ضغوط المواجهة المباشرة. كما تتيح الوصول إلى حلول مرنة

ومبتكرة قد لا يوفرها النظام القضائي التقليدي، مثل إعادة هيكلة الالتزامات أو تعديل شروط التعاقد بما يتناسب مع مصالح الطرفين.

كما تمتاز الوساطة بإجراءاتها البسيطة، وتكلفتها المنخفضة، وسرعتها مقارنة بالتقاضي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي قد لا تتحمل أعباء النزاعات طويلة الأمد أو توقف النشاط نتيجة الخصومة.

وفي هذا السياق، تبرز الوساطة كآلية فعالة لإدارة النزاعات بطريقة مرنة تضمن احتواء الخلافات دون تصعيد، بما يحافظ على استمرارية العلاقات التعاقدية بين الأطراف. ولا يقتصر دورها على إنهاء النزاع فحسب، بل يمتد ليمنح هذه الشركات المساحة الزمنية والعملية اللازمة للتركيز على أعمالها الأساسية، بدلًا من استنزاف مواردها في إجراءات التقاضي، وهو ما يدعم استقرارها ويعزّز من قدرتها على تحسين أدائها وتحقيق النمو.

ومن جانب آخر، وفي ظل اعتماد الأسواق بشكل متزايد على السمعة التجارية، فإن تضمين بنود الوساطة في العقود يُعد أداة استراتيجية تعكس مستوى من الاحترافية والجاهزية لإدارة النزاعات بكفاءة. فوجود آلية واضحة وفعّالة لتسوية الخلافات يسهم في ترسيخ الثقة بين الأطراف، ويُهيئ بيئة تعاقدية أكثر أمانًا واستقرارًا، حيث يدرك كل طرف أن أي نزاع محتمل يمكن احتواؤه سريعًا عبر حلول توافقية تراعي المصالح المشتركة، بما يعزز استدامة العلاقات التعاقدية على المدى الطويل.

وعلى صعيد متصل، تتجاوز أهمية الوساطة حدود كونها وسيلة لمعالجة النزاعات بعد وقوعها، لتؤدي دورا استباقيا في إدارة المخاطر داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. فإدراجها ضمن الأطر التعاقدية منذ البداية يوفر إطارا منظما وواضحًا للتعامل مع الخلافات المحتملة قبل تفاقمها، الأمر الذي يعزز من قدرة هذه الشركات على الحد من التصعيد، وضمان استمرارية أعمالها بكفاءة واستقرار.

هذا النهج لا يهدف فقط إلى تقليل عدد النزاعات، بل إلى تقليل حدتها وتأثيرها على استمرارية النشاط الاقتصادي. فبدلا من الانتقال المفاجئ إلى مسار قضائي طويل ومكلف، تكون الأطراف قد اتفقت مسبقا على آلية مرنة وسريعة للتعامل مع النزاعات، بما يحافظ على توازن العلاقة التعاقدية.

كما أن الوساطة تعزز من ثقافة التفاوض داخل بيئة الأعمال، حيث تشجع الأطراف على تطوير مهارات التواصل وإدارة الخلافات بشكل أكثر احترافية. ومع الوقت، لا تقتصر آثار ذلك على النزاع ذاته، بل تمتد لتنعكس على جودة العلاقات التجارية واستقرارها، وهو ما يعد عنصرا حاسما في نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ومن ناحية اقتصادية أوسع، تسهم الوساطة في تقليل الضغط على الجهاز القضائي، وتسريع دورة الأعمال، وهو ما ينعكس إيجابا على مناخ الاستثمار بشكل عام. فكلما زادت كفاءة تسوية المنازعات، زادت قدرة السوق على جذب الاستثمارات والحفاظ عليها، خاصة في الاقتصادات الناشئة.

وفيما يتعلق بالسياق المصري، شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا بتعزيز آليات الوساطة كوسيلة فعالة لتسوية المنازعات الاستثمارية والتجارية. وقد برز دور مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، الذي يعمل على توفير آليات مرنة وسريعة لتسوية النزاعات، بما يسهم في دعم مناخ الاستثمار وتقليل الأعباء على القضاء.

ويعد هذا المركز منصة مهمة لتسوية نزاعات الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتيح لها اللجوء إلي الوساطة، بما يساعد على الحفاظ على العلاقات التجارية واستمرار الأنشطة الاقتصادية دون تعطل. كما يعكس هذا التوجه إدراكا مؤسسيا متزايدا بأهمية الوساطة كأداة ليس فقط لحل النزاعات، بل لتعزيز الاستقرار الاقتصادي وجذب الاستثمارات.

ولا تزال الوساطة بحاجة إلى مزيد من نشر الوعي القانوني وتعزيز الثقة بها، حيث أن فعالية آليات تسوية المنازعات الودية ترتبط بشكل كبير بمدى وعي الأطراف بها وثقتهم في نتائجها.

وفي الختام، لا تعد الوساطة مجرد وسيلة ودية لحل النزاعات، بل تمثل أداة وقائية واستراتيجية لإدارة العلاقات التجارية. فهي تسهم في الحفاظ على رأس المال الحقيقي للشركات الصغيرة والمتوسطة، والذي يتمثل في شبكة علاقاتها. ومن ثم، فإن تعزيز اللجوء اليها لا يعني فقط تحسين كفاءة تسوية المنازعات، بل يدعم أيضا استدامة بيئة الأعمال ككل.



الأستاذ / تامر بركة

باحث دكتوراه – جامعة القاهرة

الوساطة كآلية فعّالة لتسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي لما تؤديه من دور مهم في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وتوسيع القاعدة الإنتاجية ودعم سلاسل الإمداد والأسواق المحلية. وفي مصر اكتسب هذا القطاع أهمية متزايدة في ظل التوجهات التشريعية والمؤسسية الرامية إلى دعمه وفي مقدمتها قانون تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر رقم 152 لسنة 2020 ولائحته التنفيذية بما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. غير أن هذه المشروعات، رغم أهميتها تظل أكثر عرضة من غيرها لتأثيرات النزاعات التجارية والتعاقدية، نظرًا لمحدودية مواردها المالية والإدارية وحاجتها المستمرة إلى الحفاظ على السيولة وسرعة دوران رأس المال .

ومن ثم فإن البحث عن آليات فعالة وعملية لتسوية النزاعات لم يعد مسألة قانونية فحسب بل أصبح ضرورة اقتصادية واستثمارية. وفي هذا السياق، تبرز الوساطة بوصفها من أنسب الوسائل البديلة لتسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما تتميز به من مرونة وسرعة وسرية وانخفاض نسبي في التكاليف، فضلًا عن قدرتها على الحفاظ على العلاقات التجارية بين الأطراف.

وتقوم الوساطة على تدخل طرف محايد ومستقل يساعد الخصوم على إدارة النزاع بصورة تفاوضية منظمة بما يتيح لهم التوصل إلى تسوية توافقية تعبّر عن إرادتهم المشتركة دون أن يفرض الوسيط عليهم حلاً ملزمًا. وهذه الطبيعة التوافقية تمنح الوساطة ميزة نوعية في البيئة التجارية إذ إن كثيرًا من النزاعات التي تنشأ في محيط الأعمال لا تعكس بالضرورة انهيار العلاقة بين الأطراف بل قد تكون خلافات قابلة للاحتواء متى توافرت آلية مناسبة للحوار وإعادة التوازن إلى المصالح المتعارضة .

وتتجلى أهمية الوساطة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عدة مستويات متداخلة وهم:

- **المستوي الاول:**

يتمثل في خفض تكلفة النزاع إذ إن اللجوء إلى القضاء التقليدي قد يرتب أعباء مالية لا تتناسب مع إمكانات هذه المشروعات سواء من حيث الرسوم أو أتعاب التمثيل القانوني أو الكلفة غير المباشرة الناجمة عن تعطيل النشاط. أما الوساطة فتُعد في الغالب أقل كلفة وأكثر قدرة على تمكين المشروع من احتواء النزاع دون استنزاف موارده المحدودة.

- **المستوى الثاني:**

يتعلق بعنصر الوقت فالمشروع الصغير أو المتوسط يتأثر بسرعة بأي اضطراب في علاقاته التعاقدية أو في تدفقاته النقدية ومن ثم فإن طول أمد التقاضي قد ينعكس سلبًا على استمرارية النشاط بل قد يؤدي أحيانًا إلى فقدان مورد أو عميل أو فرصة تمويل. وعلى خلاف ذلك تمنح الوساطة الأطراف فرصة الوصول إلى تسوية في وقت أقصر وهو ما يساعد على تقليل الخسائر واستعادة الاستقرار التشغيلي بسرعة أكبر.

- **المستوى الثالث:**

الحفاظ على العلاقات التجارية. فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتمد في كثير من الأحيان على شبكات تعاقدية محدودة نسبيًا وقد يكون استمرار العلاقة مع المورد أو الشريك أو الممول أمرًا حاسمًا لبقاء المشروع. ومن هنا تتفوق الوساطة على الخصومة القضائية في كونها تقوم على الحوار وتبادل المصالح لا على كسب قانوني كامل لطرف وخسارة كاملة لآخر وهو ما يزيد من فرص استمرار العلاقة التجارية بعد انتهاء النزاع.

كما تكتسب الوساطة أهمية إضافية بالنظر إلى السرية وهي ميزة بالغة الأثر في بيئة الأعمال إذ إن بعض النزاعات إذا خرجت إلى المجال العلني قد تضر بسمعة المشروع أو بمركزه الائتماني أو بثقة المتعاملين معه. وتوفر الوساطة إطارًا أكثر ملاءمة للتعامل مع هذه الاعتبارات، بما يحقق قدرًا من الحماية للمركز التجاري للمشروع.

ومن الناحية العملية يمكن تصور أهمية الوساطة في عدد من النزاعات الشائعة التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل الخلافات الناشئة عن تأخر التوريد أو عدم مطابقة المنتجات للمواصفات المتفق عليها أو التأخر في السداد أو النزاع بين الشركاء حول إدارة المشروع أو توزيع العوائد. ففي مثل هذه الحالات قد تكون التسوية الودية المدارة عبر وسيط محايد أكثر فاعلية من المسار القضائي لأنها لا تبحث فقط عن حسم قانوني مجرد، بل تسعى إلى حل عملي قابل للتنفيذ ويحفظ المصالح الاقتصادية للأطراف. ولذلك لم تعد الوساطة مجرد وسيلة بديلة بالمعنى الإجرائي التقليدي بل أصبحت جزءًا من منظومة مؤسسية حديثة لإدارة المنازعات تقوم على الكفاءة والمرونة وتعزيز الثقة في مناخ الأعمال. وقد دعمت الاتجاهات الدولية هذا المسار لاسيما مع بروز اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة المعروفة باتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة والتي أسهمت في تعزيز الاعتراف الدولي بالتسويات الناتجة عن الوساطة وتشجيع الأطراف على اللجوء إليها في المنازعات التجارية. وفي مصر تكتسب هذه التوجهات أهمية خاصة في ضوء الجهود المؤسسية المبذولة لتعزيز بيئة الاستثمار وتحسين آليات تسوية المنازعات ومن بينها الدور الذي يضطلع به مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة من

خلال دعم الوسائل الودية وفي مقدمتها الوساطة. وتنبع أهمية هذا الدور بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من أنه يرسّخ ثقافة قانونية جديدة قوامها أن تسوية النزاع لا ينبغي أن تكون عبئًا يهدد استمرار المشروع بل أداة لإعادة الاستقرار إلى العلاقة الاقتصادية وتمكين النشاط من الاستمرار.

❖ الخاتمة:

إن الوساطة تمثل اليوم أداة قانونية واقتصادية فعالة لدعم استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ليس فقط لأنها أقل تكلفة وأسرع من التقاضي، وإنما أيضًا لأنها أكثر قدرة على إنتاج حلول عملية تحافظ على العلاقات التجارية وتدعم الثقة في بيئة الأعمال. ومن ثم فإن تعزيز اللجوء إلى الوساطة ونشر ثقافتها المؤسسية والقانونية يعدان من المسارات المهمة لدعم هذا القطاع الحيوي وتحقيق بيئة استثمارية أكثر مرونة وكفاءة واستقرارًا.



الأستاذ/ محمد عاطف

Policy advocacy specialist

الوساطة: حل ابتكاري لمشاكل الابتكار في مصر؟

أثناء قراءاتي لميثاق الشركات الناشئة الذي أطلقته وزارة التعاون الدولي في فبراير الماضي لفت نظري عبارة واقعية تكررت بالميثاق مفادها أن ريادة الاعمال المصرية في مفترق طرق.

فبجانب واقعية العبارة إلا انها تتضمن قدر كبير من الشفافية والمصداقية.. ففي ظل مناخ عالمي يتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر الذي ربما يصل إلى درجة الاضطراب أصبح من غير المجدي المواجهات التقليدية والاساليب المتعارف عليها، عملا بالمبدأ الشهير الذي استعاره جوتيريش الامين العام للأمم المتحدة في خطابة اثناء جائحة الكوفيد 19 " extraordinary times call for extraordinary measures" ففي ظل مناخ اقليمي تنافسي تسعى فيه العديد من الدول الي تعزيز مناخ الابتكار وخلق قاعدة ريادية قوية قائمة على ابتكار متسارع ومؤثر في البنية الاقتصادية ومناخ ممارسة الأعمال بها، بما يمثل احد أبرز التحديات القائمة حاليا في مناخ ريادة الاعمال، يأتي ذلك في وقت تسعي فيه مصر أيضا بالتزامن إلى خلق المزيد من الفرص والقنوات أمام الابتكار في ظل تواجد الامكانات البشرية والتكنولوجية المتطورة التي تتملكها بيئة الأعمال الريادية Eco system ومن هنا تحققت مصداقية وواقعية مقولة أن ريادة الأعمال في مصر فعليا تقع الأن في لحظة حاسمة تمثل مفترق طرق اما للتطور وتحقيق تنافسية فعلية في ظل إمكانيات قائمة بالفعل أو سيناريو معاكس تفقد فيه مصر جانب من مميزاتها النسبية امام تنافسية اقليمية ومناخ عالمي مضطرب.

