

الوساطة في المنازعات التجارية
شواهد الحاضر و أفاق المستقبل في
مصر و العالم

المحتويات:

- كلمة السيد وزير الاستثمار .

أولا- تنامي دور الوساطة في العالم.

- تقييم الوساطة علي الصعيد الدولي.
ا/ نادجا الكسندر
- الوساطة و الحوكمة الرشيدة للشركات.
القاضية / لويز اوتيس و انا بيونارو
- مستقبل الوساطة في الوطن العربي.
القاضي / شريف النجيحي و القاضي / احمد حمدان

ثانيا – الوساطة آلية لحل المنازعات التجارية.

- الوساطة الوسيلة الأمثل لتسوية الخلافات الناشئة عن عقود التجارة و الاستثمار.
د / محمد عبد الرءوف.
- الوساطة كأسلوب لتسوية المنازعات التجارية.
د / خالد الشلقاني
- الوساطة في منازعات الاستثمار.
المستشار / فاطمة فتحي خليفة
- الوساطة : اللمسة السحرية.
م/ عمر جمال الدين إبراهيم

ثالثا – الوساطة المؤسسية و دور الهيئة العامة للاستثمار.

- دور الهيئة في دعم التسوية الودية
- ا/ علاء الدين عمر
- دور مؤسسات الدولة في تدعيم آليات تسوية و فض المنازعات.
د/ شريف عيد حسن
- قصة نجاح من خلال خبرتي المحدودة في الوساطة.
ا/ أسامة نصيف

رابعا – أطراف عملية الوساطة.

- التزامات الوسيط.
ا/ حازم رزقانة
- تحضير العميل في الوساطة الدولية.
ا/ لورين برينان
- السرية في الوساطة التجارية.
د/ إيمان منصور
- دور المحامي في الوساطة.
ا/ جيتا رافيندرا
- استخدام المهارات الفعالة في تسوية منازعات مجالس الإدارة.
ا/ جيمس ساوث

خامسا – نحو استشراف آفاق أوسع للوساطة.

- دور التقنين التشريعي في دعم فاعلية الوساطة.
  د / خالد سري صيام
- الدور التحولي للمحامين و الوعي بالوساطة.
  د / محمد صلاح عبد الوهاب
- أخلاقيات الوساطة : 8 مبادئ إرشادية لتيسير التعاون و الثقة و العدالة.
  د / جان فرانسوا روبيرج

*تم ترتيب المقالات حسب الموضوعات.



ا/ اشرف سالمان
وزير الاستثمار

تمثل التنمية الاقتصادية الضمانة الحقيقية للتطور الصحي للمجتمعات والوصول بها إلى أزهى درجات التقدم والازدهار، فهي الدعامة الأساسية لعالم ينعم فيه الإنسان بالرخاء، وتسعى الحكومات في شتى بقاع الأرض إلى تحقيق الأمان الاقتصادي لشعوبها؛ وذلك من خلال دعم الصناعة والتجارة و الخدمات ومن ثم دعم جهود جذب الاستثمارات المحلية والخارجية وما يترتب علي ذلك من توفير فرص عمل جديدة لتنمية المجتمع ورفع كفاءة الأفراد الإنتاجية.

وانطلاقا من التسليم بأن سرعة الفصل في منازعات المستثمرين يمثل واحدة من أهم عوامل ومعايير قياس تنافسية مناخ الاستثمار، و إدراكا لواقع ضرورة تهيئة المناخ الجاذب للاستثمار من خلال تفعيل عدد من الآليات التي تسهم في بناء قدرات وطننا الحبيب ليس في مجال التحكيم فحسب ولكن في جميع المجالات ذات الصلة بالوسائل الودية لحل المنازعات كالوساطة والتوفيق، والتي أضحت اليوم الشريك القوي لطرق التقاضي التقليدية في حسم المنازعات.

حيث إن تعزيز مناخ الاستثمار، لن يتأتي بغير تكاتف الجهود لأجل تحقيق أرقي مستويات المعرفة والخبرة بالوسائل الودية لفض المنازعات التي يهتم بها العالم بأسره، وعلى اختلاف مشاربه ومدارسه القانونية، باعتبار أن البحث عن الحلول خارج صندوق إجراءات التقاضي التقليدية، قد أصبح أمرًا حتميا لا مناص عنه.

لقد عرفت المجتمعات الإنسانية، على مر العصور وعلى اختلاف الحضارات، شرقية كانت أم غربية، صور الحل الودي للمنازعات قبل أن تعرف القضاء، كمرفق حيوي، وكوظيفة من أقدس وظائف الدولة، فكانت المجالس العرفية التي يديرها ذوى الحكمة والخبرة، من أهل الثقة القادرين على التحليل والتقصي، وعلى التقريب بين أطراف النزاع و تذليل ما بينهم من خلافات.

و حيث أننا الآن على أعتاب مرحلة جديدة من الحرية والديمقراطية تستلزم العمل الجاد والهادف للنهوض بالوطن و تحقيق معدلات النمو المستهدفة ، و من هنا يأتي دور وزارة الاستثمار في حماية الاستثمارات عند عبورها حدود الدول التي تنتمي إليها إلى دول أخرى قد تختلف فيها الأنظمة القانونية والتشريعات الداخلية مما يحتم علينا إيجاد الوسيلة المثلى لحماية تلك الاستثمارات وضمان استمرار العلاقات الاقتصادية.

لذلك عنى المشرع المصري بإصدار قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية رقم 27 لسنة 1994، كما عنيت وزارة الاستثمار بإنشاء مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بالقرار الوزاري رقم 170 لسنة 2009، والذي يتولي تسوية المنازعات بين المستثمرين عن طريق الوساطة خاصة وأن العالم اليوم قد أستقر على اللجوء إلى الوساطة بوصفها الوسيلة الأهم لتفادي إطالة أمد النزاع واتقاء اللجوء إلى إجراءات التقاضي.



تقييم الوساطة على الصعيد الدولي

السيدة/ نادجا الكسندر.

في وقت أضحت فيه الوساطة أحد أهم الوسائل الودية لحل المنازعات، ورغم استحواذ الوساطة على جزء كبير من كعكة المنازعات الدولية، ورغم النجاحات المتلاحقة، إلا أن هناك أسئلة مازالت تطرح نفسها.

فيتساءل المحامون عن القانون الواجب التطبيق في حالة نشوب نزاع؟ فلو فرضنا أن العميل - الذي سوف نمثله كمحامين - هو شركة متعددة الجنسيات، تمارس أنشطتها على مستوى دولي واسع، فنقترح إضافة بند يضم الوساطة والتسوية الودية للمنازعات كأحد بنود العقد المزمع إبرامه على أن تكون الشريعة الحاكمة لهذا النص هي أحد الأنظمة القانونية الأقرب لجنسية الشركة ، مع مراعاة أن يتضمن هذا النظام القانوني مواد منظمة للوساطة.

ولكن، كيف يكون الوضع إذا كان النظام القانوني الأقرب إلينا أو إلى جنسية الشركة لا يتضمن تنظيماً تشريعياً خاصاً بالوساطة؟ ماذا إذا كانت المحاكم لم تطرد أحكامها على اعتماد بنود الوساطة ؟ وفى المقابل، تعترف هذه الأنظمة بنظام تحكيمي قوى- فإننا كمحامين يجب ألا نخذل موكلينا، لذا يتعين علينا ألا نضيف بند الوساطة دون دراسة، أو الإحالة إلى نظام قانوني غير محبوك ، كما يجب أن يكون تقديم المشورة بعد دراسة مستفيضة للأوضاع القانونية المثلى للعميل.

وأيضاً لا يخفى علينا أننا أحياناًُ كمحامين لا نملك رفاهية اختيار النظام القانوني الأفضل، بل قد يفرض علينا التعامل مع تشريع بلد أجنبي، حسبما ينُص عليه العقد ، ففي هذه الحالة، لابد من دراسة النظام التشريعي الحاكم لعملية الوساطة بشكل جيد، والاستفادة منه على خير وجه.

بل من المفترض عليك كقانوني محنك الإلمام بالأنظمة القانونية الأخرى التي من المحتمل أن تتعامل معها في المستقبل، من حيث القواعد واللوائح الحاكمة للوساطة، والسوابق القضائية، وكيفية إنفاذ عقد التسوية، وطرق إنفاذه، وهل تعتمد تلك البلدان نظام تقييم لاحق للوساطة، مثل النظام المعمول به في بعض الدول (نظام لتقييم الوساطة) ؟

أستاذة نادجا الكسندر متخصصة في المنازعات و مدرب ,وسيط في هونغ كونغ. وقد عملت نادجا في إعدادات إدارة النزاعات في أكثر من 30 بلدا في جميع أنحاء استراليا ,واسيا، والمحيط الهادئ، وأوروبا ، والشرق الأوسط، وإفريقيا، وأمريكا الشمالية

وبالإضافة إلى دورها الرئيسي في حل النزاعات الدولية فان نادجا تعمل علي التدريب على إدارة النزاعات والوساطة في مجموعة البنك الدولي كما تجرى التعيينات في جامعة استراليا وهونغ كونغ والولايات المتحدة. وهى أستاذة فخرية في القانون في جامعة كوينزلاند، استراليا، في عام 2015 منحت زمالة هومبولت في معهد ماكس بلانك للقانون الاجنبى والمقارن في ألمانيا.

كما تتيح لنا دراسة العديد من الأنظمة القانونية تحديد حزمة من الأنظمة الملائمة، والتي تقدم نموذجاً تشريعياً متميزاً و سهلاً للوساطة، فكلما كان النظام القانوني يقدم نظام وساطة متميز وسهل، بالإضافة إلى آليات تقييم للوساطة، وخروج آمن من السوق، كلما كان اللجوء إلى بلد التنظيم التشريعي الميسر هو الأرجح للمستثمرين.

ربما يمكننا وضع نظام لتقييم الوساطة مثل نظام ميشلين . (The Michelin Star System) ويمكننا حصر النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها تحديد جودة النظام القانوني للوساطة في عشر نقاط، إذا توافرت، فنحن أمام بيئة تشريعية مناسبة ،وهى :-

1 – إلى أي مدى يفي القانون باحتياجات المستخدمين دون لبس في تفسير القواعد القانونية؟.

2 – إلى أي مدى يتم تنظيم الوساطة عبر الحدود والوساطة المحلية في نفس الإطار القانوني ؟.

3 – إلى أي مدى يمكن للمتنازعين الحصول على خدمات الوساطة، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية؟.

4 – إلى أي مدى تسمح التشريعات الداخلية بممارسة الوسطاء الأجانب لأعمال الوساطة؟.

5 – على التشريعات أن تفرد بنصوص واضحة ومحددة بحيث تكون شاملة فيما يتعلق بمحل الحماية والأطراف المشمولة بالحماية، وكذا الاستثناءات الواردة على النص. وما مدى فاعلية اتخاذ النصوص القانونية المتعلقة بالسرية؟.

6 – إلى أي مدى يوجد اختيار حقيقي للشكل القانوني لاتفاق التسوية عن طريق الوساطة والخيارات الفعالة لإنفاذه ؟.

7 – إلى أي مدى تدعم المحاكم الوساطة من حيث وجود تسلسل واضح في اتخاذ القرار بشأن المسائل التي تعرض عليها، والاعتراف بالوساطة حسنة الإعداد وبنود التسوية ، واتفاقات التسوية ، والمستندات التعاقدية الأخرى، والاعتراف بأهمية السرية بوصفها أحد المبادئ الجوهرية لعملية الوساطة إلى غير ذلك من الجوانب؟ .

8 – إلى أي مدى يوجد حوافز للمستشارين القانونيين للتوصية باللجوء إلى الوساطة ؟.

9 – إلى أي مدى يحدد القانون بكفاءة وفاعلية مدد توقيت التقاضي عندما تبدأ الوساطة قبل إجراءات التقاضي ؟.

10 – إلى أي مدى تكون الوساطة أكثر فاعلية من حيث التكاليف مقارنة باللجوء للتقاضي ؟.

خلاصة القول أن هذه الأسئلة تنطوي على تحديات، وهذا تحديداً ما يجعلها مثيرة وجديرة بالاهتمام جداً.وفى نهاية الأمر، يجب علينا أن ندرك ما هي قواعد الشفافية التي يجب الالتزام بها في قوانين الوساطة كعناصر أساسية لا يمكن لأي مشرع إغفالها أو التخلي عنها.

ويجب علينا أيضاً أن نقسم أي نظام تقييمي للوساطة إلى بنود أساسية لا يمكن للمقيم التخلي عنها أو التجاوز عنها (مثل السرية ومدى الالتزام بها)، وبنود ثانوية قد تتوافر في بعض الأنظمة وتختفي في أنظمة أخرى.





الوساطة والحوكمة الرشيدة للشركات

إعداد القاضية لويز أوتيس* وآنا بيونارو**

تشكل تسوية المنازعات التجارية في مصر جهداً ينطوي على تحديات، ويستغرق إنفاذ العقود حالياً ما يزيد على ثلاث سنوات داخل قاعات المحاكم[`] ، لذلك فإن الخلافات طويلة الأجل في المحاكم والتكاليف العالية وعدم التيقن من النتيجة قد يكون لها تأثير على ثقافة العمل في مصر، ومع ذلك فإن التعرض للمنازعات هو أمر لا مفر منه خلال دورة حياة أية شركة، وقد حاولت مصر خلال العقود الماضية تحسين القوانين لديها لخلق بيئة جاذبة للمستثمرين الأجانب، ومن الواضح أن مصر قد حسنت قواعد حوكمة الشركات لديها [`] لاسيما تلك الخاصة بإفصاح الشركات. وما دامت المنازعات هي أمر لا مفر منه بالنسبة لأية شركة، فمن الحتمي أن تقوم حوكمة الشركات باعتماد الوساطة كوسيلة لتسوية المنازعات بشكل فعال وسريع حيث تحافظ بالتالي على القيمة المضافة لحاملي الأسهم بالشركة.

وإلى جانب أن الوساطة أسرع وأقل تكلفةً من إجراءات التقاضي، فإنها تحافظ على العلاقات التجارية في حين تهدم إجراءات التقاضي هذه العلاقات القيِّمة في الكثير من الأحيان. و هذا البحث سيتناول في بادئ الأمر النظر في ماهية نوع مبادئ الوساطة التي يمكن العثور عليها في التعاليم الإسلامية، ثم ينتقل البحث بعد ذلك إلى النظر في حوكمة الشركات وأهمية المحافظة على القيمة المضافة لحاملي الأسهم ، وذلك عبر التحلي بمزيد من الفاعلية والسرعة في تسوية المنازعات المتعلقة بحوكمة الشركات وليس عن طريق إتباع الطرق التقليدية ، ثم تتناول خاتمة هذا البحث المزايا العامة لتسوية المنازعات عن طريق استخدام الوساطة.

1- <u>مبادئ الوساطة في الإسلام</u> :

الوساطة هي آلية غير قضائية لتسوية المنازعات يقوم فيها طرف محايد من الغير – الوسيط – بمساعدة الطرفين في محاولة للتوصل إلى حل يحظى برضا الطرفين، وأفضل تعريف للوساطة هو أنها عملية تفاوض اختيارية تقوم على التيسير ويتولى إدارتها وسيط مدرب بهدف مساعدة الطرفين على تسوية منازعاتهما. وفي عملية الوساطة لا يفرض الوسيط اتفاقاً وإنما يوظف المهارات المتخصصة وأساليب تسوية المنازعات لمساعدة الطرفين على التوصل إلى

---

* تعمل القاضية/ لويز أوتيس، محكماً ووسيطاً وقاضياً إدارياً دولياً وأستاذاً مساعداً في جامعة مكجيل. كما سبق وأن عملت قاضياً لدى محكمة استئناف كيبك. وتشارك السيدة/ لويز، في كثير من الأحيان في البعثات الدولية المعنية بالحوكمة وإصلاح المنظومة القضائية. وعلى المستوى الدولي، فقد شاركت السيدة/ لويز، في إصلاح الأنظمة القضائية في بلدان ومنظمات دولية مختلفة.

** تخرجت السيدة/ آنا بيونارو، من جامعة مكجيل، حيث حصلت على درجة البكالوريوس في القانون المدني والبكالوريوس في القانون التشريعي مع التخصص في التفاوض التجاري وتسوية المنازعات. وفي جامعة مكجيل ، و قد ركز بحث السيدة/ آنا، على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات والوساطة والقانون الدولي السيدة/ آنا، هي حالياً عضو نقابة المحامين في كيبك.

` "تدعم مؤسسة التمويل الدولية الوساطة في مصر، وتساعد على تعجيل نظام القضاء التجاري": *مؤسسة التمويل الدولية – البيانات الصحفية*. على شبكة الإنترنت: International Finance Corporation.

` نرمين شحاتة وخالد ضحاوي: "2013 Review of the Implementation Status of Corporate Governance Disclosures: Egypt". عُرض البحث على الدورة السنوية الثلاثين لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بشأن المعايير الدولية للمحاسبة وتقديم التقارير (في 8 نوفمبر 2013). على شبكة الإنترنت: United Nations Conference on Trade and Development. <http://unctad.org/meetings/en/Presentation/ciiisar30_811_2EgyptReport.pdf>

اتفاق بأنفسهما. وأثناء انعقاد جلسة الوساطة، يقوم الوسيط بتيسير الحوار بين الطرفين ومساعدتهما على تحديد مصالحهما وتقييم مواقفهما واستكشاف مواقف مرضية لكل منهما والتفاوض بشأنها.

كما يمكن العثور على مبادئ الوساطة في القرآن الكريم والشريعة الإسلامية حيث يقول الله تعالي في كتابه الكريم "**وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا ۖ فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ** " (الشورى:40). كما تسعى الوساطة إلى الإصلاح والمحافظة على العلاقة بين طرفي المنازعة حيث يتمثل الهدف النهائي من الوساطة في إقامة العدل.

كما أن كلمة "mediation" في اللغة الإنجليزية مشابهة لمفهوم "الواسطة أو الوسيط" في اللغة العربية، وهو عادةً ما يكون شخصية مؤثرة في المجتمع ويقع عليه الاختيار للعمل كوسيط من أجل تسوية المنازعات بشأن جرائم الشرف والممتلكات على سبيل المثال، ويتمثل دور الوسيط في المحافظة على الانسجام داخل المجتمع. كما يوجد مفهوم آخر مشابه وذو صلة بعملية الوساطة التي تجرى لتسوية المنازعات، وهو "التنازل" والذي يعني في اللغة العربية "تخلي شخص عن حقوقه". بالإضافة إلى ذلك، عند استخدام لفظ "المساومة" (أي التنازل من جانب الطرفين)، فهذا يعني أن موضوع الوساطة هو إضافة العدالة والإنصاف إلى العملية، بالإضافة إلى ذلك عندما يتوصل الطرفان إلى حل وسط، فإن هذا الحل الوسط يعني ضمناً وجود علاقة متبادلة عند إحالة منازعة بعينها إلى الوساطة [٧]. وبالتالي فإن اختيار الوساطة كطريقة لتسوية المنازعات التجارية مشابه لاختيار مبادئ من التعاليم الإسلامية لإعادة الوئام إلى العلاقة، كما أن الوساطة مشابهة لاختيار "وسيط" يكون مسئولاً عن حمل الطرفين على "المساومة" وبالتالي تحقيق تنازل من جانبهما عن طريق العدالة والإنصاف[٨].

2- <u>كيف تكون إدارة المنازعات جزءاً من حوكمة الشركات؟.</u>

لا مفر من المنازعات داخل أية شركة، وهي تشكل جزءاً من حوكمة الشركات لوضع سياسات وقواعد لتسوية المنازعات بشكل فعال وسريع وناجع، وتعني حوكمة الشركات نظام القواعد والممارسات التي يستطيع المديرون عن طريقها إدارة الشركة، والوضع التقليدي هو أن حوكمة الشركة كانت تقع على عاتق الشركة وحدها فيما مضى، أما حالياً فإن مهمة حوكمة الشركات صارت أكثر تعقيداً بدرجة كبيرة، حيث يجب أيضاً على حوكمة الشركة أن توازن بين مصالح الأطراف المعنية لدى الشركة، أي (المساهمين، وإدارة الشركة وعملائها وموردیها وممولیها والدولة الخ..) ومن المهام التي يتعين أن تؤديها حوكمة الشركات هي المحافظة على القيمة المضافة لحاملي الأسهم، وترتكز القيمة المضافة لحاملي الأسهم على العديد من العوامل والتي تمتد من ضمان القيمة المستمرة للعلامة التجارية للشركة، عن طريق حماية سمعة الشركة وعلامتها التجارية، إلى إدارة المنازعات مع الأطراف المعنية مثل الموظفين والمساهمين وأفراد المجتمع والجهات التنظيمية والمنظمات غير الحكومية [٩]، كما يمكن أن تنشأ المنازعات بين مسئولي الشركة، وبين المستثمرين، وبين المساهمين والشركة[١٠].

و عندما يستلزم الأمر تسوية المنازعات داخل الشركة عن طريق المحاكم، فمن المحتمل أن يكون لهذا تأثير سلبي على الشركة، حيث إن إجراءات التقاضي تخلق حالة من عدم الاستقرار، وهذا يمكن أن يزيد من التكاليف التي تتكبدها الشركات للحصول على رأس المال اللازم للنمو، كما يمكن أن يؤثر على الثقة التي يمكن أن يسهم بها المستثمرون في توليدهم للقيمة بشروط عادلة ومنصفة، وبالتالي فإن الحوكمة الرشيدة للشركات تطمئن المساهمين

---

[٧] نهلة ياسين حمدان وفريدريك بيرسون " *Arab Approaches to Conflict Resolution: Mediation, Negotiation and Settlement of Political Disputes*" (نيويورك: روتليدج 2014).

[٨] المرجع السابق.

[٩] بيتر فيليبس "(ADR as a Tool for Management and for Corporate Governance (IBA Mediation Committee"، المعهد الدولي لمنع المنازعات وتسويته ا (20 ديسمبر 2006). على شبكة الإنترنت: International Institute for Conflict Prevention & Resolution <http://www.cpradr.org/About/NewsandArticles/tabid/265/ID/87/ADR-as-a-Tool-for-Management-and-for-Corporate-Governance-IBA-Mediation-Committee.aspx >.

[١٠] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " the OECD's Work Programme on Corporate Governance and Dispute Resolution"، إدارة شئون الشركات. على شبكة الإنترنت: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/38297148.pdf.

والأطراف المعنية الأخرى على تمتع حقوقهم بالحماية وتجعل من الممكن بالنسبة للشركات خفض تكاليف رفع رأس المال؛ ولهذا أهمية بالغة في أسواق رأس المال الحالية التي تتجه إلى العولمة و التدفقات الدولية من رؤوس الأموال التي تمكن الشركات من الحصول على التمويل من مجموعة أكبر من المستثمرين ، وبالتالي فإن تبني حوكمة الشركات لقواعد وأنظمة التعامل مع المنازعات، لاسيما قواعد الوساطة، يمثل أهمية بالغة.

وقد ذكر الأمين العام لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن "الحوكمة الرشيدة للشركات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لخلق ثقة في السوق ونزاهة في الأعمال، الأمر الذي يمثل بدوره مسألةً جوهرية للشركات التي ترغب في الحصول على رأس مال مساهم به من أجل الاستثمار طويل الأجل، ويمثل الحصول على رأس المال أهمية خاصة للشركات التي في طور النمو في المستقبل لمجابهة أية مديونية محتملة" [٣٠].

3- **كيف تجعل الوساطة منازعات حوكمة الشركات أكثر سرعة وفاعلية [٣١]؟.**

تحافظ حوكمة الشركات التي تتضمن الوساطة كآلية لتسوية المنازعات على القيمة المضافة لحاملي الأسهم حيث يتم تسوية المنازعات بشكل سريع وفعال.

وقد ذكر إريك رونيسون وماري لورانس جاي في مؤلفهما الذي عنوانه Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes (*تسوية خلافات ومنازعات حوكمة الشركات عبر الوساطة*) أنه "على الرغم من الحداثة النسبية للوساطة وقصرها على ممارسات حوكمة الشركات، فإنه يمكنها أن تثبت أنها مفيدة في الحيلولة دون وقوع المنازعات وأنه يمكن استخدامها بطريقة أكثر منهجية للتعامل بفاعلية مع المنازعات المتعلقة بحوكمة الشركات، وقد بدأ تطبيق الوساطة بنجاح في تسوية المنازعات التجارية والعمالية والمنازعات عبر الحدود بين المستثمرين، كما يمكن لمنازعات حوكمة الشركات الاستفادة على نحو متزايد من هذا التوجه" [٣٢].

التسوية الفعالة للمنازعات :

مقارنةً بالوسائل الأخرى لتسوية المنازعات مثل التقاضي أو التحكيم، فإن الوساطة فعالة بدرجة أكبر حيث يحتفظ الطرفان بالتحكم في العملية، وتمثل الإدارة المناسبة للمخاطر أحد العناصر بالغة الأهمية في حوكمة الشركات، والتي تمثل أهميةً بالغة لإدارة الشركة للبقاء في السلطة، والمنازعات يمكن أن تكون هي مصدر المخاطر الرئيسية ؛ولذلك فإن الإدارة المناسبة تمثل عنصراً جوهرياً بالنسبة للهيئة التنفيذية للشركة، وفي الوساطة يتحكم الطرفان في تسوية المنازعة حتى يحدث أحد أمرين: إما أن يتفقا على حل أو أن يحيلا المنازعة إلى التقاضي أو التحكيم، وبالتالي إذا ما تضمنت إدارة المنازعة توسيع مرحلة التفاوض عن طريق النص على اللجوء إلى طلب المساعدة من أحد الوسطاء مما يزيد ومن فرصة التوصل إلى:-

أ- التسوية السريعة للمنازعات :

تمثل تسوية المنازعات عن طريق الوساطة طريقة أسرع كثيراً من التقاضي أو التحكيم. وكما سبق وأن ذكرنا أعلاه، فإن التقاضي في مصر يمثل عملية طويلة وغير مؤكدة النتيجة، وينطبق ذات الأمر على التحكيم، وعلى الرغم من أن التحكيم كان في بدايته بديلاً مرناً وسريعاً وأقل تكلفة للتقاضي، إلا أنه قد تطور إلى آلية تعكس عملية التقاضي

---

[٣٠] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors، (سبتمبر 2015). على شبكة الإنترنت: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf.

[٣١] G20 / منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تقرير مبادئ حوكمة الشركات، سبتمبر 2015.

[٣٢] إريك رونيسون وماري لورانس جاي، *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes* (مؤسسة التمويل الدولية IFC 2007). على شبكة الإنترنت:
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/44eb4f8048a7e867b057f76060ad5911/Focus4_Mediation_12.pdf?MOD=AJPERES>

[٣٣] Mediating Corporate Governance conflicts and disputes, Global Corporate Governance Forum, 2007, 4 Focus at 23.

التقليدية كما أنه يمكن أن يكون أكثر تكلفةً من التقاضي، ومن التفسيرات المحتملة لهذه الزيادة في التكاليف أن التحكيم يديره حالياً محامون يتقاضون أتعاباً عالية نظير مشاركتهم وأن عملية التحكيم نفسها تركز على التبادل طويل الأجل للحجج القانونية، أما الوساطة فهي أكثر تركيزاً على التفاوض بين الطرفين ويقوم الوسطاء فيها بتيسير عمليات التفاوض؛ ولهذا فإن الوساطة يمكن أن تكون أسرع كثيراً من التقاضي أو التحكيم.

وعلى الصعيد الدولي تظهر الأرقام أنه في ظل إعمال قواعد الوسائل البديلة لفض المنازعات المعمول بها لدى غرفة التجارة الدولية، وصل معدل التسوية عبر الوساطة منذ 2014 إلى 74% في حالة إحالة الملف إلى أحد الوسطاء وأن هذا المعدل قد تجاوز 80% في حالة عقد أول اجتماع مع الوسيط، كما كانت مدة الوساطة أقل بأربعة أضعاف عند إحالة الملف إلى الوسيط، وقد تعامل الوسطاء مع منازعات تنطوي على مبالغ مالية تتراوح بين أقل من 20000 دولار أمريكي وأكثر من 500 مليون دولار أمريكي.

و قد يكون لهذا أهمية بالغة بالنسبة لمصر، حيث يمكن خفض مدة منازعات الشركات بمقدار كبير.

ب- <u>التسوية الفعالة للمنازعات:</u>

الوساطة أكثر فاعلية من التحكيم أو التقاضي، حيث إن الهدف النهائي منها لا ينحصر في مجرد تطبيق النصوص القانونية وإنما يمتد إلى المحافظة على علاقات العمل، وتخلق الوساطة حلاً مربحاً للطرفين ولهذا أهمية خاصة، حيث إنه في المنازعات المؤسسية بين الموظفين أو مجلس الإدارة أو العملاء، يكون الهدف من حوكمة الشركات هو المحافظة على أية علاقة وظيفية مع الشركة.

وينظر إلى اللجوء إلى التحكيم أو التقاضي في كثير من الأحيان على أنه يفضي إلى نتائج يمكن وصفها بأنها مواقف "يربح فيها أحد الطرفين ويخسر الآخر" وذلك استناداً إلى حقيقة أنه من الضروري أن يتكبد الطرفان (المدين المحكوم عليه ، والدائن المحكوم له) قدراً كبيراً من التكاليف، كما يرتكز الأمر على فكرة أن عملية التحكيم تضر، أو حتى تنهي علاقة العمل، وفي المقابل ينظر إلى الوساطة على أنها تجعل من الممكن خلق مواقف "مربحة للطرفين" أي مواقف مفيدة لهما بدرجة أكبر في نهاية الأمر، وهذا يعني تحديداً أنه حتى الطرف الذي قد يربح في إجراءات التحكيم ربما يستفيد من اللجوء إلى الوساطة، وبالتالي فإن طرفي الوساطة لا يكونان قادرين على التحكم في العملية فحسب وإنما يكونان في موقف مربح لهما أيضاً؛ ولهذا أهمية خاصة بالنسبة للحوكمة الرشيدة للشركات حيث يكون بين الطرفين علاقات عمل والتي تستمر بعد المنازعة [١].

4- <u>أمثلة لكيفية دمج الوساطة في حوكمة الشركات:</u>

يمكن أن تصبح الوساطة جزءاً من سياسات حوكمة الشركات وأن تكون على وجه الخصوص جزءاً من التسوية المبكرة للمنازعات، وفي مصر، ينص قانون العمل المحلي على عملية معقدة وطويلة لاتخاذ إجراء تأديبي ضد الموظف أو عندما يعتزم صاحب العمل فسخ العقد مع الموظف (سواء كان هذا العقد محدد المدة، أي قبل مدة انقضائه، أو غير محدد المدة) [٢]. واللجوء إلى الوساطة يمكن أن يساعد على تجنب هذه العمليات الطويلة التي ينص عليها قانون العمل، وتستخدم الشركات الدولية، مثل سيمنز وجنيرال إلكتريك، طرقاً مثل الوساطة لأجل التسوية المبكرة للمنازعات، فعلى سبيل المثال، يشكل دمج مهام المنع والكشف والاستجابة بشأن المنازعات الداخلية والخارجية جزءاً من الثقافة القانونية لدى جنيرال إلكتريك [٣]. علاوةً على ما سبق التزمت أكثر من 4000 شركة

---

[١] Markus Petsche, "Mediation the Preferred Method to Solve International Business Disputes? A look into the Future" (2013) 4 I.B.L.J. 251-266.

[٢] قانون العمل المصري.

[٣] جنيرال إلكتريك، "Legal Processes and Systems", online: GE <http://www.ge.com/en/citizenship/govcomp-jun20/legal.htm>,; S.I. Strong, "Beyond International Commercial Arbitration? The Promise of International Commercial Mediation", (2014) 45 Wash. U.J.L. & Pol'y 10; Walter G. Gans & David Stryker, "ADR: The Siemens' Experience", 51 Disp. Resol. J. 40.

عاملة أخرى ببيان السياسات المؤسسية بشأن بدائل التقاضي [6]، والذي تعهدت الشركات بموجبه بمحاولة تسوية المنازعات عن طريق إجراءات الوساطة؛ وذلك قبل إحالتها إلى التقاضي.

كما يمكن لحوكمة الشركات اعتماد الوساطة كأول خيار لتسوية المنازعات في جميع العقود، الأمر الذي قد يستلزم إدراج بنود بشأن الوساطة في عقود العمل وعقود المديرين واتفاقات المساهمين الخ.

5- **الخلاصة:**

توفر الوساطة بديلاً فريداً للتقاضي والتحكيم في منازعات حوكمة الشركات حيث إنها تتيح تصوراً مربحاً للطرفين وسرعةً في الإجراءات وتحكماً في العملية من جانب الطرفين، كما تتيح الوساطة المحافظة على علاقات العمل؛ ولهذا بدوره تأثير على القيمة المضافة لحاملي الأسهم بالشركة حيث يتيح تسويةً فعالة وسريعة وناجعة لمنازعات حوكمة الشركات، وبالتالي، فإن اختيار الوساطة من شأنه تأمين استثمارات مستقبلية عبر تجنب المخاطر التي عادةً ما ترتبط بالآليات التقليدية لتسوية المنازعات، وبالتالي قد يكون هذا مفيداً على وجه الخصوص في مصر بالنسبة للشركات الأصغر وتلك المتعددة الجنسيات، حيث تسعى مصر جاهدةً إلى جذب استثمارات دولية.

وفي الختام، نقتبس ما ذكره الأستاذ ميرفين إلدريد كينج بقوله "لا يكون لوجود الحوكمة الرشيدة ميزة تذكر إذا لم يكن لديك عند نشوء المنازعة طريقة جيدة لتسويتها،أو إذا كانت إحالتها إلى التقاضي تستغرق عدة سنوات ؛ لأنه من الضروري للغاية أن يفضي وجود آليات الوساطة إلى تسوية خلال الإطار الزمني الذي يمكن أن يرتضيه أي عمل تجاري كبير" [7].

---

[6] International Institute for Conflict Prevention & Resolution, “Corporate Pledge”, online: International Institute for Conflict Prevention & Resolution, < http://www.cpradr.org/PracticeAreas/ADRPledges/CorporatePledgeSigners.aspx>

[7] الحاشية 8 أعلاه، صفحة 7.

مستقبل الوساطة في الوطن العربي

القاضي: شريف النجيحي القاضي: أحمد حمدان

في البدء كانت الوساطة، بعد ذلك تنازل الأخصام عن بعض سلطاتهم، فكان التحكيم، ثم إن الكيان الجديد، المسمى "دولة"، نزع ما بقي من تلك السلطات، فكان القضاء.أو إن شئت فقل: في البدء كان الوسيط، ثم إن الوسيط توسع في صلاحياته، فصار حَكَمَاً، ثم إن الحكم تمادى، فأمسى قاضيا.