عكس إصدار ميثاق الشركات الناشئة، ولأول مرة وفق منهجية تشاركية (15 جهة حكومية)، الأهمية التي يُنظر بها على المستوى الكلي إلى القطاع ودوره الاقتصادي المتوقع في ظل توجه عالمي نحو الابتكار كأحد أدوات التنمية الاقتصادية حيث يستهدف الميثاق تمكين 5000 شركة ناشئة وخلق 500 الف فرصة عمل من خلال 12 قطاع مستهدف ذات اولوية وتمكين ظهور 5 شركات ملياريه رائدة Unicorn وجذب استثمارات أجنبية للقطاع بقيمة ٥ مليارات دولار وفق مجموعة من عوامل الجذب الاقتصادية والميزات التنافسية التي تؤهل السوق لتحقيق المزيد، في إطار توجه قائم على تحقيق المزيد من التكامل لنظام وبيئة عمل ريادة الاعمال ecosystem ما بين جهات حكومية داعمه ومنظمات مجتمع مدني وقطاع خاص فعال وشركات ناشئة مستدامه ، مما سيؤدي بالضرورة الي خلق بيئة اعمال متكاملة وفتح قنوات ومسارات متعددة وربما أكثر تشابكا أمام الشركات الناشئة وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتبرهن المؤشرات الكلية للقطاع على هذه الأهمية الاقتصادية، إذ يساهم القطاع بأكثر من ٤٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي ويوفر أكثر من ٧٥٪ من فرص العمل، كما تمثل الإمكانات

غير المستغلة فرصة كبيرة للشركات الناشئة لتحقيق المزيد من التنافسية والاستدامة، مما يعزز من نمو القطاع ويقوي الروابط بين الاقتصاد التقليدي والمعرفي والابتكار.

من هذا المنطلق قدم الميثاق رؤية واضحة لمنظومة أكثر تطورا للحوافز والتسهيلات الممنوحة في مختلف أنشطة ريادة الأعمال سواء النفاذية للتمويل أو تعزيز مخرجات القطاع او البيئة التنظيمية والهيكلية أو الاهتمام بجوانب التدريب ونشر الوعي وثقافة ريادة الأعمال، حيث ترتكز الرؤية المستقبلية للميثاق على توسيع نطاق الحوافز والتسهيلات الممنوحة للشركات الناشئة سواء بتوسيع نظام الضرائب المبسط ،إصدار شهادة التصنيف كوثيقيه تعريفية دائمة للمشروع وأخيرا إدراج المستثمرين الملائكيين ضمن منظومة حوافز الشركات الناشئة تزامنا مع إصدار الإطار التنظيمي للمنصات الرقمية للتمويل الجماعي، وتعزيز استراتيجيات الشمول المالي والتحول الرقمي، مع العمل على إنشاء منصة موحدة لإصدار تراخيص الشركات الناشئة ، إلا أن الأكثر أهمية في رايي في رؤية الميثاق المستقبلية، كان الالتفات إلى "ريادة الأعمال الصناعية" كقطاع أو نشاط مستهدف في حد ذاته لما لها من تأثير اقتصادي مباشر يتمثل في برفع تنافسية الانتاج الصناعي بدمجه مع التكنولوجيات الحديثة Manutech. وتعزيز فرص الصادرات الصناعية مع الإحلال محل الواردات وهو الأمر المتوافق مع هدف الوصول بالصادرات المصرية إلى قيمة 100 مليار دولار وتحقيق نقلة نوعيه صناعية تكسر حاجز 50 مليار دولار الحالي للصادرات وتمكن من مضاعفته خلال الخمس سنوات القادمة.

وعلى الرغم أنه من البديهي بعد عرض مرتكزات الميثاق ورؤيته للتطوير أن يظل التطبيق ومدى مرونته وتكامله هو كلمة السر في نجاح اي منظومة، إلا انني أري ايضا ظهور العديد من المفردات والتوجهات الحديثة التي بدأت تنتشر في أدبيات القطاع من ضمنها مفهوم الوساطة الذي ربما يقدم فلسفة جديدة لا تخلو من قيمة حقيقية للشركات الناشئة تحديدا تتمثل في سد الحاجة للتوصل إلى تسويات ودية فعاله للطرفين قبل مراحل التقاضي، بما يوفر الوقت والموارد لهذه المشروعات ويضيف المزيد من agility (المرونة) المتلائمة مع طبيعة عمل القطاع وخصوصية نماذج أعماله.

الوساطة هي آليه بديلة للتقاضي تتم بموافقة الأطراف في وجود طرف ثالث (وسيط معتمد) يتم اللجوء إليه بموافقة الطرفين مع الالتزام بالحفاظ على السرية والخصوصية للمشروعات محل النزاع والالتزام بالقرار النهائي للوساطة بعد اعتماده وتحصينه قانونيا ويملك الوسيط إمكانية الاطلاع والاستماع لما هو أبعد من الاوراق والعقود حيث يمكنه النفاذية إلى ما وراء هذا النزاع ومسبباته والاطلاع على جوانب إنسانية أوسع لوجهات نظر الأطراف المتنازعة بما يخلق خيارات عديدة أمام الأطراف المتنازعة كما تمثل الوساطة حاليا دليل على نضج مناخ ممارسة الأعمال وأحد مؤشرات تقييم جاذبية هذا المناخ على المستوى العالمي.

لماذا تظهر قيمة الوساطة للقطاع في التوقيت الحالي؟ اولا لابد من الإقرار بأن ضعف منظومة الحوكمة للعديد من المشروعات الريادية والصغيرة يعزز قيمة الوساطة خاصة في ظل وجود إطار قانوني وتنظيمي داعم في مصر لتطبيق واعتماد الوساطة متمثل في توقيع مصر لاتفاقية سنغافورة وداخليا بإقرار قانون المحاكم الاقتصادية بآلية الوساطة ذات مرجعية قانونية معترف بها ضمن درجات وإجراءات التقاضي.

ورجوعا إلى وجهة نظر رواد الأعمال والمستثمرين في المجال نجد تأكيد على دور الوساطة في تقديم مجموعة من الحلول العملية لعدة جوانب خلافية خلال مراحل المشروع المختلفة وخاصة جولات التمويل المبكرة تتمثل في عدم الوعي والدراية الكافية بالحقوق والمسؤوليات لدى الطرفين مع تخوف رائد الاعمال او صاحب المشروع من المسؤليات liabilities، وتخوف المستثمر في المقابل من نشوء اي مشكلات أو قيام رائد الأعمال بخطوات قانونية ربما تؤثر على وضعه او صورته (سمعته) بشكل عام.. من جهة أخرى تقدم الوساطة اليه فعاله في حالة النزاع مع الجهات المستثمرة الخارجية أو جهات الدعم الدولية نتيجة النزاعات التي قد تنشأ وخاصة خلال مراحل المشروع الأولى، كما تمثل الوساطة أيضا قيمة كبيرة تجاه مشاكل الملكية الفكرية والي من تؤول في حال التخارج "هل للشركة ام للشخص"، من جهة أخرى تمثل حقوق المساهمين في حالة الشركات المساهمة أو التضامن أهمية كبيرة خاصة فيما يتعلق بصياغة العقود وادوار المجلس والقوة التصويتية وسلطات اتخاذ القرارات والشروط الجزائية على الأطراف محل النزاع.

في سياق مقارب أبرز عدد من رواد الأعمال الأهمية الكبيرة للوساطة في حالة Home SMEs وهي مشروعات اقرب ما تكون لمتناهية الصغر ذات مكون ابتكاري نظرا لضعف الجانب التوعوي لأصحاب هدة المشروعات وحاجتهم لدور trusted mediator مع أطراف المشروع الأخرى، وهو دور أكثر شمولا في عملية الوساطة يتمثل في القيام بدور مقارب consultancy house ولكن حكومي خاصة فيما يتعلق بالمعاملات الحكومية والتسجيل والتخارج في ظل عدم وجود اطار شامل وحاكم للمشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة كدور مكمل لدور جهاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هذا الشأن.

من هذا المنطلق وختاما للفكرة فان مقولة "ريادة الأعمال في مفترق طرق" تمثل طرح حقيقي لإشكالية حالية في ظل فرص عديدة للنمو وميزات نسبية واقتصاد متنامي واعد في سوق كبير محاط في الوقت ذاته بتحديات المنافسة الاقليمية التي ربما تؤثر على جودة واستدامة مخرجات الشركات الناشئة في الاقتصاد المصري. لذلك ربما تمثل الوساطة أحد الحلول غير التقليدية كآلية سلمية لحل العديد من المنازعات في ظل إطار إجرائي مرن وفعال ومتناسب مع عمق بيئة الاعمال وتعدد الجهات والخدمات والمسارات والفرص أمام رواد الأعمال واصحاب المشروعات في حين يظل جانب نشر الوعي

بأهميتها وضرورة سرعة تحقيق قصص نجاح حقيقية من خلالها أهم التحديات امام نشر وتطبيق وفعالية الآلية.



الاستاذة/ نورهان الهواري
محامية

ما بين النزاع والتقييم:

كيف تسهم الوساطة في حماية قيمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر أحد الأعمدة الرئيسية للاقتصاد المصري، حيث تمثل نحو ٤٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وتستوعب أكثر من ٧٥٪ من إجمالي القوى العاملة، مما يجعلها ركيزة أساسية في دعم النمو الاقتصادي، وخفض معدلات البطالة، وتحسين مستويات المعيشة.

ولا يقتصر دور هذا القطاع على المؤشرات الاقتصادية فحسب، بل يمتد ليشمل كونه عنصرا محوريا في تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تضع تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في صميم الإصلاحات الاقتصادية في إطار جهود الدولة لتحسين بيئة الأعمال.

وفي ظل هذا الدور الحيوي، تزداد أهمية استقرار هذه المشروعات من الناحية القانونية والتجارية، خاصة في ضوء اعتمادها المتزايد على الاستثمار الخارجي وعمليات الاندماج والاستحواذ. فاستقرار المركز القانوني للشركة لم يعد مجرد عنصر تنظيمي، بل أصبح عاملا حاسما في تقييمها وجاذبيتها للمستثمرين.

ورغم أن اللجوء إلى القضاء يعد الوسيلة التقليدية لحل النزاعات، إلا أن الأصل في العلاقات التجارية هو السعي إلى الحلول الودية، باعتبارها أكثر توافقا مع طبيعة التعاملات التجارية التي تقوم على الاستمرارية والتعاون.

❖ أولا: النزاعات كعامل مؤثر في تقييم الشركات:

في الممارسة العملية، تخضع المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعمليات فحص قانوني وتجاري دقيقة عند دخول مستثمرين جدد أو إبرام صفقات استحواذ. وخلال هذه العمليات، ينظر إلى النزاعات القائمة على أنها من أبرز المؤشرات السلبية (Red Flags) التي تؤثر بشكل مباشر على قرار الاستثمار.

ولا ينظر إلى النزاع من زاوية قانونية بحتة، بل باعتباره انعكاسا لخلل محتمل في بنية الشركة أو إدارتها. فارتفاع عدد أو طبيعة النزاعات بما لا يتناسب مع نشاط الشركة قد يعد مؤشرا على وجود مشاكل تشغيلية أو ضعف في الإدارة. ومن ثم، فإن تحليل النزاعات القائمة لا يقتصر على تقدير المخاطر القانونية فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم كفاءة الإدارات المختلفة داخل الشركة، سواء على مستوى التشغيل أو الإدارة.

وتتنوع هذه النزاعات ما بين نزاعات تشغيلية مع الموردين، والتي تعكس جودة أداء الشركة في نشاطها الأساسي، ونزاعات تمويلية مع جهات الإقراض، نظرا لتأثيرها المباشر على الالتزامات المالية والتصنيف الائتماني للشركة. كما تشمل النزاعات المتعلقة بمخالفة القوانين واللوائح، مثل قوانين العمل أو البيئة أو الامتثال، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على سمعة الشركة واستقرارها.

وفي هذا السياق، لا ينظر إلى النزاع فقط من حيث نتيجته المحتملة، بل من حيث مستوى عدم اليقين الذي يفرضه على الصفقة، وتأثيره على الأداء التشغيلي واستمرارية النشاط. وغالبا ما يؤدي وجود نزاعات قائمة إلى تخفيض قيمة الشركة (Valuation Discount)، أو فرض آليات تعاقدية إضافية لحماية المستثمر، مثل التعويضات أو حسابات الضمان، بل وقد يصل الأمر إلى تأجيل الصفقة أو العدول عنها بالكامل.