فللخطوة الأولى نحو العدالة تولاها وسيط مختار من "أهل الخير"، يرتضيه الخصوم، يتطوع بما له من قرابة، ويتدخل بما له من مكانة، فيعرض الصلح، ويستأصل الخلاف، ويسوي النزاع، بما يقترحه من حلول يقبلها الطرفان، يقبلانها إما خجلا من المغالاة في الخصومة، أو إكبارا للوسيط، وإشفاقا على هيبته، أن يخيب مسعاه الكريم، ثم إن تنظيم العدالة أبى إلا أن يسلب الأطراف بعض ما كان بأيديهم من صلاحيات؛ فترك لهم اختيار"الحَكَم" إلا أنه أجبرهم على قبول "حُكْمه"، بعد أن كانوا بالخيار أمام "الاقتراح" الذي "يتطوع" به "الوسيط"، يقبلونه أو ينبذونه، فكان التحكيم عتبة وسطى بين الوساطة والقضاء.[٤]

لأجل هذا لم يكن مفاجئا أن يكون حل "مشكلة" القضاء، بالسير في الاتجاه ذاته؛ فيتخفف الخصوم من ذلك الإجبار المزدوج الذي يخضعان له في التقاضي، فيصبح بوسعهما اختيار "الَحَكَم"، دون أن يكون لهما اختيار "الحُكْم". ثم لا يلبث الخصوم أن يضيقوا كذلك بالتحكيم، حتى يصبح الحديث عنه بأنه صنو للتقاضي التقليدي، ورث عنه عيوبه، وأصابه ما أصاب سلفه من عوار؛ فأمسى نسخة مصغرة منه، فهو "المعركة ذاتها في ساحة مختلفة" أو هو "المسرحية ذاتها، على مسرح جديد".

كان من المتوقع تماما إذن أن يتلمس الخصوم طريقا يستردون فيه كامل حريتهم في اختيار الأمرين معا، "الحُكْم" و"الحَكَم"، "المسرحية" و"المسرح"؛ فلا يجد المشتغلون بالعدالة حينئذ بدا من العودة إلى المنبع الأول؛ فيستدعون الوساطة ويردون إليها جلالها القديم، ويزيدون أن يضعوا لها نظاما دقيقا، يرصد أنواعها[٥] ومراحلها[٦]، ويعدد

---

[٤] - تتبع الفقهاء تاريخ الوساطة وتاريخها الطويل في العديد من الدراسات، راجع مثلا: Lawyers and of mediation Bryan Clark, 'Chapter 1 The History of Lawyers and mediation' in (eds), *Lawyers and Mediation* (1st, Springer, 2010). P.1-2, Alexander N (2006) Introduction. In: Alexander N (eds) *Global trends in Mediation*, (2nd edn. Kluwer International, Alpena an den Rijn and G Fox, 'Nothing New in Mediation?' (2004) 7(1)ADR Bulletin 6. كما ذهب البعض إلى أن هناك من الأدلة ما يؤكد أن الوساطة كانت الوسيلة الأولى في تسوية المنازعات، من ذلك ماورد في إحدى الوثائق أن بردية من مصر البطلمية (305-30 ق م) تثبت أن الدولة المصرية في ذلك الحين، كان من الشائع لديها إرسال الخصوم ابتداء إلى الوساطة، فإن لم تفلح، تعين عليهم عندئذ سلوك سبيل التقاضي، راجع في ذلك: A Cierpicki, 'The Winnie Whittaker Memorial Lecture 2009: A Brief History of Dispute Resolution Through the Ages' January (2010) *Asian Dispute Resolution* 23 at 24.

[٥] - للوساطة صور عديدة، وتقسيمات كثيرة، أشار إليها Riskin منتهيا إلى بيان النوعين الرئيسيين لها، الوساطة المتدخلة "evaluative mediation"، والوساطة الحارسة "facilitative mediation "، راجع: Leonard L. Riskin, 'Understanding Mediators' Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed' [1996] 1 Harv. Negot. L. Rev. 7 7, 26

أهدافها [3] وقيمها [4]، ويرسي لها المبادئ، ويستن لها القواعد [5]، ولا يكبلها بطول إجراءات، ولا يعوقها بكثرة مواعيد، إذ بها يفرّ الأطراف من الإجراءات والمواعيد، وبها يلوذون من تنامي النفقات التي ترهقهم، ومن خطر احتمال التعرض لأحكام مفاجئة، دون أن يسعهم إلا تنفيذها صاغرين.

بالوساطة يفر الأطراف من "رجل العدالة المريض"، يفرون من التقاضي التقليدي، الذي تراخت قبضته، وأصاب سلطانه الوهن، ودب في أوصاله المرض، بعد أن ترامت أبعاد اختصاصه، ودخل في عباءته من الأنزعة الجديدة ما لم يكن مهيأ لنظرها، فتعثرت في طرقاته الملفات التي تحفل بأرقام كبيرة، وأطراف متعددة، وتلكأت في قاعاته القضايا التي انطوت على معاملات حديثة، وعلاقات متشابكة، معاملات وعلاقات أفرزها التقدم المتسارع في التجارة

---

[4] - لاحظ الشراح أن الوساطة تمر عبر عدة مراحل، يرى العض أنها ثلاث عشرة مرحلة، راجع مثلا: K. Kovach, *Mediation: Principles and Practice* (1st, , 2000) 210، والبعض يراها اثنتي عشرة مرحلة، انظر مثلا: C. Moor, *The Mediation Process: Practical Strategies for resolving conflict* (1st, , 1996) 155، في حين يرى فريق أنها سبع مراحل فحسب، انظر: A Taylor, Mediation & Folberg. Comprehension Guide to Resolving Conflicts Without Litigations (1st, , 1984) 11. والحق أننا ننتهي إلى أن المراحل أربع فحسب: الافتتاح، السبر والاستطلاع، التفاوض، الختام، وهو ما انتهت إليه دراسات عديدة، من بينها: CEDR, *The Mediator handbook* (4th, , 2004) and JAMS Institute, Mediation workshop (Sep 4th 2014- San Francisco)، كذلك: Straus Institute for Dispute Resolution Pepperdine University School of Law, Mediation The Art of Facilitating Settlement An Interactive Training Program (Aug 4th 2014- Los Anglos)، فضلا عن Folberg, Golann, Stipanowich and Kloppenberg, 'Chapter 9 Mediation the Big Picture and Chapter 10 A deeper Look into the process' in Wolters Kluwer (eds), *Resolving Disputes Theory, Practice and Law* (2nd, Aspen, 2010).

[3] - ذكرت Nadja Alexander خمسة أهداف للوساطة : تيسير الخدمة، الوصول للعدالة، مراعاة الجانب الشخصي، صون العلاقات الاجتماعية، إرضاء العميل ، راجع: Nadja Alexander, The Mediation Manual: Hong Kong Edition (1st, LexisNexis, 2014) 42وقد أشارت إلى أنها اعتمدت في ذلك على دراسة: Breidenbach and Glässer: S Breidenbach und U Glässer, 'Selbstbestimmung und SelbstverantwortungimSpektrum der Mediationsziele' (1999) 4 *KON: SENS—Zeitschriftfür Mediation*, 207. On mediation objectives, وانظر أيضا: S Goldberg, F Sander, N Rogers and S Cole, *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and other Processes*, 6th edn (New York: Wolters Kluwer Law & Business, 2012) at 169–167.

[5] - **قد تبدو أهم الملاحظات المطروحة بشأن تعريفات الوساطة، هي تلك التي قدمتها الدراسة المقارنة التي أجراها كل من هوبت وستيف. حيث أكدت هذه الدراسة على الاختلافات العديدة بين الرؤى التي انبنت عليها تعريفات الوساطة، والعناصر التي اشتملت عليها تلك التعريفات، لكنها أثناء ذلك، عرضت لقيم الوساطة، وصنفتها استنادا إلى أهميتها، إلى ثلاثة أقسام: جوهرية، وضرورية، ومكملة، راجع:** J. Hopt&Steffek, *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective* (1st, Oxford University Press, 2013) 11-17

[6] - للمزيد حول قواعد الوساطة، راجع **هوبت وستيف، المرجع السابق**: J. Hopt&Steffek, *Mediation: Principles and Regulation in Comparative Perspective* (1st, Oxford University Press, 2013)

الدولية، والتطور المتنامي للعلوم الحديثة، والطفرة المشهودة في نظم الاتصالات والمعلومات. يفرون من هذا التلكؤ وذلك التعثر إلى رحاب الوساطة، بما تكفله من مرونة، وما تحققه من كفاءة ومن سرعة، وما تجود به من حلول خلاقة لا تنحصر بين حدَّي الدائن والمدين، المالك والمستأجر، البائع والمشتري، هما الحدين اللذين يحصران القرار الأخير في مقدار من الأموال، قلَّ أو كَثُر، بل تعرف الوساطة التعويض الرمزي، والتقدير المعنوي، والبدائل المبتكرة، والتسويات الهجينة، التي تجمع بين المادي والمعنوي، فتخاطب النفوس بقدر ما تخاطب حسابات البنوك، وتُعْنَى برضا الطرفين كليهما، أكثر مما تنشغل بالتطبيق الحرفي كلا المتخاصمين لنصوص القانون. [٥٥]

هنا يتفاوض الأطراف بدلا من أن يتنازعوا، وفوق ذلك، توفر الوساطة لهم من يدير تفاوضهم، وسيطا، محايدا، خبيرا بموضوع النزاع، يتفق عليه كلا المتخاصمين ، يثقان به، يمنحانه التقدير والمكانة، دون أن يحمل أي منهما نحوه ذلك الشعور الذي يرغبان دوما في تفاديه كلما ولجا قاعة المحكمة، أو مجلس التحكيم؛ شعور الرهبة. هنا لا رهبة، لا توجس ولا خيفة، بل ود وثقة، شعور الضيف نحو المضيف، شعور المسافرين نحو الدليل، شعور الصبية المتحلقين حول الجد الكبير، يتطلعون إليه وهو يغمرهم بالحكايات القديمة، وخلاصات الحكمة، ودفء الاحتواء.

لكل هذه الأسباب، أضحت الوساطة قبلة منشودة منذ نحو عقدين في الولايات المتحدة وأوروبا، [٥٦] وهي تخطو حثيثا نحو اعتلاء المنزلة ذاتها في منطقتنا العربية، بعد أن انصرم نصف العقد الثاني من القرن العشرين، وبعد أن ضج الناس بالشكوى من تعثر التقاضي بشكله المعهود؛ حتى أمسى من المعلوم للكافة حاجة أجهزة العدالة إلى وسيلة جديدة، تعبر بها أزمتها، لا عن طريق هجر المحاكم وتنفير الناس من طرق أبوابها، بل من خلال إتاحة الفرصة لهذه المحاكم أن يتفرغ قضاتها لنظر ما لا محيص عن إسناده إليهم، فيرفع عن كاهلهم أعباء القضايا التي يمكن تسويتها دون اللجوء إليهم، وتلك التي تمس الحاجة فيها إلى خبرات خاصة، كالقضايا التجارية ومنازعات الاستثمار، وغيرها من المنازعات التي يكون الأطراف فيها في أمس الحاجة إلى من يفهم طبيعة المجال الذي وقع فيه النزاع، قبل أن يكون بصيرا بالقانون، وحينئذ تسنح الفرص كلها لرفع كفاءة الهيئات القضائية، بالتدريب والتخصص وحسن الاختيار ..إلخ.

وإذا كانت الوساطة قد لقيت في الغرب وبوجه خاص في الولايات المتحدة نجاحا لافتا، فإن فرصتها في بلادنا ستكون أوفر حظا؛ إذ بجانب ما نعاني منه من تأزم الأجهزة التقليدية للعدالة على نحو غير مسبوق، نجد أن أدبيات التراث الديني المتنوع، والمتناثرة في سائر الكتب السماوية ذات المنزلة الخاصة لدى شعوب المنطقة العربية تزخر بدعوات صريحة إلى المسارعة لتصفية الخلافات قبل أن تكون خصومات، وتسوية النزاعات قبل أن تكون صراعات، وتعِدُ بالمثوبة وحسن العاقبة من يبادر إلى الصلح، ومن يبدأ بالسلام. [٥٧] كما أن مجتمعاتنا، عرفت ولا زالت تعرف الوساطة

---

[٥٦] - للمزيد حول الكيفية التي تعمل بها الوساطة، والحلول الخلاقة التي كثيرا ما تنتهي إليها، انظر: L. Love and others Stories Mediators Tell ABA publications.

[٥٧] - للمزيد عن النشأة الحديثة للوساطة، ودور مؤتمر باوند، ونقابة المحامين الأمريكية منذ أبريل 1976، راجع: Kenneth K. Stauart& Cynthia A. Savage, 'The Multi door courthouse: How it's working' [] , 2

[٥٨] - تاريخ الإسلام حافل بنماذج الوساطة حسبما تفصح المراجع الفقهية؛ إذ تكررت الإشارة إلى أحداث دعا النبي صلى الله عليه وسلم القبائل والجماعات المتنازعة فيها إلى الوساطة لتسوية أنزعتهم من خلالها، كما أن دور القاضي في الإسلام، ونظام التقاضي الذي ساد قرونا، عرف كذلك وسائل تسوية المنازعات على نحو يشبه كثيرا تنظيمه الحديث، انظر: H Glenn, Legal traditions of the world: sustainable diversity in law, 5th .edn (Oxford: Oxford University Press, 2014) at 186 et seq، الإنجيل كذلك، لم تخل صحفه من

في مختلف صورها وتطبيقاتها، حيث لا يكاد يقع نزاع، حتى تجد "أهل الخير" يسارعون إلى التطوع بتصفية الأجواء، وتبسيط الخلاف، وإذابة الجليد، ووصل ما انقطع، وجبر ما انكسر. أهل الخير هنا وسطاء، متطوعون، محايدون موثوقون،لا ينتهون إلى حكم ولا قرار، بل يكتفون بتذكير الأطراف بأن "الصلح خير" وأن تسوية "معقولة" يقبلها الأطراف اليوم، خير من حُكْم بعيد لا يدري أحدٌ أي الكفتين تكون لديه الراجحة.

وساطة "أهل الخير" أكثر ذيوعا من جلسات "كبير العائلة"، أو "شيخ القبيلة"، أو "حكيم العشيرة"، تلك الجلسات التي مهدت لقبول ثقافة التحكيم في بلادنا منذ أكثر من عقدين من الزمان؛ لأجل هذا فإن السبيل أمام الوساطة أكثر تمهيدا وأيسر تذليلا.

السبيل أمام الوساطة في المجتمع العربي لا ينتظر إلا إشارة البدء، فجميع الطرق تؤدي إليها، هي آتية كسيل لا مرد له، وأهل الاختصاص بالخيار، بين الإفادة من هذا التيار الجديد، ودعم مسيرته، فيعمهم أثره الطيب،أو التشبث غير المبرر بما ألفوا عليه آباءهم من نظم تطاول عليها العهد، فلا يكون أمام السيل حينئذ إلا مواصلة التدفق، مزيحا ما يعترضه من عقبات، جارفا ما يعوقه من عثرات، ليكمل مسيره المحتوم.

الإشارة إلى الوساطة؛ إذ جاء بالرسالة الأولى لبولس الرسول إلى أهل كورنثوس نصيحته لهم بالابتعاد عن المحكمة، راجع: 1 Corinthians 6, 1–4. See also Jesus' comments as recorded in Matthew 5, 25–26.، وفي التاريخ اليهودي أيضا، تجد الوساطة والتحكيم معروفة في تقاليدهم القديمة وتراثهم المعرفي، انظر: J T Barrett, A History of Alternative Dispute Resolution: The Story of a Political, Cultural and Social Movement (San Francisco: Jossey-Bass, 2004) at 10. ، وكذلك: H Glenn, Legal traditions of the world: sustainable diversity in law, 5th end (Oxford: Oxford University Press, 2014) at 121 et seq.



الوساطة

الوسيلة الأمثل لتسوية الخلافات الناشئة عن

عقود التجارة والاستثمار

الدكتور/ محمد عبد الرءوف

مدير مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي

"*التسوية السيئة أفضل من القضية الجيدة* " هكذا ينصح المتخصصون في مجال تسوية منازعات التجارة والاستثمار، فأية صفقة تجارية تصاحبها مخاطر نشوب خلافات قد تتفاقم وتتحول، بسبب عدم وعى الأطراف أو مستشاريهم، إلى منازعات يصعب فضها ودياً عن طريق تسوية يسيطر الأطراف على شكلها ومضمونها.

من هنا تأتي أهمية التدخل في فترة مبكرة من عمر الخلافات والعمل على عدم تصعيدها ، في محاولة لتقريب أوجه النظر والبناء على المصالح المشتركة والتركيز على لغة يفهمها رجال الأعمال ولا يجيدها بالضرورة رجال القانون.

في هذا الإطار، برزت أهمية الوساطة كوسيلة بسيطة غير مكلفة وسريعة لفض الخلافات ، بحيث يتمكن الأطراف من خلالها وبمعاونة وسيط محترف من عرض نقاط الخلاف دون استدعاء الحجج والنصوص القانونية أو السوابق القضائية، مع التركيز على إيجاد حلول يرتضيها الطرفان ويقوما سوياً بصياغة بنودها، ومن ثم يسيطران تماماً على مضمونها دون أن يفرض عليهما شيئا، وبالتالي لا توجد مفاجآت غير سارة في صورة أحكام قضائية أو تحكيمية لا يتدخل الأطراف في صياغتها ولا مجال لتوقع منطوقها.

ولعل أهمية الوساطة تكمن في أن الأطراف لن يخسروا شيئاً إذا حاولوا استنفاذ هذه الوسيلة من وسائل حسم المنازعات، خاصةً إذا كانت الظروف الاقتصادية تقتضي عدم تصعيد الخلافات وإهدار الوقت والجهد والمال.

وإذا كان البعض لا يؤمن بجدوى الوساطة باعتبارها غير ملزمة، فإن الواقع العملي قد أفرز العديد من الآليات التي بموجبها يتفق الأطراف مسبقاً على الالتزام بالاتفاق الناجم عن الوساطة، أو على تحويل هذا الاتفاق إلى حكم تحكيمي بالتسوية يحوز حجية الأمر المقضي ويكون واجب النفاذ، ومن شأن هذه الآليات وغيرها تشجيع الأطراف على استخدام الوساطة سواء قبل أو بعد اللجوء إلى التحكيم.

في الختام، أجده لزاماً على أن أشارك القارئ في تجربة شخصية كوسيط يتصدى لخلاف متصاعد ومعقد وصل بأطرافه إلى حد تقديم البلاغات المتبادلة للنائب العام وهدد مستقبل مشروع ناجح وله مستقبل، لمجرد أن الأطراف توهموا أنه لا وسيلة لفض خلافاتهم إلا عن طريق التقاضي، ولأنهم أغلقوا الأبواب والنوافذ أمام الحوار فسادت لغة الاتهامات والتهديدات وغابت فلسفة الأهداف والغايات، ولكن عندما تم تهميش الجدل حول النصوص القانونية والعقدية والتركيز على أهمية المصالح المشتركة للطرفين مع استبعاد الحساسيات الشخصية، تمكن الأطراف من تغليب لغة العقل والمنطق وتوصلوا بالفعل إلى اتفاق تسوية اتفقوا على كافة بنوده دون أن يتوقف مشروعهم الناجح ،وفي هذا فيما أرى أبلغ مثال على جدوى الوساطة كوسيلة فعالة ومثالية لحسم الخلافات الناشئة عن عقود التجارة والاستثمار.



الوساطة كأسلوب لتسوية المنازعات التجارية
د. خالد الشلقاني*

تعريف مختصر للوساطة:

الوساطة عملية طوعية وغير رسمية وسرية يقوم خلالها طرف ثالث محايد يسمي "الوسيط" بمساعدة الطرفين المتنازعين من أجل الموافقة على تسوية مقبولة للطرفين بشأن النزاع القائم بينهما. الوسيط لا يقوم بإصدار قرار في النزاع أو حتى بإعداد مسودة لحل أو تقديم اقتراح للحل.

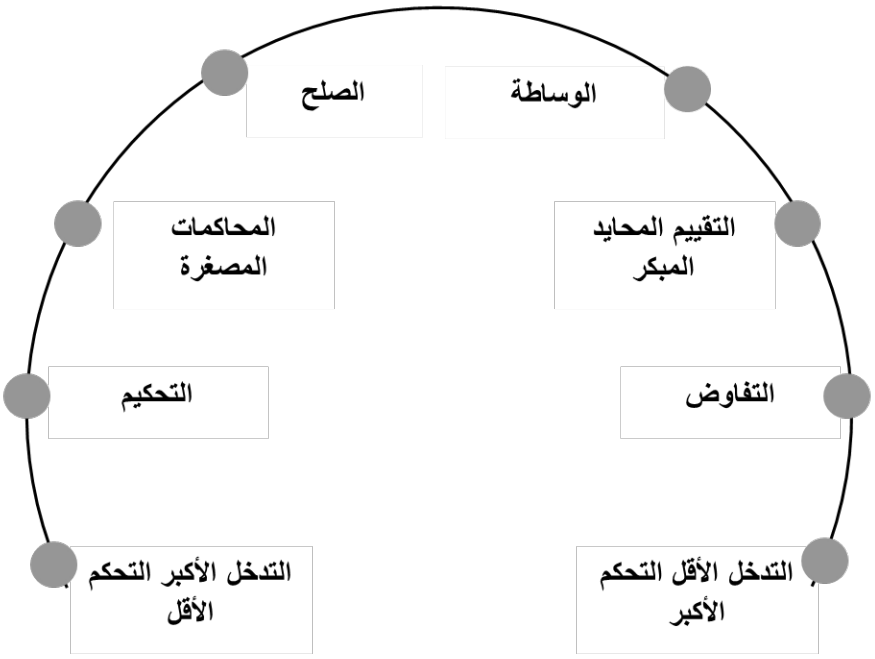
دور الوسيط هو تسهيل عملية التفاوض بين الطرفين عن طريق عقد اجتماعات مشتركة بينهما ،واجتماعات منفردة مع كل طرف يعطي فيها لكل طرف ربما أفكارا مبتكرة ويسأل أسئلة تحفز هذا الطرف أو ذاك علي إعادة تقييم الموقف للوصول إلى حل يرضي الطرفين ، أو كما يقولون بالانجليزية win/win على قدر المستطاع.

و النتيجة النهائية في حالة نجاح الوساطة هي أن يتم إعداد عقد أو اتفاق للتسوية الودية بين الطرفين، ويجب التنبيه هنا الي أن الوسيط لا يقوم بفرض أي حل على الطرفين إنما يحاول كما سبق وأن أشرنا من خلال الاجتماعات المنفردة مع كل طرف أو الاجتماعات المشتركة أن يحفز الطرفين ويسهل عملية التفاوض بينهما ومن هنا تأتي الخاصية المهمة جداً لعملية الوساطة، وهي أن النتيجة في النهاية يقوم بتصميمها وتحديد معالمها وبنودها والاتفاق عليها الطرفان، ولا تُفرض عليهما من جهة ثالثة مثل مثلاً هيئة محكمة أو هيئة تحكيم.

والرسم البياني أدناه يبين موقع الوساطة في منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات:

---

*الشريك المدير لمكتب الشلقانى للاستشارات القانونية والمحاماة، ويدير قسمي القضايا والتحكيم وكذلك قسم حقوق الملكية الفكرية). وهو محام أمام محكمة النقض بمصر ومسجل كمحكم بوزارة العدل وزميل جمعية المحكمين بلندن منذ 1997 ومحكم لدى مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي. وقد عمل كمحام ومحكم وخبير فيما يزيد عن 70 قضية تحكيمية على مدار 25 عاما. ويشرف على قسم القضايا في المكتب والذي يتناول في المتوسط 800 قضية سنويا. ويعتبر من رواد الوساطة في مصر وهو المؤسس الرئيسي ورئيس سابق للجمعية المصرية للتسوية الودية للمنازعات.



وأحكام المحاكم بالطبع تأتي في أقصى يسار الرسم من حيث عدم إمكانية تحكم الطرفان في النتيجة دون تدخل من طرف ثالث مثل القاضي أو المحكم.

لماذا يلجأ الطرفان للوساطة؟ ولماذا لا تكفي عملية التفاوض المباشر؟:.

. في كثير من الأحوال يكون هناك عائق للتفاوض المباشر أو تفشل عملية التفاوض المباشر إما لوجود خلافات لها طابع شخصي، أي شخصنه النزاع التجاري، أو لوجود تصورات معينة لكل جانب لا تأخذ في الاعتبار التصورات المقابلة للجانب الأخر.

وفكرة المنظور المختلف للأمور فكرة محورية في الوساطة، ففي الفكر الصيني مثلاً هناك فكرة الين واليانجyin and yang وهي أن كل شيء في الحياة له جانبان وهذان و يرمز إليهما بالرسم أدناه :



1 الرؤية المتكاملة لجوانب النزاع.

2 نقاط القوة والضعف لكل جانب.

يلاحظ أن كل أبيض به شيء من الأسود والعكس صحيح... و بالتالي يجب علينا أن نفهم أن في كل نزاع...ومع استبعاد الغش وسوء النية... فإن جزءا من الحقيقة ينعكس أيضا في الرأي الآخر أي لا يمكن أن يستحوذ أحد من الطرفين على الحقيقة المطلقة أو الحقيقة الكاملة وإذ إن كل وجهة نظر بها جزء من الحقيقة.

إذا دور الوسيط هو أنه يعود بالأطراف لأرضية الواقع. الوسيط يحاول أن يبين لكل طرف المنظور من وجهة نظر الطرف الأخر، وبعد ذلك يبحث عن حلول مبتكرة للطرفين للوصول لحل مرض لهما معا.

و مشكلة الأحكام التي تصدر في التحكيم أو من المحاكم أنها كثيرا ما تتبني منظورا واحدا يفرض فرضا على الطرفين، وفي الكثير من الأحيان يكون مرفوضا تماما للأحد الطرفين. وهنا نخلق عداء مستمرا لوجود فائز وخاسر.

الوساطة أصبحت الأسلوب المفضل لتسوية المنازعات التجارية في البلدان المتقدمة اقتصاديا:

لن أكرر هنا الإحصائيات بالتفصيل، لكنها كلها تشير الى إحالة أكثر من 80% من المنازعات التجارية في الولايات المتحدة للوسطة وأن حوالي 80% من عمليات الوساطة تنتهي بنجاح الطرفين للوصول لتسوية ودية، والأرقام في بلدان أوروبا الغربية قريبة من ذلك. وهذه أرقام لها دلالة كبيرة للتأكيد على جدوى محاولة الوساطة قبل الدخول في منازعات أمام القضاء أو هيئات التحكيم.

ولا يخفى على أحد التكاليف الباهظة من رسوم وأتعاب و غير ذلك لمباشرة أي نزاع أمام القضاء أو في التحكيم. وهذا بخلاف المدة التي قد تصل لسنوات عديدة للوصول لحكم نهائي وتنفيذه. وكل هذا دون الأخذ في الاعتبار لمدي المعاناة و الحمل الذي تمثله المنازعات أمام المحاكم على اقتصاد الدولة ومواردها...فلا عجب من أن الكثير من الدول قد أعطت لمحاكمها حق أن تأمر أطراف المنازعات المنظورة أمامها أن تلجأ للوساطة.

ملخص لفوائد الوساطة

يحتفظ الطرفان بالقدرة على التحكم في النتيجة مع نطاق واسع من الخيارات. وتتحقق للطرفين فرصة أكبر للحفاظ على العلاقات التجارية بينهما، كما إنها توفر على الطرفين مصاريف باهظة وجهودا قد تستمر لسنوات طويلة.



الوساطة فى منازعات الاستثمار

*** المستشار/ فاطمة فتحى خليفة**

تعد الوساطة وسيلة جديدة من وسائل تسوية منازعات الاستثمار، فالوساطة هى عملية مرنة تتم بسرية ويقوم خلالها شخص محايد هو الوسيط بمساعدة الأطراف (فى هذه الحالة المستثمر الأجنبى والدولة المضيفة للاستثمار) بطريقة مرنة للوصول إلى تسوية لخلافهم أو نزاعهم، وتغلب على الوساطة صفة الرضائية فالأطراف يختارون تسوية نزاعهم عن طريق الوساطة، ويقوم الوسيط بمساعدة الأطراف للوصول إلى تسوية ودية للنزاع، إلا أن الأطراف هم الذين يقررون محتوى اتفاق التسوية.

و الوساطة تعد وسيلة اختيارية لتسوية منازعات الاستثمار،و عادة ما يحتوى شرط تسوية المنازعات الوارد بالاتفاقيات الثنائية لحماية وتشجيع الاستثمار على أنه فى حالة نشوء نزاع بين الطرفين يمتنع على المستثمر اللجوء إلى التحكيم إلا بعد انقضاء فترة معينة تسمى "فترة التهدئة" مما يفتح المجال للطرفين لمحاولة تسوية نزاعهما بطريقة ودية ومن بينها الوساطة، وقد تكون الإشارة إلى الوساطة صريحة أو ضمنية، على سبيل المثال فقد أشارت المادة العاشرة فقرة واحد من الاتفاق بين مصر وموريشيوس بشأن التشجيع والحماية المتبادلة للاستثمار المبرم فى 2014 إلى تسوية المنازعات "بقدر الإمكان عن طريق المشاورات أو المفاوضات أوالوساطة أو التوفيق." بينما بعض الصياغات الأخرى تنص على محاولة التسوية الودية للنزاع بدون ذكر صريح للوسائل، الأمر الذى قد يفهم منه ضمناً الإشارة إلى الوساطة.

ورغم سهولة الوساطة كوسيلة لتسوية منازعات الاستثمار فإن اللجوء إليها مازال محدود جداً، فوفقاً لإحصائية البنك الدولى فإن التوفيق وفقاً لقواعد المركز الدولى لتسوية منازعات الاستثمار (الإكسيد) تم فى تسع قضايا فقط. ويرجع ذلك إلى العديد من الصعوبات التي تواجه الوساطة منها : **أولاً:**، قلة الدول التي لديها قوانين تنظم الوساطة بصفة عامة والوساطة فى مجال تسوية منازعات الاستثمار بصفة خاصة،وكذلك قلة القواعد الدولية المنظمة للوساطة أو التوفيق فى منازعات الاستثمار، فلا يوجد سوى قواعد نقابة المحامين الدولية المتعلقة بمنازعات المستثمر والدولة IBA Rules on Investor State Mediation وقواعد التوفيق الخاصة بالإكسيد ICSID Conciliation Rules ، علما بأن الوساطة والتوفيق مفاهيم متقاربة للغاية.

ثانيا:، قلة وعى المعنيين بالموضوع سواء من حيث وجوده أو اللجوء الفعلي له أوعملية الوساطة أوالسمات الأساسية لنتيجة الوساطة. فتلك الوسيلة لم تختبر بشكل كاف و حتى فى الحالات المحدودة التى تم اللجوء إلى تلك الوسيلة فإن نتيجتها نادراً ما تعرف بسبب السرية التى تعد أحد شروطها. **ثالثاً**:، قلة عدد الوسطاء المتخصصين في مجال تسوية منازعات الاستثمار.

والتغلب على الصعوبات التي تواجه الوساطة يكون برفع مستوى الوعي لدى المعنيين بتلك المسألة وزيادة ثقتهم بالوساطة، ويمكن تحقيق ذلك بتضافر جهود الفقه و الممارسين، واستعداد الأطراف للمشاركة بتجربتهم دون الإخلال بسرية عملية الوساطة.

عمر جمال الدين إبراهيم

الوساطة: اللمسة السحرية

" تخيّل لو أن شخصين متخاصمين يُدير كل منهما ظهره للآخر علامة على انقطاع كل وسائل التواصل بينهما. وتخيّل لو جاء شخص ووقف بينهما وقام في نفس اللحظة بوضع يده اليمنى على كتف أحدهما ويده اليسرى على كتف الآخر. ماذا سيحدث؟ سوف يستدير الشخصان ليروا هذا الشخص الذي وضع يديه على كتفيهما وعندها سوف يرون بعضهما البعض أيضاً " هذه هي العبارات التي افتتح بها السيد "ستيفن رطل" (Stephen Ruttle) إحدى محاضراته الشيقة عن الوساطة والتي كان لي شرف حضورها في العاصمة البريطانية لندن عام 2013. إنني أتذكر هذه العبارات لأنها تصف عملية الوساطة ببلاغة وببساطة منقطعتا النظير.

عندما تدب الخلافات بين أطراف ويعجزون عن حلها بأنفسهم فإن وسائل التواصل بينهم تنقطع مما يؤدي إلى تفاقم الخلافات وتشعبها وتحولها إلى نزاعات. وهنا يأتي دور الوسيط الذي يعمل على التواصل بحرفية وبحياد مع كل طرف من هؤلاء الأطراف. هذا التواصل بين كل طرف والوسيط يؤدي بالتبعية إلى استعادة التواصل المفقود بين الأطراف فيما بينهم مما يمكّن هؤلاء الأطراف من إيجاد الحلول لهذه الخلافات والتخلص من هذه النزاعات التي طالما أزعجتهم وعرقلت نجاحهم. إن الدور الذي يلعبه الوسيط بحرفية وبحياد من أجل استعادة التواصل المفقود بين الأطراف هو الذي يجعل الوساطة من أنجح وسائل التخلص من النزاعات وحل الخلافات.

على الوسيط أن يجعل الأطراف تثق بأنها في يد أمينة التي هي يد الوسيط الممدودة إليهم. ذلك يتم بأن يتحلى الوسيط ببعض الصفات والمهارات وأن يستعملها في إطار إجراءات الوساطة بحرفية نابعة من مجموع خبراته. إن الوسيط ليست له سلطة على موضوع النزاع أو الخلاف ولا على الاتفاق الذي يتوصل إليه الأطراف حلاّ لنزاعهم أو خلافهم، فهو على الحياد في هذا الشأن. ولكن الوسيط هو المسيطر على إجراءات عملية الوساطة التي تؤدي إلى ثقة الأطراف به ومن ثم إلى توصل الأطراف لهذا الحل. يصطحب الوسيط الأطراف خلال هذه الإجراءات بسلاسة ودراية في ضوء ما يتوصل إليه بخبرته أنه الأنسب ووفق ما يستنبطه بفراسته عن تفاعلات الأطراف فيما بينهم.

أحيانا قد يقرر الوسيط عدم ممارسة أحد الإجراءات المعتادة في عملية الوساطة حيث يرى أن التجاوز عن هذا الإجراء مفيد من أجل استمرار التفاعل الإيجابي بين الأطراف. وهنا يحضرني مثال لذلك خلال حضوري جلسات الوساطة متدرباً مع أحد الوسطاء المخضرمين منذ عدة أعوام في لندن. فقد تلاحظ للوسيط من خلال اللقاءات التمهيدية مع الأطراف أن العلاقات بينهم متوترة للغاية وأن مجرد لقائهم كفيل بانهيار عملية الوساطة برمتها. ولذلك فقد قرر الوسيط عدم عقد أية جلسات مشتركة تجمع الأطراف معا بالرغم من أن إجراءات الوساطة الاعتيادية تشمل عقد جلسة افتتاحية بحضور جميع الأطراف. وقد تمت الوساطة بنجاح عبر سلسلة من اللقاءات المكوكية التي قام بها الوسيط مع كل طرف على حدى وبنهاية اليوم قام الأطراف بتوقيع اتفاق التسوية وغادروا مقر انعقاد الوساطة بدون أن يقابل أحدهم الأخر.