❖ ثانيا: حدود الوسائل التقليدية في تسوية نزاعات المشروعات:

رغم أن التقاضي يهدف إلى تمكين الأطراف من الحصول على كامل حقوقهم، إلا أنه غالبا ما يكون مصحوبا بإجراءات مطولة وتكاليف مرتفعة ونتائج غير مؤكدة. وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قد يشكل ذلك عبئا كبيرا لا يقتصر على الجانب المالي، بل يمتد إلى استنزاف وقت الإدارة وتعطيل النشاط، فضلا عن التأثير السلبي على سمعة الشركة وعلاقاتها التجارية.

فإن الإصرار على الحصول على كامل الحق من خلال نزاع طويل قد يكون أقل جدوى من التوصل إلى تسوية مدروسة تضمن استقرار الوضع القانوني والتجاري. فالمنازعات بمجرد تصاعدها قد تؤدي إلى خلق نزاعات متتابعة نتيجة اهتزاز الثقة لدى المتعاملين مع الشركة، بما ينعكس سلبا على مركزها في السوق.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية التسويات الودية كأداة لإدارة المخاطر، شريطة أن تتم في إطار متوازن يراعي مصلحة الشركة ككل، دون أن يؤدي إلى الإضرار بحقوقها أو الإخلال بالتزاماتها تجاه أطراف أخرى. فقبول التسوية يجب ألا يفهم باعتباره ضعفا، بل كقرار استراتيجي يهدف إلى احتواء

النزاع، خاصة في الحالات التي قد يؤدي فيها استمرار النزاع إلى استنزاف موارد الشركة أو التأثير على استمرارية نشاطها.

وعليه، فإن التعامل مع النزاعات لا ينبغي أن يقتصر على معالجتها بعد وقوعها، بل يجب أن يشمل تقييم آثارها المحتملة على استقرار الشركة وقيمتها السوقية، واختيار الوسيلة الأنسب لتسويتها في ضوء هذه الاعتبارات.

❖ ثالثا: الوساطة كأداة لإدارة النزاع والحفاظ على القيمة:

تعرف الوساطة بأنها عملية يتم من خلالها إدارة النزاع بين الأطراف بواسطة طرف ثالث محايد لا يفرض حلا، وإنما يساعد الأطراف على الوصول إلى تسوية مقبولة. وتكمن أهميتها في أنها تركز على المصالح الحقيقية للأطراف وليس فقط على المراكز القانونية، خاصة في الحالات التي يعجز فيها الأطراف عن تحديد أولوياتهم أو التواصل بشكل فعال.

ومن الناحية العملية، توفر الوساطة عدة مزايا تجعلها أداة استراتيجية في سياق الاستثمار لما توفره من سرعة، وخفض للتكاليف، والحفاظ على السرية والأهم: استمرار العلاقة التجارية بين الأطراف.

وهنا تبرز القيمة الحقيقية للوساطة، حيث لا تقتصر على حل النزاع، بل تسهم في منع تآكل قيمة المشروع نتيجة النزاعات الممتدة، مما يعزز من فرص إتمام الصفقات الاستثمارية بسلاسة. في سياق عمليات الاستثمار والاندماج والاستحواذ، لا ينظر إلى النزاعات القائمة باعتبارها مجرد مسألة قانونية، بل كعامل جوهري يؤثر بشكل مباشر على تقييم الشركة وجاذبيتها الاستثمارية.

وفي العديد من الحالات العملية، تتحول مسألة التقييم نفسها إلى نقطة خلاف رئيسية، حيث قد تؤدي النزاعات بين الشركاء إلى التشكيك في دقة البيانات المالية أو استدامة الإيرادات، مما ينعكس سلبا على القيمة المقدرة للشركة.

❖ رابعا: تطورات إقليمية ودروس مستفادة:

شهدت المنطقة تطورات عملية في مجال الوساطة، من بينها إطلاق منصات إلكترونية لتسوية النزاعات، مثل منصة "تراضي" في المملكة العربية السعودية، والتي تتيح للأطراف اللجوء إلى الوساطة عن بعد، مع إمكانية إضفاء الصيغة التنفيذية على اتفاقات التسوية.

ولا تقتصر أهمية هذه المنصات على كونها وسيلة حديثة لتسوية النزاعات، بل تكمن قيمتها الحقيقية في تيسير الوصول إلى الوساطة، لا سيما بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي قد تواجه تحديات عملية ومالية تحول دون اللجوء إلى الوسائل التقليدية لتسوية النزاعات.

فمن خلال تقليل التكاليف، واختصار الوقت، وإتاحة الإجراءات بشكل رقمي مرن، تمكن هذه المنصات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من إدارة نزاعاتها بشكل أكثر كفاءة، دون التأثير سلبا على مواردها المحدودة أو استمراريتها. كما تسهم في تشجيع هذه المشروعات على تبني الوساطة كخيار أولي، بدلا من الدخول في نزاعات قضائية طويلة قد تؤثر على استقرارها وقيمتها السوقية.

وتعكس هذه المبادرات توجها متزايدا نحو دمج الوساطة في البنية القانونية والتجارية الحديثة، بما يسهم في تعزيز بيئة الأعمال، ودعم استدامة ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من المزايا الواضحة للوساطة، إلا أنها لا تزال محدودة الاستخدام في مصر مقارنة بالتقاضي والتحكيم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على بيئة الاستثمار.

وفي هذا السياق، فإن إدماج الوساطة ضمن الممارسات التعاقدية، سواء من خلال إدراج بنود الوساطة في الاتفاقات التجارية أو تشجيع اللجوء إليها خلال مراحل مبكرة من النزاع، من شأنه أن يحد من تصاعد النزاعات، ويساهم في الحفاظ على استقرار الشركات وقيمتها السوقية. لم تعد الوساطة مجرد وسيلة بديلة لحل النزاعات، بل أصبحت أداة استراتيجية تساهم في الحفاظ على القيمة الاقتصادية للمشروعات، وتعزيز جاذبيتها الاستثمارية.

وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد بشكل كبير على الثقة والاستقرار في علاقاتها التجارية، فإن اللجوء إلى الوساطة لا يحقق فقط تسوية النزاع، بل يحافظ على استمرارية النشاط ويعزز فرص النمو.

فإن تبني الوساطة كجزء من منظومة تسوية النزاعات في بيئة الأعمال لم يعد خيارا، بل ضرورة تفرضها متطلبات الاقتصاد الحديث.



الاستاذة/ سلمي عمرو محمد

محامية

أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

❖ رؤية مصرية معاصرة:

لم تعد أزمة توقف أو تعثر الشركات الناشئة مرتبطة فقط بنقص التمويل أو ضعف الخطط الاستراتيجية، بل أصبحت كثير من حالات الإغلاق نتيجة مباشرة لخلافات داخلية بين الشركاء، قد تبدو في ظاهرها بسيطة، مثل توزيع الأرباح أو اختلاف حول قرار إداري أو استثماري واحد.

هذه الصورة تتكرر بشكل ملحوظ داخل بيئة الأعمال في مصر، بما يعكس أن جزءًا من التحدي الاقتصادي لا يكمن في بدء المشروعات، بل في قدرتها على الاستمرار وإدارة الخلافات بفعالية. وفي ظل ذلك، تتسرب فرص استثمارية ووظيفية مهمة كان يمكن الحفاظ عليها لو توفرت آليات مبكرة وسريعة لاحتواء النزاع، قبل أن يتصاعد إلى مرحلة تهدد بقاء الكيان ذاته.

❖ مقدمة:

شهد الاقتصاد المصري خلال عامي 2025 و2026 تطورات استراتيجية محورية، عكست توجهًا واضحًا نحو دعم بيئة ريادة الأعمال وتعزيز دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة النمو الاقتصادي. ففي فبراير 2026، أطلقت المجموعة الوزارية لريادة الأعمال "ميثاق الشركات الناشئة" وهو إطار سياساتي شامل يستهدف معالجة التحديات الرئيسية التي تواجه هذا القطاع، بما في ذلك التمويل، وبناء القدرات، والتحول الرقمي، وآليات التخارج.

ويأتي هذا الميثاق في سياق متكامل مع تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقًا لـ Central Bank of Egypt، والمتوسطة (SMEs) وهي حسب تعريف البنك المركزي المصري تلك الشركات التي تحقق مبيعات سنوية تتراوح بين مليون و200 مليون جنيه مصري ضمن هذا القطاع الحيوي. ويعكس ذلك إدراكًا متزايدًا من الدولة لأهمية وضع إطار مؤسسي وتنظيمي يعزز من استدامة هذه الكيانات، ويحد من المخاطر التشغيلية والقانونية التي قد تواجهها.

ولا يقتصر هذا التوجه على دعم النمو الاقتصادي فقط، بل يمتد ليشمل تطوير آليات فعالة لإدارة وتسوية النزاعات، حيث تبنّت الدولة نهجًا متصاعدًا نحو تفعيل الوساطة كخيار أولي قبل اللجوء إلى التحكيم أو القضاء، بما يعزز من استقرار المعاملات التجارية ويقلل من تعقيد النزاعات.

مع توجه الدولة لدعم ريادة الأعمال وظهور "ميثاق الشركات الناشئة" وتوسع المبادرات الحكومية، من المتوقع زيادة كبيرة في عدد الشركات الناشئة خلال الفترة المقبلة. ورغم الأثر الإيجابي لهذا النمو، فإنه قد يؤدي إلى زيادة احتمالات نشوء النزاعات منذ المراحل المبكرة.

لذلك تبرز الحاجة إلى تطوير منظومة الوساطة وتسوية المنازعات بشكل موازٍ لهذا النمو، بحيث تصبح الوساطة أداة أولى وسريعة لإدارة الخلافات، بدلًا من الاعتماد فقط على القضاء أو التحكيم في ظل هذا التوسع المتوقع.

❖ الإطار القانوني والعملي للوساطة ودور مصر:

شهدت الوساطة تطورًا ملحوظًا على المستوى الدولي، خاصة بعد اعتماد Singapore Convention on Mediation، والتي تهدف إلى تسهيل تنفيذ اتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة عبر الحدود. كما وضعت United Nations Commission on International Trade Law قواعد نموذجية تنظم الوساطة التجارية الدولية، قائمة على مبادئ الحياد والسرية والمرونة.

وفي هذا السياق، لم تكن مصر بمعزل عن هذه التطورات، بل سعت إلى مواءمة بنيتها المؤسسية مع الاتجاهات الدولية، من خلال دعم مراكز تسوية منازعات المستثمرين، وتعزيز دور الجهات المختصة مثل General Authority for Investment and Free Zones، التي تلعب دورًا محوريًا في تسوية النزاعات بطرق ودية وسريعة.

وقد أسهم هذا التوجه في تحقيق نتائج عملية ملموسة، حيث تم تسوية عدد كبير من المنازعات الاستثمارية دون اللجوء إلى القضاء أو التحكيم، وهو ما يعكس كفاءة الوساطة كأداة عملية، وليس فقط نظرية

❖ طبيعة النزاعات في الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة:

تتميز الشركات الناشئة ببيئة عمل سريعة التغير، ما يجعلها أكثر عرضة للنزاعات، خاصة مع ضعف الخبرة القانونية أو الهياكل التعاقدية. ومن أبرز هذه النزاعات:

- نزاعات بين المؤسسين بسبب تضارب الرؤى أو غياب اتفاقات تنظيم العلاقة.

- **نزاعات اتفاقيات المساهمين (Shareholders' Agreements) حول التفسير أو الإخلال ببنود مثل حقوق التصويت والتخارج وتوزيع الأرباح، وهي من أخطر النزاعات لتأثيرها المباشر على هيكل الشركة منذ التأسيس.**
- **نزاعات مع المستثمرين بشأن الملكية أو شروط التمويل.**
- **نزاعات تعاقدية مع الموردين والعملاء نتيجة ضعف الصياغة القانونية.**
- **نزاعات تتعلق بالملكية الفكرية أو الجوانب التقنية.**
- **نزاعات عابرة للحدود بسبب اختلاف الأنظمة القانونية.**

وتكمن خطورة هذه النزاعات في أنها قد تنشأ مبكرًا جدًا، حتى قبل تأسيس الشركة، مما قد يؤدي إلى تعطيل المشروع أو فشله إذا لم تتم إدارتها بسرعة ومرونة، وهو ما يعزز أهمية الوساطة كأداة فعالة للتسوية المبكر

❖ الوساطة كأداة عملية في البيئة المصرية:

في ظل تزايد النزاعات داخل الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة، تبرز الوساطة كأحد أنسب أدوات تسوية المنازعات لهذا القطاع، لما توفره من سرعة وتكلفة أقل، مع قدرتها على الحفاظ على العلاقات التجارية.

وتشير تقارير International Chamber of Commerce إلى أن التحكيم قد يستغرق وقتًا طويلًا ويشكل عبئًا ماليًا وتشغيليًا، بينما توفر الوساطة مسارًا أسرع وأكثر مرونة. كما تؤكد دراسات Harvard Law School أن العديد من النزاعات التجارية، حتى في إطار التحكيم، تنتهي بتسويات ودية، مما يعكس أهمية التفاوض في إدارة النزاع.