ويحضرني كذلك مثال آخر لما يمكن أن يقوم به الوسيط من أجل توفير مناخ محفز للتوصل لحل النزاع. فقد كان النزاع بين طرفين وكان مقر انعقاد الوساطة في لندن هو مكتب المحاماة الذي يمثل أحد الأطراف. وقد لاحظ الوسيط أثناء تفقده المقر قبل بدء الجلسات أن مكتب المحاماة قد خصص قاعة للطرف الخصم تقل في الجودة عن تلك التي خصصها لموكله. فقد كانت قاعة الخصم أصغر مساحة وبدون نوافذ وجهاز التكييف لم يكن يعمل بكفاءة. فما كان من الوسيط، بعد استقبال الأطراف وعقد اللقاءات التمهيدية وتأكده من التأثير السلبي لهذه القاعة على هذا الطرف، إلا أن قام باستبدال القاعات فقام بنقل هذا الطرف إلى القاعة المخصصة للجلسات المشتركة التي كانت أكثر القاعات رحابة. وقد كان لذلك تأثير ممتاز على ذلك الطرف وعلى توطيد ثقته في الوسيط مما ساعد في التوصل لحل النزاع بنهاية اليوم.

هذه كانت بعض الأمثلة عما يستطيع الوسيط القيام به لإنجاح الوساطة من خلال تحكمه التام في كل ما يتعلق بإجراءاتها فهي لمسة الوسيط السحرية التي تصنع الفرق.



دور الهيئة في دعم التسوية الودية

الأستاذ / علاء الدين عمر

الرئيس التنفيذي للهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة

يعد الاستثمار هو الدعامة الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للدول، حيث يحظي باهتمام بالغ علي مر العصور ، فقد عملت الدول على تهيئة و توفير المناخ المناسب و الجاذب للاستثمار من خلال تحسين العوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التشريعية لارتباطهما بالعملية الاستثمارية.

لذا وقع علي عاتق المشرع بناء منظومة قانونية تنظيمية تتناسب مع المفهوم الحقيقي لاقتصاد السوق و خلق آليات تنفيذية علـى مستوى عال من الكفاءة والفعالية، لتجسد أحكامها على أرض الواقع.

و حيث إن مسألة تطبيق القانون تمثل محور اهتمام المستثمر ولها أثر كبير فـي اتخاذه قراره الاستثماري ؛ لاعتبارها الدليل القاطع على نية الدولة و مصداقيتها ، فالمستثمر لا يهمه القانون في ذاته بقدر ما يهمه القدرة على تطبيقه بكل حياد وشفافية، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء هيئات تتولى مهمة تشجيع الاستثمار و حماية مصالح المستثمرين.

و لذلك تم إنشاء الهيئة العامة للاستثمار و المناطق الحرة عام 1971م لتكون البوابة الرئيسية للاستثمار في مصر حيث تتولي مهمة جذب و تشجيع الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي ، و خلق بيئة استثمارية متكاملة بالإضافة إلي خدمات التأسيس و ما بعد التأسيس و ما بعد المشاريع، و في سبيل تحقيق أهدافها فقد قامت الهيئة بالتعاون مع كافة الجهات المعنية بالاستثمار لإزالة جميع العراقيل و التحديات التي تواجه المستثمرين و الوقوف بجانبهم لإنجاز مشاريعهم في أسرع وقت و بأقل تكلفة.

وحرصا من الدولة علي استكمال الإطار المؤسسي للاستثمار فقد تم إنشاء وزارة الاستثمار في يوليو 2004، بهدف مراقبة سياسات الاستثمار والتنسيق بين الوزارات والجهات ذات العلاقة بمجال الاستثمار في مصر، مؤكدة علي تنفيذ سياسة الدولة فيما يخص تحسين مناخ الاستثمار وتشجيع جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

واستكمالاً لمنظومة الخدمات المقدمة من الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لتحسين مناخ الاستثمار، فقد قامت الهيئه بإنشاء **"مركز تسوية منازعات المستثمرين"** عام 2009 م لتسوية المنازعات التي قد تنشأ بين المستثمرين بعضهم البعض أو مع أية جهة و ذلك عن طريق **الوساطة**، وقد روعي عند وضع قواعد المركز الاستفادة من آخر ما انتهت إليه الممارسات الدولية والتشريعات المقارنة، وكذا توصيات لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال).

والوساطة هي إحدى الوسائل الودية، وفيها يقوم شخص محايد (وسيط) بمساعدة أطراف النزاع في سعيهم للوصول إلى تسوية ودية وسريعة للنزاع القائم بينهم؛ وذلك توفيراً للوقت والمال والجهد، دون إخلال بحق الأطراف في اللجوء إلى القضاء.

فإن كانت الغاية من اللجوء إلى الوساطة هي ضمان الوصول لحل سريع نابع من أطراف النزاع يحقق مصالحهم وينأى بهم عن بلوغ مرحلة التقاضي بما تمثله من إجراءات معقدة وطويلة يصعب التنبؤ بنتيجتها، فإن الحاجة لتنظيم إجراءات الوساطة تظل دائما من الأولويات التي تكفل تحقيق التوازن بين حقوق أطرافها والتزاماتهم تحقيقاً للأهداف

المرجوة منها، ومن هنا كان لزاماً علينا تنظيم إجراءات الوساطة والتزامات جميع المشاركين فيها علي النحو الوارد بقواعد مركز تسوية منازعات المستثمرين.

هذا و قد حقق المركز خلال الثلاث سنوات الأخيرة العديد من الإنجازات سواء على مستوى التدريب أو التشريع أو في مجال إجراء التسويات، حيث قام المركز بتسويات تجاوزت (600 مليون جنيه) عام 2013 م ، كما تقدم للمركز عام 2014 م طلبات تسوية لعدد 35(شركة) يتراوح قيمة المبالغ التي تم الإفراج عنها(2 مليار وسبعمائة وسبعين مليون جنيه).



دور مؤسسات الدولة

في تدعيم آليات تسوية وفض المنازعات

د.شريف عيد حسن

***خبير قانوني بمركز تسوية منازعات المستثمرين**

انطلاقا من أهمية خلق بيئة تشريعية جاذبة للاستثمار تهدف إلى خلق مناخ تشريعي مناسب للتنمية الاقتصادية، سواء من خلال دراسة الآثار التشريعية للقرارات والقوانين وأثارها على الاقتصاد – مروراً بتأمين وتلافى أية أخطاء إدارية تصدر عن أجهزة الدولة وإزالتها.

اهتمت الدول بإيجاد بيئة صالحة وداعمة للاقتصاد وانشغلت بتبني آليات تساعد المستثمرين على إنهاء نزاعاتهم بشكل ودي وبعيداً على اللدد في الخصومة الذي يتولد نتيجة طول إجراءات التقاضي،و الذي ويؤدى في نهاية المطاف إلى إضعاف الكيانات الاقتصادية وانشغالها بعمل أخر يحيد بها عن الأهداف المنشأة من أجلها ، نظراً لأن إصلاح البيئة التشريعية وتهيئة مناخ جاذب للاستثمار لا ينحصر فقط في تحسين جودة التشريعات والقرارات الإدارية وإنما يكتمل بمحاولة علاج ما ينجم عنها من آثار سلبية.

ومن خلال التعمق في التجربة المصرية يمكن القول ان وسائل تسوية منازعات المستثمرين في مصر تنقسم إلى قسمين: الأول منها يشمل المنازعات الإدارية التي تكون الدولة طرفا فيها مع المستثمر، ويتمثل القسم الثاني في المنازعات التي تنشأ بين المستثمرين أنفسهم.

وفيما يتعلق بالقسم الثاني الخاص بتسوية المنازعات بين المستثمرين بعضهم البعض فقد تبنى المشرع المصري محاولة إيجاد عدد من الوسائل التي يمكن أن يلجأ إليها الأطراف المتنازعة لإنهاء خلافاتهم بشكل ودي، سواء من خلال تفويض قضاه متخصصين ومدربين على عرض الصلح على الأطراف قبل نظر الدعوى أمام قاضى الموضوع (المحاكم الاقتصادية) ، أو من خلال إعطاء بعض الاختصاصات المتعلقة بتسوية منازعات المستثمرين للجهة الإدارية المتولية الإشراف على عمل الشركات وتسيير أمور المستثمرين باعتبارها أكثر تخصصاً ودراية بمتطلبات عملهما(الهيئة العامة للاستثمار).

فنجد أن الهيئة العامة للاستثمار تعكف على حل مشكلات المستثمرين عن طريق العديد من الآليات واللجان المختصة، سواء بشكل مباشر عن طريق مركز تسوية منازعات المستثمرين والذي يمارس هذه المهمة وفقاً لإجراءات وقواعد الوساطة المنصوص عليهما بالمركز والتي روعي عند وضعها الاستفادة من آخر ما انتهت إليه الممارسات الدولية والتشريعات المقارنة، وكذا توصيات لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)- وعاده ما يلجا المستثمرين إلي المركز بمناسبة حدوث خلاف بين الشركاء وأصحاب الحصص في الشركات وبين مديرها . بخصوص اتخاذ القرارات الاستثمارية .وغيرها من أساليب أداره الشركة .

ويمكن القول بأن منازعات المستثمرين سواء كانت منفردة أو مركبة تشكل السبب الرئيسي في تخلي المستثمرين عن استثماراتهم أو توجههم نحو استثمارات لا تتوافق مع أهداف السياسة الاقتصادية للدولة، و من هنا تبرز أهمية الدور الذي تضطلع به الهيئة لتطوير الاستثمار باعتبارها آلية تنفيذية لقانون الاستثمار و أداة ضرورية للنهوض بالاستثمارات الوطنية و الأجنبية.

وفى رأينا أن تبنى المشرع لآليات تسوية المنازعات بين المستثمرين لا تقل أهمية ومكانة عن تبنى المشرع لآليات التسوية المتعلقة بمشاكل المستثمرين مع الدولة بل تزداد، حيث إن الغالبية العظمى من المنازعات التي تكتظ بها المحاكم ومراكز التحكيم قد نشأت في الأساس عن خلافات بين الشركاء سواء داخل الشركة الواحدة أو من خلال العلاقات التعاقدية اللازمة لممارسة المستثمرين لنشاطهم التجاري.

قصه نجاح من خلال خبرتي المحدودة في الوساطة

بحكم تكويني وخبراتي السابقة في التقاضي وفض المنازعات، أجد الكثير من الصعوبة في قبول فكرة اللجوء إلى الجهات الحكومية أو شبه الحكومية للبحث عن حلول ودية للمنازعات التجارية أو مدنية. فالتردي الواضح في أمور كثيرة تخص الجهاز البيروقراطي المصري، جعل الكثير ييأس من قدرة الجهة الحكومية أو شبه الحكومية في التوسط الحيادي والموضوعي في هذه الأمور. وزاد كثيرا من ترددي تطور النزاع الذي كانت تمر به الشركة التي كنت أمثلها في ذلك الزمن. بدون استغراب، تحول نزاع في وجهات النظر حول تنفيذ عقد مقاولة إلى طعن في الأشخاص ولدد في الخصومة استمر لعدة سنوات، مما كان يستحيل معه –في نظري على الأقل-التوصل إلى حلول ودية أو حتى تقريب وجهات النظر، سواء كانت الوسيلة هي الوساطة أو غيرها من طرق تسوية المنازعات الودية.

لذلك حين وصلتني الدعوة الأولى للاجتماع بناء على طلب الطرف الأخر في الوساطة (عن طريق اتصال هاتفي من الدكتورة المحترمة/ أيمان منصور – مديرة المركز)، كان رد فعلي الأول هو التشكيك في جدوى هذا الإجراء من ناحية، وعدم قدرة المركز في الوصول بالمتنازعين إلى اتفاق يرضيهما. فلقد كنت قد كونت رأيا شخصيا مسبقا بأن هذه الخطوة الشكلية لن تصمد كثيرا في مواجهة رياح الخلاف والاختلاف، وستنتهي بإقرار طرفي الخصومة والمركز على السواء بالفشل في الاتفاق، وبالتالي فشل المركز في أداء دوره.

لكن حدث أن النقاش الطويل الذي دار بين د/ إيمان منصور، مدير المركز، وبيني، حول أهمية المحاولة وعدم التشاؤم والثقة في الطرف الأخر وحياد المركز، أثار اهتمامي وفضولي، فدفعني هذا الفضول والحرص المهني على عدم تفويت أي فرصة لتسوية خلاف دون سبر اغوارها، فقد تكون منتجة وناجحة في الوصول بأطراف النزاع إن لم يكن إلى لاتفاق فعلى أدنى تقدير فصل النزاع الشخصي عن النزاع المهني. فأعطيت المحاولة فرصة يوم واحد لتنجح. فقد كانت شكوكي في نجاح التجربة ما زالت قوية.

وبدأت المهمة الشاقة والعسيرة في الجلوس والتفاوض مع الطرف الأخر. فلم يكن الأمر هين ولا النفوس مستعدة تماما للتخلي عن مطالباتها وادعاءاتها مع تمسك كل طرف بأنه على حق ومظلوم ... الخ. وجلس الوسيط، بل الوسيطة، في كل حياد وموضوعية لفض الاشتباكات وتقريب وجهات النظر. فرأيت ما شجعني، وأعتقد بشدة شجع الطرف الأخر أيضا، على الاستمرار. وعند انتهاء اليوم الأول دون توصل لاتفاق، لكن مع ظهور بوادر إيجابية لإمكانية الاتفاق، تشجع الطرفان واتفقا على اللقاء مرة أخرى أملا في التوصل إلى اتفاق.

في خلال اجتماع الوساطة، كان هناك فرق. كانت هناك قوى تساعد على التقريب لا النقد، للتفاهم لا للإدانة. فكان فيها قوة إعادة بناء لعلاقة تنبئ جميع العوامل والمظاهر بأنها منتهية بنزاع مؤلم إن لم تكمن ميتة. فكانت الوساطة قبلة الحياة. وبعضا مما رأيت:

1. حياد مطلق وموضعية تامة.
2. تشجيع لكلا الطرفين للاجتماع والنقاش والتفاهم.
3. الحث الدؤوب على ترك الأفكار المسبقة وتنحية الخلاف جانبا.
4. خلق مناخ ثقة بين الطرفين.
5. ابتداع أفكار للتقارب والخروج من القالب التقليدي لحل الخلافات.
6. اتاحة الفرص للطرفين للتعبير ليس فقط عن رأيهما أو وجهة نظرهما، بل اقتراحاتهما وتقريبها لتصل إلى في النهاية إلى اتفاق ينهي خلافا.
7. القدرة على البناء على الإيجابيات واستبعاد مواطن الخلاف.
8. عدم فرض رأي وفي نفس الوقت النقد البناء.
9. وأخيرا، تم الاتفاق وتوقيع عقد بما توصل إليه الطرفان ومباركته.

من الصعب علّي أن أقر بخطئي ولا أحب ذلك. وكثير ما حدثتني نفسي أن الاتفاق في حالتنا كان الاستثناء الذي يؤكد القاعدة. فلا تلوموننني إذا كان لدي شك في الأمر. ومع أن رأي قد خاب في هذا الأمر، إلا أنني سعيد لذلك. سعيد للتوصل إلى اتفاق. سعيد بوجود المركز. سعيد بالقائمين عليه. سعيد بأن هناك دائما أمل. ولذلك، وبالرغم مما يمكن للمرء أن يلقاه، لن يكون تغيير نحو الأفضل، نحو التطور، نحو الأمام ونحو البناء إلا بالمحاولة ووضع ثقة وجهد لإنجاح المركز.

شكرا للمركز .... شكرا الدكتورة الفاضلة والمجتهدة/ أيمان منصور والقائمين على المركز ... شكرا لكم

أسامة نصيف
مدير عام الإدارة القانونية
شركة اوراسكوم



التزامات الوسيط
حازم رزقانة
شريك
حلمي، حمزة وشركاؤهم
العضو في مكتب المحاماة الدولي باكير آند ماكينزي

****

تعريف الوساطة:

تعد الوساطة إحدى الوسائل البديلة لفض النزاع بين الأطراف المتنازعة بغير طريق القضاء أو التحكيم، ويحاول أطراف النزاع من خلال الوساطة حل خلافاتهم بمساعدة طرف ثالث مقبول يسمى "الوسيط".

وتتسم عملية الوساطة بالمرونة والسرية، و يتولى بموجبها شخص محايد - يعين بواسطة الأطراف - يعمل على معاونتهم بشكل فعَّال، ليتوصلوا إلى تسوية النزاع مع تحكُمهم الكامل في اتخاذ قرار اتفاق التسوية، وكذلك بنوده.

هذا، وقد تبنّى عملية الوساطة في مصر كلٌ من مركز **"تسوية منازعات المستثمرين"** التابع للهيئة العامة للاستثمار، ومركز **"القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي"**. وقد أصدر هذان المركزان القواعد الخاصة بهما بما يضمن الالتزام بقواعد الوساطة المتعارف عليها، وأهمها الحيادية والاستقلالية والسرية. واللجوء للوساطة في ظل قواعد أحد هذين المركزين القائمين يضمن للأطراف سهولة الإجراءات ووضوحها وتنظيمها.

مبادئ عملية الوساطة:

وعلى الوسيط أن ينظم عملية الوساطة، وعلى الأطراف إعداد المحتوى باعتبار أن الأطراف هم من يمتلكون النزاع. كما يجب على الوسيط أن يساند الأطراف ويحترمهم، وأن يُقدر وجهات نظرهم، حتى ولو لم يتفق معهم.

وعلى الوسيط أن يشرح للأطراف إجراءات الوساطة، وأن يخبرهم بأمانة عما يتوقعه من الوساطة، وأن يكون واقعياً فيما يتعلق بإمكانياته كوسيط ولا يبالغ فيها، وعليه ألا يستغل مركزه لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يتعامل بعدالة أثناء عملية الوساطة، مع مراعاة موازين القوى بين الأطراف، ومن ثم لا يكون أداةً لتمرير قرار الطرف القوي.

صفات الوسيط:

ومن صفات الوسيط الأساسية هي عدم الانحياز والحيادية، ولا يملك الوسيط سلطة إصدار قرار في النزاع المعروض، وإنما ينحصر دوره في مساعدة الأطراف بطريقة احترافية في الوصول بهم لعقد اتفاقية خاصة ذات شروط تكون مقبولة لهم.

وحيادية الوسيط تستلزم ألاَّ يكون قد سبق له الاتصال بالأطراف أو النزاع، إلا إذا قبل الأطراف ذلك، كما تستلزم الحيادية ألاَّ يكون للوسيط مكاسب أو فوائد شخصية من أحد الأطراف، أو من ناتج النزاع بخلاف أتعابه المتفق عليها.

عدم الانحياز يتعلق بالمواقف، بحيث يضمن عدم التمييز وعدم التحيز بين الأطراف شكلاً وموضوعاً، فيتعين على الوسيط ألاَّ يضمُر أو يُظهر أي تحيز لأي من الطرفين، أو أن يبدي رأياً في النزاع، مما قد يَظهر منه ميله لأي من الطرفين أو لموقفه.

دور الوسيط:

وعلى الوسيط أن يسهم في تخفيف حالة الانفعال بين الأطراف من خلال توفير مناخ ملائم لعملية التفاوض، وعليه أن يساعد الأطراف على تجنب التفكير في مواقفهم وتصرفاتهم القائمة بينهم، بحيث يلزمهم التركيز على مصالحهم الأساسية أكثر من التزاماتهم بمواقفهم وخلافاتهم.

وللوصول إلى ذلك، على الوسيط أن يستخدم تقنيات الاستماع الفعّال، فيجب أن يكون مستمعاً جيداً، وأن يستخدم كلمات متوازنة؛ بهدف خلق جو مناسبٍ للأطراف لسماع بعضهم البعض، كما يجب عليه أن يكون ذا خبرة وأن يخلق جواً من الثقة فيه من خلالً أسلوبه اللبق وتصرفاته الراشدة.

وعلى الوسيط أن ينبه الأطراف إلى عواقب عدم الوصول إلى اتفاق ونتائجه، وأن يعمل على تشجيع الأطراف على بذل جهود فاعلة لابتكار حلول مناسبة للنزاع القائم بينهم.

ويتعين على الوسيط ألاَّ يتحدث بلسان أحد الأطراف، أو أن يقوم بتقديم اقتراحات أو حلول، فهو ليس قاضيًا يُقرر مَنْ المصيب ومن المخطئ، أو ما هو الناتج الصواب أو الحل الخطأ.

مهارات الوساطة:

والوساطة في حقيقتها تعد عملية من أصعب وسائل فض المنازعات، حيث إنها تعتمد على خلق إطار تعاوني وبنَّاء بين الأطراف للتفاوض؛ وذلك بغية الوصول بهم إلى إيجاد حل عادل ينبني على فهم حاجات الأطراف ومصالحهم؛ ولذلك فهي تستلزم مهارات خاصة أبعد وأعمق من العلم القانوني أو فهم عناصر النزاع.

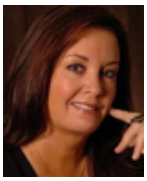
ومن هذه المهارات: الاستماع الجيد، وإعادة الصياغة، بهدف توفير جو إيجابي للتفاوض بعيداً عن التوتر والانفعال؛ وذلك بحذف العبارات السلبية، وإعادتها من قبل الوسيط بأسلوب بنَّاء لتخفيف حدة المشاعر، وللتركيز على جوهر الفكرة، وصولاً إلى الاتفاق.

ومن ضمن مهارات الوسيط أيضاً: تحديد خطة العمل والخيارات الاستراتيجية المطلوبة، لخلق مرونة في عملية الوساطة، مثال ذلك: تحديد ما إذا كان الأفضل هو المقابلة المنفصلة مع الأطراف أم المقابلة المشتركة أم الجمع بينهم، والعمل على منع المجادلات الساخنة ومقاطعتها، ومناقشة المكاسب التي سيجنيها الأطراف، وكذلك المخاطر والخسارة من عدم الوصول إلى اتفاق، ومحاولة التركيز على الرؤية المستقبلية، والعلاقات الإيجابية المطلوبة، وذلك بالتركيز على المصالح المشتركة والعلاقات المستقبلية بعيداً عن اللوم والشكوى، ومنح فترات هدوء وراحة للأطراف، لمحاولة إعادة تقييم مواقفهم، وصياغة الحل في عبارات مقبولة، بحيث تكون واضحة، وتؤكد على المصالح بعيداً عن التحيز، واقتراح خيارات لإثارة أفكار الطرفين ويشترط أن تكون الأفكار والخيارات ذات مزايا متساوية للطرفين، وليست لطرف دون الآخر.

ويمكن للوسيط الاستعانة بشخص آخر، وقد يكون ذلك قبل الوساطة أو أثناءها؛ للمساعدة في التأثير على الأطراف شريطة أن يكون هذا الشخص مقبولاً للطرفين، مثل شخصية مهمة في العائلة أو المجتمع أو صديقاً مشتركاً للطرفين، كما يمكن الاستعانة بوسيط آخر، وهذا قد يفيد في الحد من قضية التحيز ويعطي دعماً أكبر للوسطاء، بشرط أن يحتفظ

شخص منهما بقيادة عملية الوساطة، ويكون الآخر مساعداً له، وذلك لحفظ النظام ومنع التضارب أثناء عملية الوساطة.

وعلى الوسيط بخبرته أن يهيئ الأطراف للاستعداد للوساطة، فبالرغم من أن الأطراف من الممكن لهم أن يشتركوا في الوساطة بإرادتهم، فإنهم عادةً ما يكونون في حالة تحفز نتيجة النزاع القائم فيما بينهم، وهنا يأتي دور الوسيط وخبرته في محاولة إخراجهم من هذه الحالة والوصول بهم إلى مرحلة التفاعل مع الوساطة، فالوسيط في حقيقته يقوم بدور نفسي كبير عند بدء الوساطة، وخلال إجراءاتها ، وعند انتهائها بالوصول إلى اتفاق التسوية، وأهم شيء فيها هو بناء الثقة بين الوسيط والأطراف.



تحضير العميل في الوساطة الدولية[1]

إعداد السيدة/ لورين برينان[2]

يختلف تحضير العميل للوساطة عن تحضيره لأية عملية أخرى من عمليات تسوية المنازعات، حيث من المألوف في الوساطة أن يكون العميل مشاركاً فاعلاً في العملية وكذا في الحل الذي تسفر عنه، وعندما نضيف عنصراً دولياً إلى تلك المعادلة، فإنها تصبح أكثر تعقيداً، خصوصاً إذا كانت تلك هي التجربة الأولى للعميل مع الوساطة.

الاتفاق علي اللجوء إلى الوساطة:

قبل انخراط الطرفين في عملية الوساطة، يجب أن تكون هناك آلية لحملهما على الدخول في العملية، وعادةً ما تكون الوساطة عملية اتفاقية شأنها في ذلك شأن التحكيم[3] بحيث تقدم الخطوات التالية للمستشار والعميل عرضاً عاماً موجزاً لعملية الوساطة الدولية.

1) بيان ما تستلزمه عملية الوساطة:

إن أحد الطرق المثلى لحمل العميل غير الخبير على خوض تجربة عملية الوساطة هي عبر أحد الفيديوهات التعليمية الكثيرة (المترجمة إلى الكثير من اللغات) التي توفرها مؤسسات الوساطة أو التحكيم أو كليات الحقوق. ومن المألوف أن هذه الفيديوهات ستبين للطرفين، عبر نموذج "محاكاة الوساطة"، ما قد تستلزمه عملية الوساطة "على أرض الواقع"، كما قد يبين سيناريو المحاكاة خطوات مثل البيانات الافتتاحية، ودور الوسيط، والاجتماعات الانفرادية، والاجتماعات المشتركة، والاتفاق النهائي. و قد تكون سيناريوهات "المحاكاة" هذه مفيدة جداً في بيان الطبيعة غير الرسمية لعملية الوساطة للعميل، ليس هذا فحسب وإنما أيضاً في بيان دور العميل كمشارك فعال، كما يوجد الكثير من

نُشر المقال الأصلي في "Fordham 2014 papers"

[1] تعمل السيدة/ لورين برينان، محكماً ووسيطاً بنظام الوقت الكامل لدى مؤسسة Judicial Arbitration and Mediation Services (مؤسسة خدمات الوساطة والتحكيم القضائية) المتخصصة في العديد من المجالات من بينها تسوية المنازعات الدولية، والتوظيف، والمنازعات التجارية المعقدة، والإفلاس، وحقوق الملكية الفكرية. يمكن الاطلاع علي السيرة الذاتية للسيدة/ لورين، على الموقع الإلكتروني: www.jamsadr.com. شغلت السيدة/ برينان، منصب العضو المنتدب لمؤسسة "مؤسسة خدمات الوساطة والتحكيم القضائية" الكائن مقرها في مدينة نيويورك وذلك لمدة ثلاثة أعوام، كما عملت لدى محكمة التحكيم الدولية التابعة لغرفة التجارة الدولية والمعهد الدولي لمنع نشوب المنازعات وتسويتها في مدينة نيويورك. تعمل السيدة/ برينان، محامية تحت التدريب وكاتبة لدى المحكمة الكلية للمقاطعة الجنوبية لمدينة نيويورك. كما عملت السيدة/ برينان، أستاذاً مساعداً لدى كلية الحقوق جامعة كورنيل ومركز الحقوق جامعة جورج تاون، وكلية الحقوق جامعة شانتو في مدينة جوانجدونج في الصين. والآراء الواردة في هذا المقال إنما هي آراؤها الشخصية وليست آراء "مؤسسة خدمات الوساطة والتحكيم القضائية".

[2] خلافاً للتحكيم الدولي الذي ازدهر بدرجة كبيرة بسبب اتفاقية نيويورك بشأن الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها 1958، لا يوجد حتى الآن اتفاقية دولية معادلة بشأن تنفيذ اتفاقيات اللجوء إلي الوساطة واتفاقات التسوية عن طريق الوساطة. وعلي الرغم من ذلك، فقد انصب اهتمام حكومات معينة مؤخراً على هذه المسألة مع النظر في تقييم ما إذا كان وجود اتفاقية بشأن الوساطة له جدوى وعملي من عدمه.

المؤلفات التي تشرح عملية الوساطة بقدر كبير من التفصيل وتوفر "قوائم" للمستشار الذي يعمل كمحام في عمليات الوساطة.

2) بيان أن الوسطاء المختلفين تكون لديهم مجموعات من الأساليب والمهارات المختلفة:

حيث إن الوسيط لا يعمل "كقاض"، وبالتالي لا يصدر "أحكاماً، فإن وجوده يمثل عنصراً بالغ الأهمية في المساعدة في توجيه الطرفين نحو التوصل إلى تسوية عن طريق الوساطة، وبالتالي، يتعين علي المحامي والعميل إجراء مناقشة فيما يتعلق بنوعية الوسيط الذي يحتاج **إليه** الطرفان، وفي توجيه الطرفين أثناء عملية اختيار الوسيط، من الضروري أن يكون لدى المحامي والطرفين فهماً واضحاً جداً لأسلوب الوسيط ونهجه حيال العملية حتى **يتمكنا من** صنع اختيار مستنير،و سيكون لدى المحامي الرغبة في معرفة ما إذا كان أسلوب الوسيط أسلوباً تيسيرياً أم تقييمياً أم مزيجاً من الاثنين.

3) إخبار العميل بإتاحة الفرصة له بالتحدث إلى الطرف الآخر مباشرةً:

أثناء تحضير العميل للوساطة، من الضروري أن يعرف أنه ستتاح له فرصة عرض "وجهة نظره". وستتوفر الفرصة الأولي للقيام بذلك في البيانات السابقة على الوساطة (إن وجدت) التي تُقدم إلى الوسيط قبل بدء عملية الوساطة. هذه البيانات يمكن أن تكون موجزة أو تفصيلية جداً، و يفرض بعض الوسطاء قيوداً علي صفحات البيانات السابقة على الوساطة في حين يسمح آخرون بتقديم بيانات مستفيضة، خصوصاً في الحالات المعقدة. ومن المعتاد أن يحدد الوسيط للطرفين موعداً نهائياً يجب عليهما تقديم هذه البيانات قبله، **وذلك** حتى يتمكن من التحضير للوساطة بشكل كامل، ويتعاون المحامي مع العميل بدرجة كبيرة لضمان دقة جمع المعلومات المتعلقة بالوقائع وتوافر جميع المستندات الضرورية التي تدعم موقفهما. كما يتعين على المحامي والعميل في جميع الأوقات أن يفكرا فيما يريدانه من العملية فعلاً **وأن يحاولا** توقع ما يريده الخصم واحتياجاته أيضاً، حيث إن التركيز علي ما قد يحتاجه أو يريده الطرف الآخر من الوساطة ربما يساعد العميل على توقع المركز التفاوضي للطرف الآخر وطلباته، كما يساعد في إعداد استراتيجية **بشأن** كيفية التعامل مع عملية الوساطة.

بالإضافة إلي البيانات السابقة على الوساطة، سيسأل الوسيط الطرفين **عما** إذا كانا يريدان تقديم بيانات افتتاحية من عدمه، وفي حين لا يرى بعض الوسطاء أن البيانات الافتتاحية مفيدة (خصوصاً في حالة تبني الطرفين لآراء ووجهات نظر متعارضة إلى أبعد حد ممكن)، يعتقد آخرون أن البيانات الافتتاحية تمثل جزءاً بالغ الأهمية من عملية الوساطة حيث تسمح للطرف الذي يشعر بأنه قد تعرض للظلم بأن ينفس عما بداخله للطرف الآخر.

من المسائل الأخرى التي يتعين علي المحامي والعميل بحثها مسألة تحديد الشخص الذي سيلقي البيان الافتتاحي، حيث يفضل بعض العملاء أن يتولى المحامي إلقاء البيان الافتتاحي في حين يريد آخرون الحصول علي فرصة عرض وجهة نظرهم على الطرف الآخر والوسيط، وفي بعض الأحيان يتولى المحامي والعميل سوياً إلقاء البيان الافتتاحي حيث يركز العميل علي الوقائع بينما يركز المحامي علي مواقف العميل.

4) التوصل إلى حل يمكن أن يوافق عليه الطرفان:

من الضروري أثناء تحضير العميل للوساطة أن يفهم أنه لن يتم التوصل إلى اتفاق إلا إذا كان كل طرف من الطرفين يرى أن هذا الحل مقبولاً **بالنسبة له** . وخلافاً للتقاضي أو التحكيم الدولي، لا يُفرض علي الطرفين حكم قضائي أو قرار تحكيم. فإذا كان أحد الطرفين يفتقر إلى الواقعية أو المرونة بدرجة كبيرة، لن يكون الحل ممكناً. وفي حالة عدم التوصل إلى حل، يجب علي المحامي تحضير عميله لما يمكن أن يكون من البدائل المحتملة لعدم التوصل إلى تسوية (التقاضي؟ أم التحكيم الدولي؟).

5) التعامل مع الطرف الآخر:

يتعين علي المحامي أن يخبر عميله بأن إحدى مواطن القوة المهمة للوساطة هي مرونتها وإتاحة الفرصة للطرفين للبحث بعمق والتفكير "بطريقة ابتكارية" في الحلول التي قد تكون أكثر وجاهة عند نهاية اليوم وليس التفكير فيما كانا سيستطيعان تحقيقه عبر حكم قضائي، ومن الأهمية بمكان حمل الطرفين على التركيز علي احتياجاتهما وما يأملان الخروج به من الوساطة وليس **على** ما يعتقدان أنه حقوقهما القانونية. كما انه من الضروري توعية العميل بأنه في

بعض الأحيان تفي الحلول غير المالية باحتياجاته بدرجة أكبر كثيراً من الحل القانوني الصارم، كما يمكن للوسطاء المتمرسين مساعدة العميل في التفكير في طرق "لتكبير الكعكة" وليس "لتقسيمها". كما يتعين علي المحامي إخبار العميل بأنهما سيحاولان تسوية المشكلات مع الطرف الآخر، حيث إن العميل غير الخبير قد يرى في التعاون مع الطرف الآخر في التخطيط تسليماً بوجهة نظره. ربما يكون العميل معتاداً علي رؤية المحامي في مواقف تخاصمه بشكل صارم مثلما يحدث داخل قاعات المحاكم أو جلسات التحكيم، وبالتالي، ربما ينظر **العميل** إلي أي موقف تعاوني من جانب مستشاره بقدر من الريبة، كما يتعين تذكير العميل بأنه ليس فرضاً عليه أن يوافق علي التسوية إذا كان يرى أن الخيارات **الأخرى** المتاحة أمامه خارج إطار الوساطة أفضل، وبالتالي، يكون للعميل **القول الفصل في** الاتفاق أو عدم الاتفاق مع الطرف الآخر.