وفي السياق المصري، تزداد أهمية الوساطة لاعتماد بيئة الأعمال على الثقة والعلاقات المستمرة، مما يجعل الحلول التوافقية أكثر فعالية واستدامة، خاصة في المراحل المبكرة للشركات

❖ تعزيز ثقافة الوساطة: من خيار بديل إلى آلية أساسية:

رغم التطور المؤسسي والتشريعي في مجال تسوية المنازعات، لا تزال الوساطة بحاجة إلى تعزيز ثقافي ومهني لتحويلها من خيار بديل إلى المرحلة الأولى الطبيعية لإدارة النزاع. ويتطلب ذلك اتخاذ إجراءات عملية، أبرزها: إدماج شرط الوساطة الإلزامي في العقود، نشر ثقافتها بين رواد الأعمال، تأهيل المحامين على مهارات التفاوض والتسوية، وبناء منظومة وساطة متخصصة لقطاعات مثل

التكنولوجيا والتمويل. كما يشمل ذلك دعم التحول الرقمي عبر منصات إلكترونية، وإنشاء برامج اعتماد واضحة للوسطاء، وإعداد كوادر متخصصة حسب نوع النزاع، مع توفير تدريب عملي واستخدام أدوات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية توسيع قاعدة الوسطاء بشكل منظم من خلال إعداد محامين وخبراء قادرين على التدخل المبكر وفهم الجوانب التجارية والتقنية للنزاعات، خاصة مع النمو المتوقع في عدد الشركات الناشئة في ظل المبادرات الحكومية، مما يستلزم وجود سوق وساطة قوي ومرن قادر على استيعاب هذا التوسع بكفاءة.

❖ خاتمة:

في ظل التوسع المتسارع في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومع إطلاق "ميثاق الشركات الناشئة"، لم تعد الوساطة مجرد أداة مساندة، بل أصبحت عنصرًا محوريًا في بناء بيئة أعمال مستقرة ومستدامة.

كما أن تبني نهج "Mediate First" لم يعد خيارًا نظريًا، بل ضرورة عملية تفرضها طبيعة السوق، بهدف تقليل النزاعات، وتسريع حلها، وتعزيز استمرارية الشركات الناشئة، بما ينعكس في النهاية على قوة الاقتصاد الوطني وقدرته على جذب الاستثمار.

الاستاذ/ أدهم صبري حامد السيد

محام



أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتجاوز الوساطة كونها مجرد آلية لتسوية النزاعات، لتصبح انعكاسًا دقيقًا لطبيعة العلاقات الإنسانية وفهم الإنسان لسياق قراراته. ففي عالم الاستثمار، تتداخل المخاطر المالية مع تحديات السيطرة، والاستقلالية، والحفاظ على العلاقات، ما يجعل الحلول التقليدية أحيانًا محدودة الفاعلية. وهنا تبرز الوساطة كأداة توافقية، تمنح الأطراف القدرة على المشاركة الحقيقية في صنع القرار، وتحافظ على استقلاليتهم، وتفتح مساحة للحوار والرضا المتبادل، بما يتوافق مع طبيعة الإنسان النفسية والاجتماعية. لذا، تصبح الوساطة عنصرًا أساسيًا في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر بيئة قانونية مرنة تقلل المخاطر وتعزز الاستقرار، وتخلق أرضية لحلول عملية ومستدامة تتناغم مع السلوك البشري وتفضيلات الأفراد القائمين على هذه المشروعات.

سؤالي الأول:

هل الوساطة تلبي ضروريات الاستثمار المرتبطة بالطبيعة البشرية؟

عند النظر للمشاريع الاستثمارية سواء الصغيرة أو المتوسطة فإنها، في نهاية المطاف، كيانات يملكه او يديرها أفراد، الأمر الذي يوجهن ا للتطلع الى الوساطة كآلية تسوية منازعات، في ضوء الطبيعة البشرية أو النفسية للأطراف المتنازعة. فقد أثبتت العديد من الدراسات في علم النفس أن الأفراد يميلون بطبيعتهم إلى الحفاظ على قدر من السيطرة على قراراتهم، وهو ما يتجلى بوضوح في مفهوم "الاستقلالية" الذي تناوله Drive، حيث ترتبط زيادة الرضا والتعاون بمدى شعور الفرد بحريته في الاختيار. كما أن الإنسان، وفقًا لما طرحه Man's Search for Meaning، يسعى إلى إيجاد معنى في أفعاله، ويفضل الحلول التي يشعر فيها بالمشاركة لا الخضوع.

من ناحية أخرى تشير أبحاث اتخاذ القرار، كما وردت في Thinking, Fast and Slow، إلى أن الأفراد يميلون إلى تجنب الخسائر أكثر من سعيهم لتحقيق المكاسب، وهو ما يجعلهم أكثر تقبلًا للحلول الودية التي تقلل من مخاطر النزاع المطول. وفي هذا السياق، تبرز الوساطة كأداة لا تقتصر على تسوية النزاع فحسب، بل تسهم في تقليل التوتر النفسي، والحفاظ على العلاقات التجارية، وتعزيز الثقة بين الأطراف، وهو ما ينعكس إيجابًا على بيئة الاستثمار واستدامة المشروعات.

إذا كان هذا هو جوهر الطبيعة البشرية، فماذا عن مفهوم الوساطة وقيمها؟ تُعرّف الوساطة لغةً بأنها:" المتوسط بين المتخاصمين" وهي اصطلاحًا "أسلوب من أساليب الحلول البديلة لحل النزاعات، تقوم على إيجاد حل ودي للنزاع خارج أروقة القضاء عن طريق الحوار وتقريب وجهات النظر بمساعدة شخص محايد".[1]

وتحمل الوساطة في طياتها مجموعة من القيم التي تعكس جانبًا أصيلًا من الطبيعة البشرية؛ في مقدمتها الطواعية في اللجوء إليها، واحتفاظ الأطراف بسلطة اتخاذ القرار دون فرض من الوسيط، فضلًا عن حرية ابتكار الحلول بما يحقق مصالحهم، إلى جانب حياد الوسيط واستقلاله. كما تُعد السرية من أبرز ركائز الوساطة، إذ ترتبط فاعليتها ونجاحها ارتباطًا وثيقًا بضمان عدم استغلال ما يُطرح خلالها من معلومات أو أدلة خارج إطارها، وهو ما أشار إليه روجرز، مؤكدًا أن فعالية الوساطة وسمعتها تعتمدان إلى حد كبير على مبدأ السرية.[4]

وأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتسم بهشاشة هيكلها المالي واعتمادها على موارد محدودة، مما يجعل قدرتها على تحمّل الخسائر ضعيفة، إذ قد تؤدي خسارة واحدة إلى تعثرها. وتشير تقارير International Finance Corporation و World Bank إلى أن صعوبة الوصول إلى التمويل وارتفاع المخاطر الائتمانية يزيدان من تعرضها للصدمات. وعلى الجانب السلوكي، يميل أصحاب هذه المشروعات إلى التحفّظ في اتخاذ القرارات، مدفوعين بما أوضحه Daniel Kahnemanفي Thinking, Fast and Slowبشأن نفور الخسارة، وهو ما يفسر ميلهم لتجنب المخاطر والبحث عن بيئة أكثر استقرارًا.

كما تُعدّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية التي لا غنى عنها لأي اقتصاد يسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة، لما تحققه من نمو اقتصادي من خلال زيادة الإنتاج وتنشيط حركة التداو ل، فضلا عن دورها في تعزيز ا لاستقرار ا لاجتماع ي وقد أدركت الدولة المصرية هذه الأهمية، وهو ما أكده فخامة الرئيس المصري عبد الفتاح السيسي سابقاً في مطلع إطلاق استراتيجية مصر للتنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" عندما ولى اهتماماً خاصاً للمشرعات سالفة الذكر حي ث نوه فخامته على ضرورة توفير المنشآت والمعدات اللازمة للمشرعات الصغيرة والمتوسطة والا يقتصر الأمر على تسهيل تمويل المستثمرين الشباب من قبل البنوك المصرية.[5]

---

1. [4] – ص2020 شريف النجيحي/ أحمد حمدان – المدخل لدراسة الوساطة في تسوية المنازعات – الدار المصرية اللبنانية – 52 وص64

2. https://www.presidency.eg/ar/%D9%82%D8%B3%D9%85%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1/%D8%A3%D8%AE%D8%A8%D8%A7%D8%B1%D8%B1%D8%A6%D8%A7%D8%

بناءً على ما سلف بيانه، تتجلى أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر مختلف مراحل النزاع. ففي مرحلة نشوء النزاع، تبرز الوساطة كخيار مفضل لدى المستثمرين، لاسيما في المراحل الأولى من نشاطهم، نظرًا لميلهم إلى تجنب المخاطر والخسائر، وهو ما يجعل الحلول الودية أكثر جاذبية مقارنة بالإجراءات القضائية المطولة. أما في مرحلة تسوية النزاع، فتتزايد فاعلية الوساطة لما تتيحه من إشراك الأطراف في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يعزز من درجة التعاون ويمنحهم شعورًا بالسيطرة على مصيرهم. وفي مرحلة ما بعد التسوية، تؤدي الوساطة دورًا وقائيًا يتمثل في الحفاظ على العلاقات التجارية وصون السمعة، فضلًا عن ضمان السرية، وهي سمة أكدت عليها العديد من التشريعات، من بينها مشروع قانون الوساطة المصري والقانون الاماراتي[76]، حيث توفر الوساطة حماية قانونية تحول دون استخدام ما يُدلى به من معلومات أو تنازلات خلال جلساتها كأدلة أمام القضاء أو التحكيم حال تصاعد النزاع.

أظهرت مصر وعيًا متقدمًا بمتطلبات الاستثمار عبر تهيئة بيئة تشريعية داعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز التسوية الودية كإطار أولي لمنازعات الاستثمار، وهو ما تجسد في قرار وزير الاستثمار رقم 170 لسنة 2009 بإنشاء مركز تسوية منازعات المستثمرين واعتماد الوساطة كوسيلة أساسية. أظهرت مصر وعيًا متقدمًا بمتطلبات الاستثمار عبر تهيئة بيئة تشريعية داعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعزيز التسوية الودية كإطار أولي لمنازعات الاستثمار، وهو ما تجسد في قرار وزير الاستثمار رقم 170 لسنة 2009 بإنشاء مركز تسوية منازعات المستثمرين واعتماد الوساطة كوسيلة أساسية.

كما دعمت الدولة هذا التوجه بانضمامها إلى اتفاقية الأمم المتحدة لاتفاقيات التسوية الدولية المنبثقة عن الوساطة (معاهدة سنغافورة) في 14 يناير 2026، لتصبح الدولة التاسعة والخمسين، بما يعكس ترسيخ الوساطة كركيزة قانونية لجذب الاستثمار.

❖ ختامًا:

تمثل الوساطة أداة فعّالة لتسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما تحققه من توازن بين الاعتبارات القانونية والطبيعة البشرية، وتسهم في خلق بيئة استثمارية أكثر استقرارًا وثقة. ومن ثم، فإن ترسيخها لم يعد خيارًا تكميليًا، بل ضرورة تفرضها متطلبات الاستثمار المعاصر.

B3%D9%8A%D8%A9/%D8%B4%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B%D8%B9%D8%A8%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%

[6] م5 مرسوم بقانون اتحادي رقم40 لسنة 2023 في شأن الوساطة والتوفيق في المنازعات المدنية والتجارية



الاستاذ/ عصام محسن يوسف

محام، محكم، ووسيط معتمد

الوساطة طريق المشروعات الصغيرة نحو الميجا بروجيكت

عندما نتحدث عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فإننا نتحدث عن مشروعات تجارية أو صناعية يتراوح رأس مالها بين خمسين ألفًا إلى خمسةَ عشرَ مليون جنيه مصري وفقاً لتعريفها الوارد بالقانون رقم 152 لسنة 2020 بشأن تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر[8].

وبالنظر إلى حجم هذه المشروعات ومتطلبات النجاح والمنافسة في السوق المحلية والدولية؛ نجد أنها في معادلة صعبة دائماً للحفاظ على حجم تعاملاتها وتطلعها إلى تطوير عملها ومن ثم تَحوُّلها من مجرد مشروع صغير أو متوسط إلى مشروع عملاق أو ما يعرف بالميجا بروجيكت.

ولا يخلو طريق النجاح من معوقات . وهي سُنَّةُ الله في هذا الكون . ولتخطي تلك المعوقات وتحقيق الإنجازات المنشودة؛ فينبغي على المشروعات بشكل عام وبالأخص المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تتجنب أي خلاف أو نزاع سواء داخليًا أو خارجيًا كلما وجدت إلى ذلك سبيلًا.

وهنا تظهر أهمية الوساطة لتحقيق تلك الأهداف؛ إذ تتميز الوساطة عن غيرها من وسائل تسوية المنازعات بالعديد من الأهداف التي ترنو إلى تحقيقها؛ بسعيها للوصول إلى العدالة مع تقليل الوقت واستهداف تيسير الخدمة والكفاءة، كما تهتم أيضًا بالحفاظ على استمرار العلاقات التجارية والاجتماعية ومراعاة الجوانب الشخصية وإرضاء العميل في ضوء تركيزها على مصالح الأطراف وليس مواقفهم[9]، وهذه الأهداف هي غاية ما تسعى المشروعات الناجحة لتحقيقه.