6) التوظيف الفعال للوسيط:

يتمثل الغرض من وجود الوسيط في مساعدة الطرفين على التوصل إلى تسوية. وتحقيقاً لهذه الغاية، من الضروري أن يدرك المستشار كيفية توظيف الوسيط بطريقة مثلى وأن يشرح ذلك للعميل بشكل كامل، فعلي سبيل المثال، ربما يستخدم أحد الطرفين الوسيط لنقل "أخبار سيئة" أو لاختبار حل محتمل مع الطرف الآخر، وربما يريد المستشار من الوسيط أن يتحدث إلى عميله بصراحة فيما يتعلق بمدى قوة موقفه حيث ربما يكون العميل أكثر ميلاً إلى تقبل تقييم الوسيط المحايد الذي استمع إلى وجهتي نظر الطرفين بشأن المسألة محل الخلاف، كما يتعين النظر إلى الوسيط على أنه مايسترو السيمفونية والنظر إلى الطرفين على أنهما العازفين، حيث يتولى المايسترو توجيه العملية في جميع الأوقات بينما العازفون هم من يصنعون الموسيقى. كما يتعين تشجيع الطرفين علي الاستفادة من القدرة الكاملة للعملية، ويشمل هذا أموراً مثل مطالبة الوسيط بتركيز المناقشة على مواطن الخلاف الأساسية بين الطرفين، أو التأكيد علي أهداف العميل. وفي حالة الوصول إلي طريق مسدود، يمكن أن يطلب الطرفان من الوسيط تقييم كيفية تجاوز هذا الموقف وما قد يتطلبه تحقيق ذلك.

الخاتمة:

علي الرغم أنه سيكون هناك، دون شك، نوع من المقاومة لممارسة الوساطة، أعتقد أن الكثيرين من الأطراف التي تمارس الوساطة سترضى عنها وستحيل أموراً أخرى إلى الوساطة بمحض اختيارها. وعلي الرغم من العقبات الثقافية الكثيرة التي يجب التغلب عليها قبل قبول الوساطة علي الصعيد العالمي وقبل أن تصبح شكلاً سائداً من أشكال تسوية المنازعات التجارية الدولية، فقد تحقق الوساطة تقدماً ملحوظاً فيما يتعلق بالوعي بالعملية وكيفية تلبيتها لاحتياجات الطرفين في كثير من الأحوال بشكل أفضل من البدائل الأخرى، و **آمل** أن يتقبل مجتمع الأعمال الدولي الوساطة في نهاية الأمر كحل جيد للمنازعات التجارية.



السرية في الوساطة التجارية

د. إيمان منصور

***المدير التنفيذي لمركز تسوية منازعات المستثمرين**

تمثل السرية في الوساطة حجر الزاوية في عملية التسوية، حيث إنها تسمح للأطراف والوسيط بمناقشة خيارات التسوية دون قلق من استخدام تصريحات أحد الأطراف ضده في أية إجراءات لاحقة، فيلتزم الأطراف والوسيط وممثلو الأطراف إن وجدوا وبما في ذلك المحامون والمترجمون والخبراء، وكل من شارك في عملية الوساطة باحترام قاعدة السرية، وعادة ما يلجأ الأطراف إلى استخدام الوساطة، رغبة في الحفاظ على سرية الجلسات، وكذلك سرية المعلومات والمستندات المعروضة أثناء الوساطة.

ويقع عبء الالتزام بالسرية على عاتق الوسطاء، كما يقع على عاتق الأطراف والمترجمين إن وجدوا، والخبراء.

والالتزام الواقع على عاتق المشاركين في عملية الوساطة هو التزام بامتناع ، فيحظر عليهم تداول أو تسريب أية وقائع أو معلومات تخص عملية الوساطة، إلا في حال موافقة الأطراف. فالأطراف وحدهم هم الذين لهم سلطة رفع هذا الحظر أو التصريح بكل أو جزء من المعلومات المشمولة بالسرية سواء كان أثناء إدارة الجلسات أو في مرحلة إبرام اتفاق التسوية، أو حتى بعد انتهاء عملية الوساطة.

ويعول أطراف الوساطة في حماية حقهم في السرية، إما على ما تتضمنه التشريعات الوطنية من نصوص خاصة بالوساطة أو نصوص جنائية عامة تتعلق بالحفاظ على السر المهني أو على ما تحتويه قواعد مراكز الوساطة المؤسسية، ونعرض فيما يلي للإطار التشريعي والمؤسسي في ثلاثة بنود متتالية.

(أ) الإطار التشريعي لحماية السرية في الوساطة التجارية:

نظمت العديد من الدول التي أصدرت قوانين الوساطة أطر السرية، ولا يكاد يخلو تشريع خاص بالوساطة من النص على خصوصية وسرية جلسات الوساطة، والتي يحظر على الغير حضورها إلا بموافقة الأطراف والوسيط، ومن النص على حظر إفشاء المعلومات المتداولة أثناء إجراءات الوساطة، كما حظر إفشاء مضمون اتفاق الوساطة.

ومن هذه التشريعات التشريع الألماني، و توصيات المؤتمر الوطني بشأن القوانين الموحدة للولايات المتحدة ، وتوصيات البرلمان الأوروبي بشأن استصدار وتنظيم العمل بقوانين الوساطة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وكذا القانون النموذجي الصادر عن لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي " الاونيسترال" .

(ب) سرية الوساطة والحماية القانونية للسر المهني:

عنت العديد من التشريعات بمعالجة الأمر من خلال النص الصريح على عقوبة معينة، أو على الحق في تعويض المضرور وذلك من خلال إفراد نص خاص في القوانين الصادرة بتنظيم عملية الوساطة، يحدد عواقب الإخلال بالسرية.

في حين اتجهت بعض التشريعات إلى إلزام الوسطاء بالتأمين ضد المسؤولية عن الأضرار الناتجة عن أعمال الوسيط ، ويعد التأمين أحد الشروط اللازمة لقيد الوسطاء في قوائم الوسطاء العاملين، وهو ما أقره اتحاد الوسطاء العاملين في البوسنة والهرسك.

(ج) السرية وقواعد الوساطة المؤسسية:

في حال لجوء الوسطاء إلى أحد المراكز العاملة في مجال الوساطة لتسوية نزاعاتهم ، فيحق لهم الاستفادة من القواعد المعمول بها في هذا المركز في شأن تنظيم إجراءات السرية.

جيتا رافيندرا، صندوق النقد الدولي، 2015



دور المحامي في الوساطة

الوساطة هي عملية فض منازعات مصممة لتيسير تسوية المنازعات القانونية، ومن الضروري بالنسبة للمحامين تعلم كيفية استخدام العملية للخروج بنتائج أفضل لعملائهم، ويتشابه دور المحامي في الوساطة في العديد من الجوانب مع دوره في أية مفاوضات بشأن التسوية، ويتمثل الفرق الرئيسي في أن العملية يتولى إدارتها طرف محايد من الغير، هو الوسيط، وتتمثل مهمة المحامي في دمج مهارات التفاوض الجيدة مع الاستخدام الفعال لعملية الوساطة.

وتنطوي عملية الوساطة على عدة مراحل تتضمن مقدمة يتم فيها شرح السرية، والقواعد الأخرى، وعقد جلسة مشتركة يتبادل فيها الطرفان المعلومات مع استعراض المسألة من منظورهما ، وعقد سلسلة من الجلسات الخاصة أو الاجتماعات يحدد فيها الوسيط الاحتياجات والمصالح الأساسية واختبارات الواقع مع تقييم الطرفين لمخاطر التقاضي وغيرها من المخاطر، و تقييم في كثير من الأحيان لمواطن القوة والضعف في المسألة، والحلول المشتركة للمشكلة وتوليد بدائل، وأخيراً إعداد اتفاق يفي بأهداف جميع الأطراف، وربما تتغير عملية الوساطة بحسب مجال المنازعة أو طبيعتها وطرفيها والقانون الموضوعي محل التطبيق، و يلعب المحامون دوراً أساسياً في عملية الوساطة. **أولاً:** يجب عليهم تقييم مدى ملاءمة استخدام الوساطة للموضوع محل النزاع مراعيا في ذلك :- ضرورة توفير الوقت والمال و الجهد، و مدى الاحتياج إلى المزيد من المرونة أو التحكم في النتيجة النهائية، و سائل حماية السرية، و ضرورة دعم العلاقات الجيدة والتواصل بين الطرفين، وفي حالة عدم وجود سابقة قانونية أو عدم توافر الدليل الملائم لتقييم المنازعة بطريقة مناسبة، تكون الوساطة غير ملائمة، كما يجب على المحامي المساعدة في تحديد الوسيط الأكثر ملاءمةً للمسألة من حيث الخلفية الأساسية والخبرة والتكلفة والأسلوب والنهج، كما يمثل توقيت الإحالة إلى الوساطة هو الآخر قراراً حاسماً، فكلما كانت الإحالة مبكرة كلما كان توافر إثبات الوقائع وتحديد مجال الضرر أيسر، و أيضا يجب أن يكون الطرفان قادران على تقديم خيارات تسوية واقعية من جانبهما وأن يشاركا في تقييم دقيق بشكل عادل لتحليل تكاليف ومزايا المحاولة كما يجب على المحامين دعوة الطرف الآخر للمشاركة في الوساطة، والدعوة هي عبارة عن عرض لتبني إجراء فعال لإدارة المسألة والوقوف على مدى إمكانية التوصل إلى تسوية عن طريق التفاوض. وإذا لم يكن المحامي الخصم على دراية كاملة بالوساطة، تكون مهمة المحامي المقترِح للوساطة هي بناء ثقة ذلك المحامي الخصم في العملية وفي قيمة الوساطة.

السيدة/ جيتا رافيندرا، هي محامية ووسيطة ومدربة تتمتع بخبرة تتجاوز العشرين عاماً في مجال الوسائل البديلة لفض المنازعات. تشغل السيدة/ جيتا، حالياً منصب الوسيط لدى صندوق النقد الدولي ورئيس قسم فض المنازعات لدى نقابة المحامين الأمريكية.

وأثناء سير عملية الوساطة، يواصل المحامي تمثيله لمصالح العميل وإسدائه النصح له بشأن الإجراءات والقانون الموضوعي وكافة التفاصيل القانونية، ويجب على المحامي مراجعة المسألة بأكملها وجمع المستندات اللازمة وتحديد

احتياجات العميل ومصالحه وإعداد بيان افتتاحي وتحليل للمواقف القانونية والتفاوضية للطرف الآخر والردود عليها، كما يجب على المحامي الاجتماع بالعميل قبل الوساطة لشرح عملية الوساطة ودور الوسيط والدور الذي سيلعبه العميل أثناء العملية وما يمكن أن يتوقعه منها وكيفية إكمال الوساطة لإجراءات التقاضي وماهية أهداف التسوية لدى الطرفين والحلول المحتملة، كما يجب طوال عملية الوساطة إشراك العميل بفاعلية وأن يعبر عن أفكاره ومشاعره وأن يستمع إلى مخاوف الطرف الآخر ويفهمها وأن يفكر في الخيارات محل المناقشة وما يترتب عليها من نتائج، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على مشورة المحامي.

تتضمن العناصر الرئيسية للوساطة الناجحة ما يلي:

1- التحضير الجيد من جانب المحامي فيما يتعلق بوقائع المنازعة ومصالح العميل.

2- إعداد المحامي للعميل فيما يتعلق بالعملية وما يتوقعه منها والنقاط التي يتحدث عنها والمسائل ذات الأهمية الإستراتيجية.

3- التوقيت الملائم للوساطة.

4- اختيار وسيط فعال.

5- التحدث إلى الوسيط قبل الجلسة لفهم الأسلوب أو النهج الذي سيتبعه.

6- اختيار تاريخ ومكان لعقد الوساطة، بحيث يكونا مناسبين للمحامي والعميل لكي يحضرا الجلسة بأكملها.

7- معرفة القانون الواجب التطبيق.

8- تبني أسلوب تعاوني للوساطة.

9- اختيار مستندات أساسية للرجوع إليها.

10- القدرة على تلخيص مواطن القوة الرئيسية في النزاع.

11- الاعتراف بمواطن الضعف في النزاع، وربما يكون ذلك في اجتماع منفرد مع كل طرف.

12- شرح أسس التقييم.

13- إدراك الأطراف أن الوساطة عملية تفاوضية تعتمد علي النقاش و إبداء وجهات النظر.

14- بيان مخاطر التقاضي للعميل وكذا نقاط القوة والضعف في المسألة.

15- إعداد بيان افتتاحي واضح، ولكن غير تخاصمي، قبل بدء عملية الوساطة.

16- فهم احتياجات ومصالح العميل ، وكذا احتياجات ومصالح الطرف الآخر.

17- إعداد مذكرة للوسيط قبل بدء عملية الوساطة وذلك في حال طلبها.

18- تحديد أهداف العميل وأفضل بديل للاتفاق التفاوضي، وأسوأ بديل للاتفاق التفاوضي.

19- ضمان تمتع الطرفين على طاولة المفاوضات بالسلطة اللازمة للتسوية.

20- إتاحة وقت كافٍ لتؤتي عملية الوساطة ثمارها.



استخدام المهارات الفعالة في تسوية منازعات مجالس الإدارة.

جيمس ساوث*

يتعذر في كثير من الأحيان تجنب الخلافات داخل اجتماع مجلس الإدارة، خصوصاً عندما يكون مجلس الإدارة مؤلفاً من أعضاء ذوي رؤى استثمارية و اقتصادية مختلفة و متطورة، وهذا ليس بالأمر السيئ حيث يتعين وجود نقاش داخل قاعات مجالس الإدارات كما يتعين أن تنتج القرارات عن عملية يدرس فيها أعضاء مجلس الإدارة جميع المعلومات المتاحة بشكل مناسب، فمجلس الإدارة الذي يخلو من الجدال والاختلاف يكون على الأرجح في معظم الأحيان مجلساً غير نشط أو سلبي أو مهمل، أو بمعنى آخر مجلساً غير فعال لا يؤدي مهمته الرقابية أو واجب العناية الملقاة على عاتقه.

ومع ذلك، إذا لم يتم التعامل مع الخلافات داخل قاعات مجالس الإدارات أو منازعات المساهمين، أو كليهما، بطريقة صحيحة، فإنها يمكن أن تتصاعد وتتحول إلى منازعات مريرة تقوض عمل الشركة وأداءها

وفي أواخر عام 2013 قام مركز التسوية الفعالة للمنازعات بالتعاون مع مجموعة حوكمة الشركات لدى مؤسسة التمويل الدولية، و في استطلاع رأي عالمي تضمن 191 مديراً وعضو مجلس إدارة للوقوف على خبراتهم ومواقفهم حيال المنازعات داخل قاعات مجالس الإدارات ،تلاحظ ما يلي:.

المنازعات الأكثر شيوعا داخل قاعات مجالس الإدارة:

لا تخلو قاعات مجالس الإدارات من المنازعات التي تحتوي علي العديد من الموضوعات و منها (منازعات حوكمة الشركات وسلطة الشركة وممارستها كما تتضمن صلاحيات وأعمال مجلس الإدارة أو عدم قيامه بأعمال معينة أو رفضه القيام بها) وهذه المنازعات قد تنشأ بين مجلس الإدارة ومساهميه أو بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما قد ينصب موضوع هذه المنازعات على مواطن خلاف بين أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم أو بين مجلس الإدارة وأطراف معنية أخرى.

وقد أظهر المسح الذي أجريناه أن أكثر موضوعات المنازعات تكراراً كانت على النحو التالي (حسب ترتيبها تنازلياً من حيث التكرار): (1) طرق العمل المالية أو التنظيمية أو الإجرائية للمؤسسة، (2) السلوك الشخصي لأعضاء مجلس الإدارة ومواقفهم، (3) تطوير الاستراتيجيات، لاسيما حالات الاندماج والاستحواذ.

---

* يتولى السيد/ جيمس ساوث، مسئول ية إعداد الدورات التدريبية الرئيسية بشأن الوساطة والتفاوض وإدارة المنازعات بالنسبة للمؤسسات القانونية والتجارية والقطاع العام والجامعات وال هيئات المهنية، لدى مركز التسوية الفعالة للمنازعات ، وذلك نظراً لكونه أحد المدربين والاستشاريين الأكثر خبرة على مستوى العالم في مجال تسوية المنازعات. كما شغل السيد/ جيمس، منصب مدير المشروعات في أحد المشروعات التي مولتها مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي لمدة عامين في مصر لتطوير قدرة مؤسسات القطاع العام والخاص المصرية على تقديم خدمات الوساطة للمواطنين. كما شارك السيد/ جيمس، في إعداد تدريب على تنمية مهارات أعضاء مجالس الإدارات فيما يتعلق بمنازعات حوكمة الشركات. كما تتضمن خبرة السيد/ جيمس، في مجال الوساطة، منازعات حوكمة الشركات والمنازعات التعاقدية العامة والمصرفية والتأمينية.

تأثير المنازعات:

في حالة ترك أية منازعة على مستوى مجلس الإدارة دون معالجة، فقد يكون لها تأثير خطير، وقد تم تصنيف التأثير الأكبر في الاستطلاع على أنه إهدار وقت الإدارة (49,3%) ثم صرف الانتباه عن أولويات العمل الرئيسية (44,95%) ثم الحد من الثقة بين أعضاء مجلس الإدارة (42,8%). وربما كانت الإحصائية الأكثر إثارة للدهشة أن 29,6% من المشاركين كانوا يتمتعون بالخبرة في منازعات مجالس الإدارات التي تؤثر علي "استمرار عمل المؤسسة". وبالتالي قد يكون تسوية هذه الأنواع من المنازعات في الموعد المناسب وبالطريقة الفعالة عنصراً بالغ الأهمية لأداء الشركة واستمرار عملها.