❖ **وإذا ما تناولنا أهم ما قد يعترض المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلافات أو منازعات خلال رحلة نجاحها فيمكن تلخيصها في أربعة محاور:**

- **المحور الأول: خلافات خارجية مع الجهات الإدارية.**
- **المحور الثاني: خلافات خارجية مع العملاء والموردين.**

---

[8] يمكن الاطلاع على القانون من خلال موقع وزارة المالية http//assets.mof.gov.eg

[9] أهداف الوساطة يمكن الاطلاع عليها بشكل موسع من كتاب مدخل إلى دراسة الوساطة للقاضيين د.شريف النجيحي، د.أحمد حمدان ـ الدار المصرية اللبنانية ـ الطبعة الثانية صـ 45

- **المحور الثالث: خلافات داخلية بين الشركاء.**
- **المحور الرابع: خلافات داخلية مع الموظفين والعمال.**

ولإلقاء الضوء بشكل عملي أكثر على إمكانية اللجوء إلى الوساطة ومدى نجاحها في تسوية أهم تلك الخلافات أو النزاعات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ فندعو القارئ الكريم إلى قراءة وتأمل السطور القادمة في المحاور الاتية:

❖ المحور الأول:

الخلافات الخارجية مع الجهات الإدارية:

فنجد أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تواجه بعض المعوقات والخلافات خلال رحلة نجاحها؛ تبدأ من إجراءات الترخيص، مرورًا بمراحل التشغيل، ووصولًا إلى الرقابة والإشراف.

وإزاء تلك الخلافات؛ إما أن يكون المشروع محقًا في مواجهة تعسف الجهة الإدارية، أو تكون الأخيرة هي صاحبة الحق أمام ارتكاب المشروع لمخالفة قانونية، وفي الحالتين تحتاج المشروعات إلى تقليل الوقت والجهد لحل تلك النزاعات بعيدًا عن ساحات القضاء، كما تحتاج الجهات الإدارية إلى تيسير الخدمة ورفع كفاءتها في مواجهة هذه المواقف، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توضيح الأسباب ومراجعة المواقف؛ فتتفهم الجهات الإدارية أحقية المشروعات فيما تنشده أو تطالب به، أو تستدرك المشروعات خطأها وتتجنب تعرُّضها للمساءلة القانونية أو على الأقل تسلُك مبكرًا سبيل التصالح على تلك المخالفات وفق القوانين المنظمة لذلك، ولعل إجازة التصالح في أغلب القوانين المصرية المنظمة للمشروعات التجارية والصناعية كالاستيراد والتصدير وقوانين الضرائب والبناء والتنمية الصناعية والاستثمار؛ من شأنه العمل على تشجيع كثير من المشروعات على ولوج سبيل الوساطة.

وعلى الرغم من عدم تقنين الوساطة في مصر بشكل مستقل . حتى كتابة هذه المقالة . وكذلك خلو القانون رقم 152 لسنة 2020 سالف الذكر أيضاً من النص على الوساطة كوسيلة لتسوية المنازعات؛ إلا إنه لا يوجد ما يمنع أو يحظر اللجوء إلى الوساطة لتفادي أو تسوية أيًّا من هذه المحاور.

❖ المحور الثاني:

الخلافات الخارجية مع العملاء والموردين:

فغاية إرضاء العميل لدى كلا الطرفين والحرص على استمرار العلاقات بينهما؛ من الأهداف التي تنشدها الوساطة أيضًا عندما تجعل الأطراف أمام تحدي واقعهم وتُبصِّرَهم بمصالحهم الشخصية

التي تحتاج إلى إعادة تفكير وموازنة بين الاستمرار في النزاع أو استقرار علاقتهما التجارية وتحقيق مكاسب مستقبلية قد تعوض أي خسائر لحقت بأي من الطرفين من خلال اللجوء إلى الوساطة والتي تهتم بالجانب الشخصي واستقرار العلاقات بين أطراف النزاع.

ونشير هنا إلى الدور المتميز الذي يلعبه مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والذي يمثل ـ وبحق ـ أنموذجًا رائدًا في تسوية المنازعات بين المستثمرين، والذي ننتظر منه المزيد في ريادة عالم الوساطة ونشر ثقافتها في المجتمع[10].

❖ **المحور الثالث:**

الخلافات الداخلية بين الشركاء؛

فلا أنسب من اللجوء إلى الوساطة لتفادي أو تسوية تلك الخلافات التي تمثل خطرًا حقيقيًا على استمرار المشروع خاصة إذا نشأت عن أسباب شخصية أو اختلافات في الإدارة واتخاذ القرار.

والجدير بالذكر هنا أن مناسبة الوساطة لحل تلك الخلافات تعود لما تتميز به من السرية والمرونة وحرصها على استقرار العلاقات الاجتماعية وقدرتها على اكتشاف الأسباب الحقيقية للنزاع والتي غالبًا ما يُخفيها الأطراف لأسباب شخصية تحول دون طرحها عند اللجوء لباقي الوسائل الأصيلة أو البديلة لتسوية المنازعات.

ولعل دور مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار يبرز هنا أيضًا؛ نظرًا لاختصاصه وبروزه في تسوية المنازعات التي تقع بين المستثمرين.

❖ **وفيما يتعلق بالمحور الأخير:**

الخلافات الداخلية مع الموظفين والعمال:

فكثيرًا ما يعود معظمها إلى جوانب شخصية تجد أسبابها في طريقة التعامل إما مع الزملاء أو الرؤساء أو أصحاب الأعمال ويتمسك الطرفان في تلك النزاعات بداية بطلبات غير منطقية تُعبِّر بشكل غير مباشر عن مشاعرهم والتي ليس لها علاج أنجح من الوساطة.

وقبل الختام نود الإشارة إلى بادرة أمل وباكورة تشريعية ظهرت إلى النور ضمن مواد قانون العمل الجديد رقم 14 لسنة 2025 والذي تناول بالفرع الثالث من الفصل الرابع منه وتحديداً بالمواد من 218 وحتى 225 على الوساطة كوسيلة لتسوية منازعات العمل الجماعية[11] في خطوة جادة على

---

[10] للتعريف أكثر بالمركز يرجى الاطلاع على موقع الهيئة العامة للاستثمار http//gafi.gov.eg

[11] يمكن الاطلاع أيضا على قانون العمل من خلال موقع وزارة الماليةhttp//assets.mof.gov.eg

طريق التمكين للوساطة كملاذ آمن لحقوق العمال دون استغلال أو ضغوط ومن ناحية أخرى لتعمل الوساطة كحائط صد لسيل من الدعاوى العمالية التي يمكن الوقاية منها خير من علاجها.

ومن هنا نخلص إلى نتيجة مهمة مؤداها أن تبني ثقافة الوساطة لم يعد خيارًا بل أصبح ضرورة ملحة وأداة مهمة لبناء الثقة وتعزيز الاستقرار ومن ثم تمهيد الطريق أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتحول إلى كيانات اقتصادية كبرى قادرة على المنافسة والاستدامة.

وأخيرًا وليس آخرًا؛ فنأمل من القارئ الكريم أن يتمهل قليلًا ولا يجد علينا إذا ما تسلل إليه الشعور بتحيزنا للوساطة أو استشعر منا عدم الحياد عند تناولها وتفضيلنا لها على غيرها من وسائل تسوية المنازعات لاسيما تلك التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فليس للوسيط أن ينحاز أو يتنازل عن الحياد، وليس من ذاق كمن لم يذق وإذا ما تشوَّق لمعرفة المزيد عن الوساطة فسيتأكد حتمًا أننا قصرنا في عرضها لضيق المقام، والسلام.

الاستاذ/ محمد احمد جوبا

محام



دور الوساطة في الحفاظ على استمرارية الشركات الناشئة

❖ مقدمة:

في بيئة الأعمال الحديثة، لم تعد النزاعات التجارية مجرد مسألة قانونية يمكن التعامل معها بمعزل عن تأثيراتها الاقتصادية، بل أصبحت عاملًا قد يهدد استمرارية الشركات، لا سيما الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs). فهذه الكيانات غالبًا ما تعتمد على موارد محدودة، وعلاقات تجارية متشابكة، وهي عوامل تجعلها أكثر عرضة للتأثر بأي نزاع قد ينشأ بينها وبين شركائها أو المتعاملين معها. وفي هذا السياق يبرز التساؤل حول مدى ملاءمة الوسائل التقليدية لحل النزاعات، وعلى رأسها التقاضي مقارنة بوسائل بديلة أكثر مرونة، مثل الوساطة (Mediation).

❖ طبيعة النزاعات في الشركات الناشئة:

تتميز النزاعات في الشركات الناشئة بطبيعة خاصة، حيث لا تقتصر على الجوانب القانونية البحتة، بل تمتد لتشمل عناصر الثقة والعلاقات الشخصية بين الأطراف، ويظهر ذلك بوضوح في نزاعات الشركاء (Founders disputes) أو نزاعات المساهمين، والتي غالبًا ما تكون نتيجة اختلاف في الرؤى أو أسلوب الإدارة، وليس فقط خلافًا حول التزامات تعاقدية. وتشير الأدبيات العملية إلى أن هذا النوع من النزاعات، إذا لم يُدار بشكل مناسب، قد يؤدي إلى تعطيل نشاط الشركة أو حتى انهيارها بالكامل، نظرًا لارتباطه المباشر ببنية اتخاذ القرار داخل الكيان.

❖ إشكاليات اللجوء إلى التقاضي والتحكيم:

وفي مواجهة هذه الطبيعة المعقدة للنزاعات، يطرح اللجوء إلى التقاضي أو حتى التحكيم عدة إشكاليات. فمن ناحية تتسم هذه الوسائل بارتفاع تكلفتها وطول مدتها، وهو ما قد يمثل عبئًا كبيرًا على الشركات الصغيرة التي تسعى للحفاظ على سيولتها واستمرارية نشاطها، ومن ناحية أخرى فإن الطابع الخصومي (Adversarial Nature) لهذه الوسائل يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعميق الخلاف بين الأطراف بدلًا من احتوائه، بما ينعكس سلبًا على العلاقات التجارية القائمة بينهم، وقد

أكدت دراسات حديثة أن الإجراءات القضائية المطولة قد تستهلك موارد الشركات، وتؤدي إلى تحويل النزاع من وسيلة لحماية الحقوق إلى عامل استنزاف للكيان ذاته.

❖ الوساطة كأداة عملية لإدارة النزاع:

في المقابل تبرز الوساطة كأداة فعالة ومرنة لتسوية النزاعات، حيث تقوم على مبدأ التفاوض بمساعدة طرف محايد، بهدف الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، وتمتاز الوساطة بعدة خصائص تجعلها أكثر ملاءمة لبيئة الشركات الناشئة، من بينها انخفاض التكلفة مقارنة بالتقاضي، وسرعة الإجراءات، وإمكانية الحفاظ على سرية النزاع، وهو ما يعد عنصرًا بالغ الأهمية في بيئة الأعمال، كما تتيح الوساطة للأطراف مساحة أكبر لابتكار حلول عملية لا تقتصر على الإطار القانوني الضيق، بل تمتد لتراعي المصالح التجارية طويلة الأجل.

❖ الوساطة والحفاظ على العلاقات التجارية:

وتكمن الأهمية الحقيقية للوساطة في قدرتها على الحفاظ على العلاقات التجارية، وهو ما يمثل عنصرًا حاسمًا بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فهذه الشركات لا تملك رفاهية خسارة شركائها أو عملائها نتيجة نزاع قانوني، بل تعتمد في بقائها على استمرارية هذه العلاقات، وفي هذا الإطار تشير الخبرات العملية إلى أن الحلول التي يتم التوصل إليها من خلال الوساطة تكون في الغالب أكثر توازنًا، حيث تراعي مصالح جميع الأطراف، مما يتيح إمكانية استمرار التعامل بينهم بعد انتهاء النزاع، على عكس ما يحدث في كثير من حالات التقاضي.

❖ دور الوساطة في نزاعات الشركاء :

ويزداد هذا الدور أهمية في سياق نزاعات الشركاء، حيث قد يؤدي اللجوء إلى القضاء إلى تصعيد الخلاف بشكل يصعب معه استعادة أي شكل من أشكال التعاون، بينما تتيح الوساطة بيئة أكثر مرونة تسمح بمناقشة الخلافات بشكل مباشر، والبحث عن حلول وسط تضمن استمرار المشروع، ومن ثم فإن الوساطة لا تقتصر على تسوية النزاع، بل تمتد لتشمل الحفاظ على الكيان الاقتصادي ذاته، وهو ما يجعلها أداة استراتيجية لإدارة المخاطر داخل الشركات الناشئة.

❖ الوساطة كأداة وقائية في العقود:

ولا يقتصر دور الوساطة على مرحلة ما بعد نشوء النزاع، بل يمكن أن تمتد لتكون جزءًا من الإطار التعاقدي للشركات، من خلال إدراج ما يُعرف بشروط الوساطة (Mediation Clauses) في العقود، وتكمن أهمية هذه الشروط في أنها تفرض على الأطراف اللجوء إلى الوساطة كمرحلة أولى

قبل اتخاذ إجراءات التقاضي، وهو ما يسهم في حل العديد من النزاعات في مراحل مبكرة، قبل أن تتفاقم وتتحول إلى نزاعات معقدة، كما يعكس هذا التوجه تحولًا في النظرة إلى الوساطة، من كونها مجرد وسيلة بديلة، إلى اعتبارها جزءًا من استراتيجية إدارة النزاعات داخل الشركات.

❖ التحديات العملية للوساطة:

على الرغم من المزايا العديدة للوساطة، إلا أنها لا تخلو من بعض التحديات، من أبرزها ضعف الوعي بها في بعض الأوساط التجارية، أو عدم ثقة بعض الأطراف في جدواها، فضلًا عن احتمالية وجود تفاوت في مراكز القوة بين الأطراف، وهو ما قد يؤثر على توازن عملية التفاوض، إلا أن هذه التحديات لا تقلل من أهميتها، بل تبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة الوساطة، وتطوير الأطر المؤسسية الداعمة لها.

❖ خاتمة:

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن الوساطة تمثل أكثر من مجرد وسيلة بديلة لتسوية النزاعات، بل تعد أداة فعالة للحفاظ على استمرارية الشركات الناشئة، من خلال تقليل التكلفة والوقت، والحفاظ على العلاقات التجارية، وتوفير حلول مرنة تتناسب مع طبيعة بيئة الأعمال. ومن ثم، فإن تبني الوساطة، سواء على المستوى التعاقدي أو المؤسسي، من شأنه أن يسهم في دعم بيئة الاستثمار، وتعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو والاستمرار

الاستاذ/ موسي تركي

محام

أهمية الوساطة في تسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

❖ تمهيد:

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم ركائز الاقتصاد في أي دولة، حيث تساهم في خلق فرص العمل، وزيادة الإنتاج، ودعم الابتكار، وتحقيق التنمية الاقتصادية. ونظراً لطبيعة هذه المشروعات التي تعتمد غالباً على موارد مالية محدودة وعلاقات تعاقدية سريعة، فإنها تكون أكثر عرضة للنزاعات التجارية سواء مع الشركاء أو الموردين أو العملاء أو حتى العاملين. ومن هنا تظهر أهمية الوساطة كوسيلة فعالة وعملية لتسوية هذه المنازعات بعيداً عن تعقيدات وإجراءات التقاضي التقليدية.

❖ أولاً: مفهوم الوساطة في المنازعات التجارية:

الوساطة هي وسيلة بديلة لتسوية المنازعات، يقوم فيها طرف محايد يسمى "الوسيط" بمساعدة أطراف النزاع للوصول إلى حل ودي يرضي جميع الأطراف، دون أن يفرض عليهم قراراً ملزماً كما يحدث في التحكيم أو القضاء. وتعتمد الوساطة على الحوار والتفاوض المنظم، وتركز على تحقيق المصالح المشتركة بدلاً من التمسك بالمواقف القانونية الصارمة.

وفي إطار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تكون الوساطة مناسبة بشكل كبير بسبب الحاجة إلى حلول سريعة تحافظ على استمرارية النشاط التجاري، وتجنب الخسائر الناتجة عن طول أمد النزاع.

❖ ثانياً: أسباب انتشار المنازعات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد أسباب النزاعات في هذا النوع من المشروعات، ومن أهمها:

- عدم وضوح بنود العقود أو صياغتها بشكل غير دقيق .
- ضعف الخبرة القانونية لدى أصحاب المشروعات .
- الخلافات بين الشركاء حول الإدارة أو توزيع الأرباح .
- التأخير في سداد المستحقات المالية .
- الإخلال بشروط التوريد أو التنفيذ .

وغالباً ما تنشأ هذه المنازعات نتيجة غياب التنظيم القانوني الجيد منذ البداية، وهو ما يجعل اللجوء إلى الوساطة خياراً عملياً لتدارك هذه المشكلات دون تصعيدها.

❖ ثالثاً: أهمية الوساطة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تتمثل الأهمية العملية للوساطة في عدة نقاط أساسية، منها:

1. السرعة في إنهاء النزاع :

تتميز الوساطة بسرعة الإجراءات مقارنة بالدعاوى القضائية التي قد تستغرق شهوراً أو سنوات. وهذه السرعة تعتبر عاملاً حاسماً للمشروعات الصغيرة التي قد تتأثر سيولتها المالية بشكل كبير بسبب النزاعات.

2. تقليل التكاليف:

التقاضي يتطلب مصاريف محامين ورسوم قضائية وخبراء، بينما الوساطة تكون أقل تكلفة بشكل كبير، مما يتناسب مع الإمكانيات المحدودة لهذه المشروعات.

3. الحفاظ على العلاقات التجارية:

من أهم مزايا الوساطة أنها تهدف إلى الحفاظ على العلاقة بين الأطراف، حيث تعتمد على الحلول التوافقية، وهو أمر مهم في بيئة الأعمال، خاصة إذا كان النزاع بين شركاء أو بين شركة ومورد دائم.

4. السرية:

تتم إجراءات الوساطة بسرية، على عكس المحاكم التي تكون جلساتها في الغالب علنية. وهذه السرية تحمي سمعة المشروع، خاصة إذا كان النزاع يتعلق بمسائل مالية أو تعاقدية حساسة.

5. المرونة في الحلول:

القضاء يحكم وفقاً للنصوص القانونية فقط، بينما الوساطة تسمح بابتكار حلول عملية مثل إعادة جدولة المدفوعات، أو تعديل شروط التعاقد، أو تقديم تعويضات غير نقدية، وهي حلول قد تكون أكثر ملاءمة لطبيعة المشروعات الصغيرة.

❖ رابعاً: الدور العملي للوسيط في تسوية النزاع

يلعب الوسيط دوراً مهماً في إدارة جلسات الوساطة من خلال:

- الاستماع إلى كل طرف بشكل محايد .
- تحديد نقاط الاتفاق والخلاف .

- اقتراح حلول وسط .
- تقريب وجهات النظر .
- المساعدة في صياغة اتفاق التسوية .
- ويجب أن يتمتع الوسيط بمهارات التفاوض، والخبرة القانونية أو التجارية، والقدرة على إدارة النزاعات بطريقة احترافية.

❖ خامساً: متى تكون الوساطة هي الخيار الأفضل؟

تكون الوساطة الخيار الأمثل في الحالات التالية:

- إذا كان هناك تعامل مستمر بين الأطراف .
- إذا كان النزاع يتعلق بمبالغ مالية يمكن تسويتها بالتفاوض .
- إذا كان الطرفان يرغبان في تجنب التصعيد القضائي .
- إذا كان الحفاظ على الوقت والتكلفة يمثل أولوية .
- أما إذا كان النزاع يتضمن غشاً أو احتيالاً جسيماً أو مسائل جنائية، فقد يكون اللجوء إلى القضاء أمراً ضرورياً.

❖ سادساً: كيفية تفعيل الوساطة في عقود المشروعات الصغيرة

- من الناحية العملية:

يمكن لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الوساطة من خلال تضمين "بند الوساطة" في العقود، بحيث ينص على أنه في حالة حدوث نزاع يتم اللجوء أولاً إلى الوساطة قبل رفع دعوى قضائية.

ومن أمثلة الصياغة العملية لهذا البند:

"في حالة نشوء أي نزاع بين أطراف هذا العقد، يلتزم الأطراف بالسعي إلى تسويته ودياً عن طريق الوساطة خلال مدة (30) يوماً من تاريخ الإخطار بالنزاع، وفي حالة عدم التوصل إلى تسوية، يحق لأي طرف اللجوء إلى القضاء المختص".

هذه الصياغة تساعد على تقليل النزاعات القضائية وتشجع على الحلول الودية.

❖ سابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق الوساطة:

رغم مزايا الوساطة، إلا أن هناك بعض التحديات مثل:

- ضعف الوعي بثقافة الوساطة .
- تفضيل البعض للطرق القضائية التقليدية .
- عدم وجود بنود وساطة في العقود .
- قلة المتخصصين المؤهلين في بعض البيئات .

لكن مع زيادة الوعي القانوني، بدأت الوساطة تكتسب أهمية متزايدة كوسيلة فعالة لتسوية المنازعات التجارية.

❖ ثامناً: القيمة العملية للوساطة من منظور قانوني وتجاري:

- من الناحية القانونية:

تساعد الوساطة على تقليل عدد القضايا أمام المحاكم.

- ومن الناحية التجارية:

تساعد على استقرار المعاملات وتقليل المخاطر. لذلك أصبحت العديد من الدول تشجع على الوساطة كجزء من منظومة العدالة البديلة.(ADR – Alternative Dispute Resolution)

❖ الخاتمة:

في النهاية، يمكن القول إن الوساطة تمثل أداة عملية وفعالة لتسوية منازعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لما توفره من سرعة، وتكلفة أقل، ومرونة، وسرية، مع الحفاظ على العلاقات التجارية. ولذلك يُنصح أصحاب هذه المشروعات بالاهتمام بالصياغة القانونية الجيدة لعقودهم، وتضمين بنود الوساطة، والاستعانة بمتخصصين عند نشوء النزاعات، لضمان استمرارية أعمالهم وتجنب الخسائر القانونية والمالية.

الاستاذ الدكتور/ محمد حسين عبدالعزيز
خبير حكومة الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر المؤسسية

الوساطة كأداة حوكمة نحو إطار مؤسسي

لحماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الانهيار الناتج عن النزاعات

❖ مقدمة:

تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الوطني سواء من حيث خلق فرص العمل أو تحفيز الابتكار أو تعزيز سلاسل القيمة المحلية. ومع ذلك تشير الخبرات العملية إلى أن نسبة معتبرة من تلك المشروعات لا تتعثر بسبب ضعف الفكرة أو نقص السوق بل نتيجة نزاعات قانونية أو تعاقدية أو تمويلية لم تُدار بشكل مؤسسي منذ البداية.

ومن هنا تبرز الوساطة ليس فقط كآلية بديلة لتسوية المنازعات بل كأداة حوكمة قادرة على حماية الاستمرارية المؤسسية.

❖ أولًا: النزاعات كعرض لخلل حوكمي مبكر:

في كثير من الحالات تنشأ النزاعات داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة:

- غياب وضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- ضعف الصياغة التعاقدية، خاصة في عقود الشراكة أو التمويل.
- عدم تحديد آليات الخروج أو إعادة الهيكلة.
- تضارب المصالح غير المُدار مؤسسيًا.

هذه العوامل لا تعكس سوء نية بقدر ما تعكس غياب إطار حوكمة مبكر ينظم العلاقة بين الشركاء والممولين والإدارة التنفيذية.

❖ ثانيًا: الوساطة كأداة استقرار وليست فقط تسوية:

على عكس التقاضي التقليدي توفر الوساطة مزايا جوهرية:

- السرعة في معالجة النزاع.
- الحفاظ على سرية المعلومات.
- المرونة في صياغة حلول عملية.

- تقليل الكلفة المالية والمعنوية.
- لكن الأهم من ذلك أن الوساطة تسمح بإعادة بناء العلاقة التعاقدية على أسس أكثر وضوحًا واستدامة بما يحول دون انهيار المشروع بالكامل.

❖ **ثالثًا: خصوصية المشروعات التقنية والناشئة:**

في المشروعات القائمة على التكنولوجيا تتخذ النزاعات أبعادًا أكثر تعقيدًا مثل:

- نزاعات الملكية الفكرية.
- حقوق استخدام البيانات.
- توزيع العوائد في نماذج الأعمال الرقمية.
- التزامات الامتثال التنظيمي.
- في هذه السياقات تصبح الوساطة أداة لحماية الابتكار ذاته وليس فقط لحسم نزاع تجاري.

❖ **رابعًا: نحو ربط الوساطة بإطار حوكمة مؤسسي:**

لتحقيق أقصى فاعلية يُقترح:

- إدراج بنود وساطة إلزامية في عقود التأسيس والتمويل.
- ربط الوساطة بإطار حوكمة واضح لإدارة المخاطر.
- توعية رواد الأعمال بأهمية التخطيط المسبق لإدارة النزاعات.
- تطوير أدلة إرشادية خاصة بوساطة المشروعات الناشئة.

❖ **خاتمة:**

الوساطة ليست بديلًا للتقاضي فحسب بل هي آلية وقائية لحماية القيمة الاستثمارية. وإذا أردنا بيئة أعمال مستقرة ومستدامة فإن دمج الوساطة ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لم يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية.


IDSC
INVESTORS DISPUTE SETTLEMENT CENTER
مركز تسوية منازعات المستثمرين



The Importance of Mediation in Resolving Disputes Involving Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)

First Edition

2026



The importance of mediation in The Settlement of Disputes Involving Small and Medium-Sized Enterprises(SMEs)

مركز تسوية منازعات المستثمرين
2026First Edition
2026

Corrado Mora

International Mediation | Training | ADR Consultancy



Strategic Mediation for SME Resilience: A Case Study

Small and medium-sized enterprises (SMEs) constitute the operational backbone of the global economy, yet their structural characteristics expose them to a distinct level of risk. Unlike larger corporations with extensive legal departments and deep financial cushions, SMEs often operate with limited liquidity, narrow margins, and a heavy dependence on a restricted number of commercial partners. In this high-stakes environment, a commercial conflict is rarely just a legal issue; it is a potential threat to business continuity. Therefore, dispute management must be viewed as a strategic function, where mediation serves as a practical instrument for preserving operational stability and essential market relationships.

The critical nature of this tool is best observed in the specialized relationships of international supply chains. A representative case recently emerged involving a leading manufacturer of high-quality electronic devices based in Italy and its strategic supplier of advanced electronic components located in the United States. It is important to emphasize that despite being globally affirmed—with the Italian firm boasting decades of innovation and a client base ranging to major multinationals, and the US supplier holding a prestigious reputation for technical adaptability—both entities operate with the inherent vulnerabilities and structural limitations of SMEs. Their partnership centered on the procurement of specialized microchips essential for a flagship industrial unit used in the international food service sector. Following a period of successful collaboration, a renewal of their agreement was intended to support large-scale production; however, the discovery of a substantial portion of defective components within the shipments led to a total production standstill at the Italian facility. This failure triggered significant direct financial losses and caused severe reputational damage with international clients awaiting finished products.

This scenario highlights the paradox of the leading SME: while they may be top-tier innovators, they lack the massive cash reserves of larger firms, making a conflict a potential threat to survival. For the Italian manufacturer, the defective components were not merely a legal warranty issue but a direct threat to its market position and

internal logistics stability. Conversely, for the US supplier, the dispute endangered a partnership that accounted for a critical share of its total annual turnover, creating an existential risk for the firm despite its global standing. In such contexts, traditional adjudicative processes, which focus on determining legal liability, often fail to account for the business realities that both parties need to address to remain viable. The core strength of mediation lies in its ability to address these underlying business realities rather than focusing solely on the formal allocation of responsibility. In this transatlantic conflict, the Italian board initially felt pressure to demand heavy financial compensation to justify their losses to stakeholders. However, their underlying economic priority was not a court judgment, but the restoration of production performance and the preservation of a specialized supplier that would be difficult and costly to replace. The US firm, facing its own tight margins and technical issues with a secondary subcontractor, sought to avoid a formal admission of liability that could trigger further litigation, while needing to demonstrate a renewed commitment to quality to protect its reputation.

Professional experience shows that mediated settlements frequently involve operational adjustments rather than simple cash transfers. For these two companies, a successful outcome reflects a commercial realignment where the US supplier offers a significant volume of additional certified-quality replacement units and assumes a portion of the financial burden. This approach—combining partial debt repayment with revised contractual conditions—allows both parties to maintain market presence without the winner-takes-all results of a courtroom battle.

The international nature of an Italian-US partnership introduces layers of uncertainty regarding jurisdiction, applicable law, and procedural duration, which often create bargaining asymmetries for SMEs. International litigation often exposes firms to unpredictable financial exposure. Mediation reduces this uncertainty by shifting the focus from procedural positioning to commercial viability. In cross-border scenarios, this flexibility allows for creative solutions like shared logistics costs or revised delivery timelines, which are rarely available in a court of law.

From a methodological perspective, the timing of mediation is a critical factor. Early intervention can prevent the escalation that leads to project termination and irreparable relational decay. However, professional practice confirms that early intervention is effective only when supported by a sufficient level of factual clarity. Before their formal mediation session, the Italian and US firms engaged in detailed

exchanges and informal meetings. These preliminary steps were essential to ensure that when the parties entered the formal process, they were not relying on incomplete assumptions regarding the cause of the defects—which the supplier had already traced to a secondary subcontractor—or the feasibility of the proposed corrective action plan.

The effectiveness of mediation for these globally affirmed SMEs is underpinned by robust institutional frameworks that provide legal and procedural certainty. The Singapore Convention on Mediation provides a uniform framework for the recognition and enforcement of mediated settlements across participating states. For the Italian manufacturer, this reduces the perceived risk that the US firm might not honor its commitment to quality-control improvements or in-kind compensation. Furthermore, institutional experience, particularly within systems like the Italian Chamber of Commerce, confirms that commercial mediations are highly consistent with the operational timelines of business. These systems resolve disputes in weeks rather than years, allowing firms to stabilize short-term liquidity and preserve strategic commercial channels through agreements that combine partial payments with enhanced quality controls. These institutional frameworks transform mediation from an informal negotiation into a professional risk-management tool supported by international law and structured business systems.

The resolution of this Italian-US dispute underscores that mediation is a vital form of risk management that reduces uncertainty and protects operational continuity. By prioritizing trust and sustainable growth over the adversarial nature of litigation, these globally affirmed SMEs can transform a potentially destabilizing technical failure into a structured process of renewal. Ultimately, mediation functions as a tool for corporate resilience, enabling firms to manage disputes efficiently, preserve market relationships, and maintain their competitiveness in an increasingly interconnected and volatile global market.

MS. Chérine Sophia Ftouki
International Arbitrator
Advisor | Public International Law & Resource Governance
ALMATURA & PARTNERS
ICSID Middle East & North Africa Regional Delegate 2026



From Mediation to the Arbitral Award:

A Strategic Continuum for SMEs in a Thriving Investment Ecosystem

❖ Introduction;

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are the undeniable engines of economic growth and innovation. Within a dynamic and attractive investment ecosystem, such as the one fostered by the General Authority for Investment and Free Zones (GAFI), SMEs serve as the vital supply chain partners supporting large-scale domestic and foreign direct investments. However, robust commercial activity is inherently accompanied by the emergence of business disputes.

Unlike multinational corporations with deep pockets and dedicated legal departments, a SME's survival is intrinsically linked to daily cash flow and the preservation of a few key client relationships. For an SME, the ultimate goal of a dispute resolution process is not merely to be proven theoretically correct on points of law, but to obtain a clear, definitive, and enforceable resolution that protects business continuity.

It is within this context that the interaction between commercial mediation and formal arbitration demonstrates its profound strategic value. Viewed through the lens of modern commercial dispute resolution, these mechanisms are not competing alternatives. Rather, they form a cohesive, multi-tiered architecture where mediation can optimize and prepare the ground for the ultimate legal certainty of an arbitral award.

The Global Impasse: The Value of Mediation vs. Availability Despite the clear commercial benefits of alternative dispute resolution, a preoccupation with large and high-profile cases may mask the grimmer realities of day-to-day dispute resolution for smaller entities. According to the latest edition of the World Bank Business Ready report- B-READY 2025- businesses do not have access to commercial mediation in more than 40% of economies measured thus far. ([1])

For the 101 economies measured under B-READY 2025, data shows that commercial mediation is available and practiced in only 57 locations (56%), leaving businesses in 44.

---

1. World Bank Group, Business Ready (B-READY) 2025 Report. For detailed analysis of this dataset regarding commercial mediation availability, see: Raman Maroz and Hiro N. Aragaki, "A global impasse: commercial mediation is not available in 40% of the world's economies," World Bank Data Blog, April 2026. Available at: https:/blogs.worldbank.org/en/opendata/a-global-impasse-commercial- mediation-is-not-available-in-40-0.

economies (44%) with no such option. In these economies, the only mechanism for resolving business disputes is often court litigation. Bilateral settlement negotiation is

typically not as effective as formal mediation. As the World Bank notes, mediation adds value because a third-party mediator can help improve communication and diffuse conflict, assist the parties in looking beyond legal claims and remedies toward practical business solutions, and help them assess the risks and costs of litigation more objectively.(2) Having no access to mediation services can negatively affect business operations; firms may become more risk-averse and less innovative to avoid potential disputes, while others may be driven out of business altogether when capital is tied up.(3) The MENA Mediation Boom and Egypt's Institutional Leadership When viewing global data regionally, the critical role of forward-thinking institutions like GAFI's Investor Dispute Settlement Center (IDSC) becomes undeniable. The B-READY 2025 dataset notes that formal commercial mediation meets their strict criteria for availability in 50% of economies in the Middle East and North Africa (MENA) and 26% of economies in Sub-Saharan Africa. However, for practitioners on the ground, this statistic represents merely a baseline that has triggered an unprecedented regional response.

In reality, the MENA region is currently experiencing a dynamic mediation boom, with Egypt at the forefront. Recognizing the gap highlighted by international metrics, regional jurisdictions are rapidly overhauling their ADR frameworks. Implementing and expanding mediation is no longer just about alleviating court backlogs; it is a highly competitive driver for unlocking

business potential, stimulating entrepreneurial activity, and attracting foreign direct investment (4) Egyptian institutions are actively shaping this regional standard. Notably, GAFI's Investor Dispute Settlement Center (IDSC) has achieved an internal settlement rate of approximately 70% through mediation and amicable dispute resolution mechanisms, reflecting the growing effectiveness of alternative dispute resolution (ADR) in Egypt. This efficiency serves as a critical lifeline for Egyptian SMEs and family-owned businesses, which constitute the backbone of the national economy yet remain particularly vulnerable to protracted commercial disputes. Beyond aligning with global best practices, GAFI's initiatives are establishing accessible and rapid-response mechanisms that enable businesses to resolve conflicts efficiently, safeguard business continuity, and strengthen confidence in Egypt's investment environment. (5)

---

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Ibid.

5. General Authority for Investment and Free Zones (GAFI), 'GAFI Highlights Latest Developments in Commercial Mediation Activities in Egypt. Available at: https://www.gafi.gov.eg/English/MediaCenter/News/Pages/GAFI-Highlights-Latest-Developments-in-Commercial-Mediation-Activities-in-Egypt-.aspx

This regional institutional support is vital because the disputes SMEs face are highly complex. According to the World Intellectual Property Organization (WIPO), SMEs represent 50% of the parties involved in their mediations and arbitrations. These enterprises routinely face multi-jurisdictional disputes involving intricate contracts ranging from IT and licensing agreements to commercial distribution, franchising, and joint ventures."

Navigating Macro-Disruptions: Supply Chains and Allocation Vulnerabilities The necessity of a dynamic dispute resolution framework is particularly evident in the wake of global supply chain disruptions, such as maritime crises or infrastructure bottlenecks. When a disrupted supply route or operational facility reopens, it does not simply restore the pre- disruption contractual position. Instead, it triggers a difficult operational and legal exercise regarding how delayed capacity should be sequenced. In these scenarios, sellers managing multiple commercial relationships face serious volume and allocation issues. SMEs are particularly vulnerable to these asymmetric power dynamics. When a larger supplier decides who gets product first, an SME lacking the leverage of a massive multinational is at risk of being pushed to the back of the line. If contracts leave room for supplier discretion, commercial relationships may be subjectively prioritized in a "black box" approach that leaves smaller buyers disadvantaged.

The reopening phase of a macro-disruption often serves as fertile ground for the next wave of commercial disputes, encompassing issues like the duration of force majeure declarations, rescheduled delivery programmers, and contested allocation decisions. Because a delayed cargo or volume shortfall can instantly generate downstream exposure for an SME, these disputes are exceptionally time-sensitive. Consequently, proactive commercial dialogue is essential to establish rescheduling plans and highlight contractual entitlements before arbitrary allocation decisions are made. Mediation offers the ideal structured forum for this dialogue, while expedited arbitration procedures provide a necessary and commercially useful backstop for final resolution.

❖ The Optimal Outcome: Autonomous Commercial Settlement

While the interplay between mediation and formal adjudication provides essential legal security, it is crucial to emphasize that the primary goal–and the most frequent success–of mediation is to resolve the dispute entirely within the mediation phase itself. Mediation is not merely a preliminary step to arbitration; it is a powerful, standalone forum. When parties successfully negotiate a settlement and voluntarily comply with its terms, the SME completely bypasses the costs, time, and procedural burdens of formal adjudication. By achieving an autonomous settlement, the SME protects its immediate cash flow, salvages the underlying commercial relationship, and returns its full executive focus to running the business. For the vast majority of day-to-day commercial friction, a well-handled mediation is the first and final step required.

❖ The Strategic Bridge: The Consent Award

However, when a standalone settlement requires formal, cross-border enforceability, one of the most powerful intersections between mediation and arbitration is the "consent award" (also known as an award on agreed terms). A common concern for an SME following a successful mediation is ensuring that the resulting settlement agreement is internationally respected.

When a mediation takes place within the framework of an ongoing arbitral procedure–or precedes it via a multi-tiered "Med-Arb" dispute resolution clause–the parties can request that the arbitral tribunal record their commercial settlement in the form of an arbitral award.

For an SME owner or manager, who cannot afford to divert years of executive focus away from running their core business, this represents the optimal synthesis of both mechanisms.

---

3 World Intellectual Property Organization (WIPO), WIPO Mediation and Arbitration for SMEs: Stakeholders and Areas of Dispute, WIPO Arbitration and Mediation Center.

9 Ibid. WIPO notes that SME disputes relate to a wide variety of contracts, including IT, technology, licensing, distribution, franchising, and R&D.

The business benefits from the flexibility of mediation to design a purely commercial solution (such as a restructured payment plan or a modified licensing agreement), while simultaneously equipping that agreement with the unparalleled legal authority of an arbitral award. Under the 1958 New York Convention, this consent award becomes highly enforceable across borders, sanctifying the commercial agreement with the definitive security of res judicata.

❖ Streamlining the Arbitral Process

Crucially, even when mediation does not result in a comprehensive settlement, it remains a highly valuable exercise. When an SME dispute is submitted directly to arbitration in its raw state, the preliminary phases of clarifying claims can be resource-intensive. Conversely, if the parties have first engaged in mediation, they have inevitably distilled their arguments, dismissed minor misunderstandings, and isolated the core legal or factual deadlocks. Consequently, when the case proceeds to the tribunal, the scope of the dispute is distinctly narrowed. The resulting arbitration is significantly more focused, efficient, and cost-effective.

Modern dispute resolution institutions actively support SMEs in this continuum; for instance, the WIPO Center offers a 25% fee reduction for entities with fewer than 250 employees and facilitates efficiency through online case administration and videoconferencing tools. (10)

❖ Conclusion

Substantial progress is needed globally to ensure that businesses can access mediation services in practice. Cultivating a robust and sustainable mediation ecosystem necessitates a systematic review of the dispute resolution system as a whole, focusing on expanding institutional capacity and fostering a culture that embraces negotiation and compromise." Institutions like the Investor Dispute Settlement Center play a pioneering role in this regard. Encouraging SMEs to view mediation and arbitration as a strategic continuum is essential for modern commerce, particularly in an era defined by rapid supply chain shifts and allocation challenges. Mediation protects relationships and operational resources, while the arbitral award guarantees legal security and global enforceability. By embracing this synergy, we

provide investors and SMEs with the confidence required to innovate, collaborate, and prosper within the Egyptian market and beyond.

10.Ibid. WIPO ADR Services for SMEs.

* **The Honorable Louise Otis**, O.C.,O.C.Q, is a mediator and arbitrator. She is President of the OECD and NATO Administrative Tribunals, a member of the AIIB Independent Administrative Review Panel, a deputy judge of the EUMETSAT Administrative Tribunal. A former judge of the Quebec Court of Appeal, Louise Otis designed and administered a judicial mediation program that is recognized worldwide as a benchmark. Judge Otis is a Grand Officer of the Order of Quebec and an Officer of the Order of Canada.



ENVIRONMENTAL MEDIATION IN THE AGE OF CLIMATE CRISIS

❖ The Climate Crisis;

Natural resources are being exploited three times as much as they were 50 years ago, a number that could grow to more than fivefold by 2060, and 80% of the world's energy is still derived from fossil fuels. Every year, we release more greenhouse gases into the atmosphere, mercury continues to rise to unprecedented levels and forests are burning in every corner of the globe.

We can expect immeasurable flooding as glaciers melt and the 19 to 23 million tonnes of plastic that find their way into our oceans every year directly affect marine fauna and have a considerable impact on the marine ecosystem. What's more, 300 to 400 million tonnes of heavy metals, solvents and toxic sludge are rejected in our global water resources every year. Melting glaciers and permafrost herald rising mercury levels and the massive dispersion of toxic substances in water.

- The Honorable Louise Otis, O.C., O.C.Q, is a mediator and arbitrator. She is President of the OECD and NATO Administrative Tribunals, a member of the AIIB Independent Administrative Review Panel, a judge of the EUMETSAT Administrative Tribunal. A former judge of the Quebec Court of Appeal, Louise Otis designed and administered a judicial mediation program that is recognized worldwide as a benchmark. Judge Otis is a Grand Officer of the Order of Quebec and an Officer of the Order of Canada.
- United Nations Environment Programmed, Global Resources Outlook 2024 – Bend the Trend: Pathways to a Livable Planet as Resource Use Spikes (Nairobi: International Resource Panel, 2024) at 44, 101, 110, online: UNEP https://www.unep.org/resources/Global-Resource-Outlook-2024
- International Energy Agency, World Energy Outlook 2024 (Paris: IEA, 2024) at 24, 308, online: IEA https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024.
- Intergovernmental Panel on Climate Change, Climate Change 2023: Synthesis Report – Summary for Policymakers (Geneva: IPCC, 2023 at 4, online: IPCC https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf?fbclid=IwAR3lS4hZjK5XOlY8_P
- hDcavM8MJpYZf5HLv1S88cI3t2vC-xEQY-SpmUu8A.
- Alexandra Tyukavina et al, "Global Trends of Forest Loss Due to Fire from 2001 to 2019" (2022) 3 Front Remote Sens 825190.
- Caroline Taylor et al, "Glacial Lake Outburst Floods Threaten Millions Globally" (2023) 14 Nature Communications 487, 2.
- United Nations Environment Programmed, From Pollution to Solution: A Global Assessment of Marine Litter and Plastic Pollution (Nairobi: UNEP, 2021) at 48, online: UNEP https://www.unep.org/resources/pollution-solution-global-assessment-marine-litter-and-
- plastic-pollution; Jenna R Jam beck et al, "Plastic Waste Inputs from Land into the Ocean" (2015) 347:6223 Science 768 at 768–771.
- Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES), Summary for Policymakers of the Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services (Paris: IPBES, 2019) at 28, online: https://doi.org/10.5281/zenodo.3553579.

In terms of biodiversity, one million species and plants are currently threatened with extinction. To seize the importance of such extinction, WWF estimates that wildlife populations were hit by a staggering 73% decrease between 1970 and 2020, with declines reaching the unthinkable 95% threshold in Latin America and the Caribbean. And those numbers will probably not improve in the upcoming years considering that only 17.6% of terrestrial and inland waters and 8.4% of marine and coastal areas are protected, that the rate at which new areas are protected is off-track to achieve the 30% objective by 2030, and that ecological connectivity imperatives between ecosystems is slow to materialize.

Silting is increasing in countries north of the Sahara and in Mauritania, the Sahara is advancing by several kilometers every year. Multiple ecological tipping points are on the verge of being reached, in which case the consequences will pose even more profound and irreversible existential threats to every form of life and entire countries' stability.

❖ Negotiating Agreements;

In December 2015, after lengthy negotiations, the international community agreed on a deal to curb climate change by reducing greenhouse gases. Enter into force in 2016 this agreement sets a global target of keeping the rise in temperature below two degrees.

- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), "Summary for Policymakers" in *IPCC Special* Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate (Cambridge & New York: IPCC, 2019) at 15, online: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/3/2022/03/01_SROCC_SPM_FINAL.pdf.
- IPBES, Summary for Policymakers, supra note 7 at 12.
- World Wide Fund for Nature (WWF), Living Planet Report 2024 – A System in Peril (Switzerland: WWF, 2024) at 24, 29, online: https://files.worldwildlife.org/wwfcmsprod/files/Publication/file/5gc2qerb1v_2024_living_planet_report_a_system_in_peril.pdf.
- UNEP-WCMC & International Union for Conservation of Nature (IUCN), Protected Planet Report 2024 (United Kingdom & Switzerland: UNEP-WCMC & IUCN, 2024) at 14, 38, 68, online: https://pp-digital-report-files.s3.us-east-1.amazonaws.com/Protected+Planet+Report+2024.pdf.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), FAO Conservation Papers No. 18: Manuel de fixation des dunes, Sub-Division for the Conservation of Forests and Natural Areas, Forest Resources Division, FAO Forestry Department (Rome: FAO, 1988), Ch. 1, sub-section 1.1, online: https://www.fao.org/4/X0084F/X0084F00.htm.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Lute center l'ensablement: l'exemple de la Mauritania, Etude FAO: Forêt (Rome: FAO, 2010) at 1, online: https://www.fao.org/4/i1488f/i1488f.pdf.
- WWF, Living Planet Report 2024, supra note 10 at 35.
- Paris Agreement, 12 December 2015, UNTS, online: https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf [accessed 1 June 2023] [Paris Agreement].

Although the countries' targets are voluntary, the signatory states have agreed to report on their efforts and, consequently, to collaborate in preparing international compilations concerning climate actions and their concrete results. Nevertheless, since there is no International Environmental Court, or any transnational coercive means of compelling states to respect their environmental commitments, this obligation of transparency remains the principal measure to which the signatories have committed themselves.

The Paris Agreement and successive agreements, based on the collaboration and cooperation of the negotiating states, are the fruit of a consensus emanating from long and arduous negotiations. The treaty on the high seas, which aims to protect the high seas located more than 370 km from the coast, is to be welcomed. However, this treaty took fifteen years to negotiate, including four years of close and constant discussions. These waters represent 60% of the world's oceans and almost half of the planet. Humanity has reached a point of no return, and no longer has the planetary luxury of such lengthy negotiations. The time has come to rethink the way we negotiate in order to integrate efficiency and speed into the plurality of exchanges. The decade in which we find ourselves will be decisive. Collaboration and cooperation will have to be stepped up to an extraordinary level of efficiency in order to create new pathways towards a global social contract.

❖ Environmental Mediation;

For several decades now, mediation has been a transcendent phenomenon in the history of modern law, contributing to the reconstruction of social justice. The traditional face-to-face negotiation methods that characterize many environmental agreements must give way to environmental mediation. mediation techniques have many similarities in the context of environmental disputes. Indeed, both types of mediation follow a similar procedural approach: a preliminary assessment phase, a preparatory phase, a mediation phase and an implementation phase when the parties reach an agreement.

- **Paris Agreement, supra note 15, art 2(1)(a).**
- **Paris Agreement, supra note 15, arts 4(9), 4(13), 4(19), 14.**
- **Radio-Canada, "Protection de la haute mer : les États members de l'ONU parviennent à un accord", ICI Radio-Canada (Environment), online: https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1960801/traite-haute-mer-siganture-protection-ecosysteme-marin?fbclid=IwAR35dM_2Fkoxc1y_uMHSZ7Lm_Dq4RnfbgadvHdGSZs-bXfDBfn-SKs-yqik [accessed 20 May 2023]; United Nations Environment Programmed, "Marine Biodiversity Gets a Lifeline with High Seas Treaty", UNEP Stories, online:**
- **https://www.unep.org/news-and-stories/story/marine-biodiversity-gets-lifeline-high-seas-treaty [accessed 25 June 2023]**
- **Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC), "That's How Fast the Carbon Clock is Ticking", Remaining Carbon Budget, online: https://www.mcc-berlin.net/en/research/co2-budget.html [accessed 20 May 2023]. This organization predicts that, at**

❖ The Preliminary Phase:

The first step is to assess the dispute and agree on a mediation protocol. Here, the potential participants in the mediation process establish the factual situation that forms the subject of the dispute and agree on the modalities to be put in place to address it.

The parties thus establish the following framework for their mediation:

- **They select their mediator, choose the venue where the parties will be brought together and agree on the timetable with the help of the chosen professional;**
- **The parties choose their representative in the context of the mediation, as well as the people who will be called upon to intervene during the process;**
- **The parties agree on the mediator's mandate. In complex multi-party mediations, the chosen mediator sometimes plays a role at this preliminary stage.**

❖ The Preparatory Phase:

The second stage, that of preparation or "pre-negotiation", is designed to lay the foundations for mediation. The objectives of pre-mediation are to establish the scope of the negotiation, set out the work plan and logistics, and make a preliminary assessment of the options for resolving the conflict.

With the parties' permission, the mediator conducts preliminary individual meetings to understand each party's positions and interests, and thus obtain invaluable information to help them on their way to finding an agreement. There are often hidden interests and motivations behind visible objectives.

This stage enables mediators to identify the spokespersons for the mediation session, as well as the stakeholders who are most familiar with the substantive issues.

It is also an opportunity to test certain options that will ultimately be developed during the mediation. Most importantly, pre-mediation meetings help mediators to precisely determine the scope of the mediation and the methodology to be adopted.

1- Ibid at 16–26.

❖ The Mediation and Implementation Phase:

The third stage is mediation. Very often, as part of an environmental mediation, scientists and experts will be called upon to present a technical file that will shed light on the dispute. Thanks to these presentations, all stakeholders develop a common set of information that will prove very useful during the mediation. Negotiations then begin on the basis of known parameters, and depending on the willingness of the parties, an agreement can be reached according to the formula accepted by the parties.

❖ Environmental Mediation in the International Context:

In the UNEP guide we read: "…Despite its promise, mediation has been underutilized by the international system in addressing disputes over natural resource. … the international system still lags behind in identifying or acting on opportunities for proactive use of mediation as a tool …".

Now is the time to make up for lost time in face-to-face negotiations conducted by opposing parties. Gone are the days of pointless, redundant words, and negotiations based on firm positions and concessions that can last for months.

What the world needs right now is a large team composed of the best environmental mediators to help people face up to the major climate challenges already affecting them. To this end, we need to create teams of:

1. **Field mediators assisted by scientists to help resolve conflicts generated by the displacement of people and populations following disasters (floods, fires, desertification, air contamination, etc.);**
2. **Governance mediators to assist climate negotiations with a view to conclude international agreements between countries and between countries and major corporations;**
3. **Tax mediators to help set up an international tax system geared towards environmental objectives: prevention and compensation.**

In short, we need a mobile, solid and robust International Climate Mediation Unit (ICMU); a unit that works and moves in real time with an adaptive strategy. Now. Right now. Immediately.

- Ibid at 7.

This organization could be hosted by the United Nations Environment Programme (UNEP) or the United Nations (UN) Secretariat within the Mediation Support Unit or, alternatively, within a united group of national jurisdictions.

The time has come to put an end to the obsolete model of distributive environmental negotiation based on sterile positions that put the brakes on any action that needs to be taken. I am thinking of the people who are currently displaced, and who will be displaced over the next decade. Climate refugees are now the human face of the climate cataclysm. Oxfam shows that "climate-fueled disasters were the number one driver of internal displacement over the last decade – forcing an estimated 20 million people a year from their homes" and often their countries. It has become inevitable that hundreds of millions of people will have to leave their homes in the coming decades. Projections point to a growing number of climate refugees, who could reach 260 million by 2030 and 1.2 billion by 2050.

❖ Conclusion

We have come into conflict with our habitat, the Earth. We are going to have to redefine, with humility, our way of life and what solidarity and sharing mean, to a large extent.

We are now irrevocably bound for decades to come. Albert Jacquard wrote: "I am the places I weave with others". In the Algonquin language, one of Quebec's First Nations, we say MAMIDOSEWIN, which means "we walk together towards a common destination."

---

1. **-Oxfam International, "Forced from Home: Climate-Fueled Displacement", *Oxfam* (2020), online: https://www.oxfam.org/en/research/forced-home-climate-fuelled-displacement [accessed 20 May 2023].**
2. **Oxfam France, "Vers une augmentation croissante du nombre de « réfugiés climatiques »", *Oxfam France – Migrations*, online: https://www.oxfamfrance.org/migrations/vers-une-augmentation-croissante-du-nombre-de-refugies-climatiques/ [accessit 21 May 2023]; Le Monde, "En 2050, le monde pourrait compter plus d'un milliard de réfugiés climatiques", *Le Monde – Planète* (14 May 2007), online:https://www.lemonde.fr/planete/article/2007/05/14/en-2050-le-monde-pourrait-compter-plus-d-un-milliard-de-refugies-climatiques_909546_3244.html [accessed 21 May 2023]; ("En 2050, le monde pourrait compter plus d'un milliard de réfugiés climatiques**