محاولات تسوية المنازعة:

بناءً على ما سبق، كيف تبدأ الشركات تسوية المنازعات علي مستوى مجالس الإدارات؟ ذكر 47,8% من المشاركين أنهم عندما تعرضوا لمنازعات داخل مجالس الإدارات، فقد حاولوا في كثير من الأحيان تسويتها بأنفسهم عن طريق الوساطة، في حين اعترف 34,3% من المشاركين أنهم كانوا في بعض الأحيان أو في كثير من الأحيان أطرافاً فعالة في تسوية المنازعة، وذكر 25,3% أنهم ليسوا طرفاً فعالاً في كثير من الأحيان لكنهم ينحازون إلى طرف بعينه، وذكر 26,5% أنهم كانوا على الحياد في المنازعات في بعض الأحيان أو في كثير من الأحيان، و تظهر هذه الأرقام أنه علي الرغم من أن أعضاء مجلس الإدارة قد يرون أنه كان يتعين عليهم محاولة تسوية منازعة بعينها، فإن أغلبية صغيرة منهم لا تتبنى هذا الموقف بوجه عام على أرض الواقع وإنما تتخذ موقفاً منحازاً بوضوح لأحد أطراف المنازعة أو تتجنب المنازعة تماماً (المشاركة بالمواجهة أو الهروب) يمكن النظر إلى مدلول المواقف التي يتبناها الأفراد فيما يتعلق بالمنازعات من منظور اختيارهم لكيفية التعامل معها، وتظل أكثر الآليات شيوعاً لتسوية المنازعات من الأمور الداخلية لمجلس الإدارة، وقد أشار عدد قليل جداً من المشاركين إلى استعدادهم للجوء إلى اتخاذ إجراء قضائي (ذكر 79,7% أنهم لم يسبق لهم تسوية منازعاتهم داخل مجلس الإدارة بهذه الطريقة).

مسار العمل المستقبلي- تدريب أعضاء مجالس الإدارات على تسوية المنازعات :

بناءً على أن أعضاء مجالس الإدارات يمنحون أفضلية واضحة لتسوية مثل هذه المنازعات داخلياً وأن 71,1% من المشاركين في المسح أشاروا إلى أن التدريب على "المشاركة في محادثات صعبة" قد يكون مفيداً إلى حد كبير، قام مركز التسوية الفعالة للمنازعات بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية بإعداد برنامج تدريبي محدد لأعضاء مجالس الإدارات بشأن استخدام المهارات الفعالة في تسوية المنازعات وذلك لإدارتها بقدر أكبر من الفاعلية، وعبر سبيل واحد وهو تحسين مهارات أعضاء مجالس الإدارات لتجنب الشركات الكثير من المخاطر التي قد تودي بحياة الشركة ككل.



دور التقنين التشريعي في دعم فاعلية الوساطة

إعداد

د. خالد سري صيام *

إذا كانت جل دول الاتحاد الأوروبي قد التزمت جميعها بتقنين إجراءات الوساطة لديها، التزاماً بالتعليمات المعتمدة من كل من المجلس والبرلمان الأوروبيين في منتصف عام 2008، وإذا كانت العديد من الولايات الأمريكية قد سعت منذ سبعينيات القرن الماضي لأن يكون لديها تقنين مكتوب ينظم شروط وإجراءات اللجوء للوساطة، وإذا كانت العديد من دول المشرق والمغرب قد انتهت منذ عقود من اعتماد تشريعات الوساطة وغيرها من وسائل الحل الودي للمنازعات، فإن بيان أهمية التقنين التشريعي للوساطة في مصر يبدو أمراً ميسوراً.

يدعم أهمية التقنين ويؤكده كون التشريع المصري قد خلا من أي ذكر أو تنظيم للوساطة كوسيلة لحل المنازعات المدنية والتجارية، رغم ما تمثله الوساطة في عالمنا المعاصر من مكانة مرموقة في معظم دول العالم، ورغم تعاظم دورها ليس في مجال المنازعات المدنية والتجارية وحسب ولكن في مختلف أنواع النزاعات الدولية والمحلية، في المجال المدني والجنائي والإداري والأسري والعمالي على سواء.

ولا يقلل من أهمية التقنين التشريعي للوساطة، القول بكونها وسيلة ودية لحل النزاعات تجد أصولها في مجالس الصلح العرفية التي عرفتها المجتمعات منذ الأزل، خارج نطاق الأنظمة القانونية التقليدية ومن ثم خارج نطاق التقنين، لأنها بطبيعتها تحتاج للتوائم مع متغيرات البيئة التي تنتشر فيها. ذلك أنه ومع التسليم بما سلف، إلا أن هذه الطرق من وسائل فض المنازعات تظل في حاجة حقيقية لإطار تشريعي يحول دون ممارستها بطريقة غير ممنهجة ويضمن لها الفاعلية والنجاح.

لقد اثبتت الدراسات التي أجريت بصدد تقييم تجارب الوساطة في العديد من دول العالم أن ضمان فاعلية ونجاح تجربة الوساطة يستلزم إطاراً تشريعياً يكفل تحديد مفهوم الوساطة، بما يميزها عن غيرها من الوسائل الودية لحل المنازعات، كما يحدد دور الوسيط وعلاقاته بأطراف الوساطة وبموضوع النزاع.

ولا شك أن حماية السرية وبيان حدودها وتحديد نطاق المعلومات المشمولة بالحماية وبيان مسئولية الوسيط وأطراف الوساطة عن ضمان السرية وما قد يرد على ذلك من استثناء مرده القانون أو الاتفاق، ومدى إمكان استدعاء الوسيط للشهادة أمام المحاكم في شأن موضوع الوساطة تمثل جميعها سبباً إضافياً لضرورة التقنين التشريعي لإجراءات الوساطة.

---

* كلية الحقوق بجامعة عين شمس، عضو مجلس إدارة الهئية العامة للاستثمار، مدير معهد الدراسات القضائية والقانونية بمملكة البحرين، رئيس البورصة المصرية الأسبق، نائب رئيس الهيئة العامة للرقابة المالية سابقاً، محكم مقيد لدى مركز القاهرة الإقليمي، وسيط مقيد لدى مركز نسوية المنازعات بالهيئة العامة للاستثمار.

ومع اختلاف التجارب الدولية في شأن مدى إلزامية اللجوء أو الإحالة للوساطة، قبل او أثناء التقاضي، فقد سعت مختلف القوانين المقارنة إلى حسم الموضوع تشريعياً باختيار أحد البديلين أو كليهما مع التأكيد على عدم المساس بالحق في التقاضي .

يضاف إلى ما سلف، أهمية تدخل المشرع لبيان ضوابط الحيدة والاستقلال التي ينبغي أن يتحلى بها الوسيط والتزاماته في شأن الإفصاح الواجب تجاه أطراف الوساطة، وفي بيان الحدود القصوى للوقت الذي تستغرقه الوساطة، حتى لا تكون عاملاً لإطالة أمد التقاضي أو وسيلة للحرمان منه، وخاصة في حالة نظم الإحالة الإجبارية للوساطة.

كما تأتي إشكالية تحديد طبيعة اتفاق الوساطة، وحدود ما يكفله له القانون من قوة تنفيذية مباشرة أو قوة تنفيذية غير مباشرة تتوقف على اعتماد القاضي له، ضمن أحد أهم غايات تدخل المشرع لتقنين الوساطة.

وتتوسع بعض الدول في الأحكام التي تضمها تشريعات الوساطة لتشمل شروط ومعايير اختيار وقيد الوسطاء وما قد يتطلبه ذلك من تدريب، وقد تتعرض للتفرقة بين ما قد يطلق علية الوساطة المؤسسية والوساطة الفردية من جانب، وبين الوساطة القضائية والوساطة الاتفاقية من جانب أخر، وبين الوساطة التقيمية والوساطة التيسيرية من جانب ثالث وأخير.

إن دراسة التشريعات المقارنة وتأمل الواقع العملي والقانوني للمنازعات القضائية وإدراك تعاظم دور الوساطة في حسم العديد من النزاعات المدنية والتجارية، المحلية والدولية، وفق ما سلف بيانه، يدفعنا لدعوة المشرع المصري للعمل على تقنين الوساطة كما سبق وقنن التحكيم، حتى يكون للوساطة دور فاعل في تعزيز مناخ الاستثمار وفي رفع قدرة مصر التنافسية في مجال تشجيع وجذب الاستثمار المحلي والدولي على سواء.



الدور التحولي للمحامين و الوعي بالوساطة

إعداد أ.د. محمد صلاح عبد الوهاب*

تمثل الوساطة في الوقت الراهن تحديا سوقياً وليس مجرد "طموح ، فالوساطة آلية وجيهة لتسوية المنازعات بطريقة ودية وفعالة وغير مكلفة، حيث يساعد طرف ثالث محايد الأطراف في عملية التفاوض، ومع ذلك يُنظر إلى الوساطة في كثير من الأحيان نظرة ارتياب في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث يراود المحامين في جميع أنحاء المنطقة تصور وهمي بأن الوساطة تهدد مهنتهم، و في هذا السياق يقع على كاهلنا محاولة القضاء على هذه الأوهام والارتياب عبر التأكيد على الدور التحولي والفعال للمحامي عن طريق زيادة الوعي بأهمية الوساطة.

و من المسلم به أنه يتعين على المحامين في سبيل حماية مصالح عملائهم المشاركة بفاعلية في الحيلولة دون وقوع المنازعات، ومع ذلك في حالة وقوع المنازعات، يتعين على المحامين توفير تسوية عاجلة وفعالة من جانبهم. وفي سبيل التوصل إلى تلك التسوية، يكون تحت تصرف المحامين الكثير من وسائل تسوية المنازعات خارج إطار المحاكم مثل التفاوض، والوساطة، والتوفيق، و التقييم الحيادي المبكر، والتحكيم وغيرها ،و هذه مجرد أمثلة بارزة لما يطلق عليه "سلسلة تسوية المنازعات".

و لا جدال في أن المحامي يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في دعم العملاء في منازعاتهم عبر وسائل تسوية المنازعات ، ومع ذلك فإن دور المحامي في العمليات المتنوعة لتسوية المنازعات ليس دوراً تسلسلياً حيث يتحول هذا الدور ويتغير لتحقيق تسوية مثلى وضمان الخروج بأفضل النتائج للعملاء.

وفي الوساطة، يقال في كثير من الأحيان إنها عملية تصمم لخلق موقف "مربح للطرفين" مع الخروج بتسوية مثلى لطرفي النزاع، و يظل دور المحامي قبل عملية الوساطة وأثنائها وبعدها دوراً لا غنى عنه، خصوصاً عندما لا يكون لدى العملاء إلمام أو قدرة على التعبير في فن الوساطة. ولا يلزم أن يكون لدى كبار المحامين والمستشارين القانونيين القدرة على الابتكار فحسب ، وإنما يلزم أن يكون لديهم أيضاً القدرة على التحول في تكييف أدوارهم بعناية وذلك للتوصل إلى تسوية مثلى.

ومع الأخذ في الاعتبار أن الوساطة لا تدور حول دفاع قانوني صلب، كما أنها خلافاً للتقاضي والتحكيم ليست تدخلاً "جراحياً"، فإن دور المحامي في عملية الوساطة لا ينتهي، ولكن بالأحرى يتحول.

ويتعين علي المستشار القانوني قبل عملية الوساطة، تقديم مشورة موثوقة ونزيهة للعملاء فيما يتعلق بخيارات تسوية منازعاتهم مع مراعاة: (1) طبيعة المنازعة و الوقائع الخاصة بها، (2) الموقف القانوني للعميل ومواطن القوة فيه، (3) سلوك الخصم، (4) عاملي الوقت والتكلفة، (5) العمليات المتاحة لتسوية المنازعة وفرص نجاحها، (6) ما إذا كانت الوساطة توفر خياراً وجيهاً ومجدياً لتسوية مناسبة وفعالة للمنازعة من عدمه، وفي حالة التأكد من ذلك، يتعين علي المحامي تقديم المعلومات اللازمة للعميل بشأن: (أ) ماهية فرص نجاح الوساطة وتحدياتها (ب) كيفية إدارة العملية سواء عن طريق جلسات مشتركة أو اجتماعات منفردة، (ج) ماهية النتائج المتوقعة من عملية الوساطة والوسيط، (د) ماهية الأركان الأساسية لعملية الوساطة، (ه) ماهية دور العميل والمستشار القانوني، (و) كيفية اختيار الوسيط والمساعدة في ذلك الاختيار.

وأثناء عملية الوساطة، يتعين علي المستشار القانوني التعاون مع الوسيط وأي مستشار خصم في محاولة التوصل إلى تسوية مثلى مربحة للطرفين وفعالة وقابلة للتطبيق ومرضية للعملاء، كما يتعين علي المحامي مقاومة أية رغبة قوية متأصلة لديه للدخول في جدال ودفاع قانوني (باستثناء ما إذا كان ذلك الجدال أو الدفاع لأجل التحقق من أمور واقعية) حيث يجب عليه، بدلاً من الدخول في الجدال، أن يتبني تحليلاً للمخاطر يقوم على المصالح، وذلك لابتكار بدائل للإبرام الناجح للصفقة.

---

* رئيس قسم القانون الدولي الخاص بجامعة القاهرة، ونائب رئيس محكمة التحكيم الدولية التابعة لغرفة التجارة الدولية، و شريك مؤسس ورئيس قسم تسوية المنازعات في " مكتب ذو الفقار وشركاه للاستشارات القانونية والمحاماة"، وعضو محكمة لندن للتحكيم الدولي، وعضو اللجنة الاستشارية لدى مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي، ووسيط معتمد لدي مركز التسوية الفعالة للمنازعات.

وقبل نهاية عملية الوساطة مباشرةً وبعدها، يشتمل دور المحامي على: (1) التأكد وإعادة التأكد مع العميل من استيعابه واتفاقه الكاملين مع الأمور التي تمت مناقشتها وطرحها للوساطة والاتفاق عليها، (2) تقديم المشورة للعميل بشأن حقوقه والتزاماته بموجب أية تسوية يتم التوصل إليها، (3) مساعدة الوسيط في صياغة اتفاق التسوية المبدئي وإبداء أية تعليقات عليه، (4) ضمان أن تكون الصياغة واللغة المستخدمتين في اتفاق التسوية غير غامضة وصحيحة وموافقة للقانون أو القوانين الواجبة التطبيق، (5) دراسة الإجراءات والوسائل الممكنة لضمان الامتثال الاختياري والتنفيذ الصحيح لاتفاق التسوية الذي يتوصل إليه الطرفان.

ومن الواضح بوجه عام أن المحامي يلعب دوراً لا غنى عنه في عملية الوساطة وأثناء جميع مراحلها المتنوعة. ومع ذلك وكما هي الحال مع العمليات الأخرى لتسوية المنازعات، يتعين علي المحامي اكتساب قدر كاف من المعرفة بعملية الوساطة وجوانبها المعقدة للوصول إلى موقع يدعم فيه العميل ويحمي مصالحه.

مع ظهور الوساطة واستخدامها المتواصل المتزايد في تسوية المنازعات، يحدث تغيير جذري في تطويرها مما يجعل المرء يقول وهو مطمئن أن "*الجهل بالوساطة وقدرتها ليس عذراً لجميع ممارسي تسوية المنازعات*".

وفي الختام، يتعين علي المحامي ألا يتقبل الخوف الوهمي من أن فعالية تكاليف الوساطة تهدد الأتعاب القانونية والمقابل المالي الذي يحصل عليه، حيث إن المحامي المتمكن من فن الوساطة والمتسلح بالمعرفة والخبرة في الإدارة الفعالة لإجراءات الوساطة سيكتسب – دون شك - ثقة العميل وسيحصل على أتعابه، علاوةً علي ذلك يأتي على نفس القدر من الوهم تصور أن الوساطة تمثل عامل تهديد للاستخدام المستقبلي للأشكال الأخرى من عمليات تسوية المنازعات ضمن سلسلة تسوية المنازعات، فما تقدمه الوساطة هو بديل واحد – من بين عدة بدائل أخرى - للطريقة التقليدية المستخدمة في تسوية المنازعات، وما يمثل تهديداً حقاً هو مواصلة تسوية المنازعات بنفس الطرق المألوفة والتقليدية وبالتالي، يجب علي المحامي صنع القرار المستنير بأن يكون مبتكراً ومتكيفاً وإلا فسيواجه خطر العزلة والإقصاء. ربما تمثل عملية الانتقال والتحول من الدفاع أمام القضاء إلي تقديم الاستشارات في مجال الوساطة، عملية تنطوي على تحديات إلا أن عائدها يستحق استثمار الوقت والطاقة، ويمثل زيادة الوعي بأهمية الوساطة حالياً ضرورة لمن يطمحون إلي الاستمرار كجزء في مهنة المحاماة الدائمة التطور و التغير.



العنوان: أخلاقيات الوساطة: 8 مبادئ إرشادية لتيسير التعاون والثقة والعدالة

المؤلف: د/ جان فرانسوا روبيرج (كندا) [29]

تتطلب الوساطة تعاوناً من الطرفين لتسوية منازعاتهما. وهذا التعاون يتطلب وجود ثقة حيث يجب أن يثق الطرفان في قدرتهما على تسوية المنازعة وفي استعداد الطرف الآخر للتصرف بالمثل في تبادل المعلومات القيمة والوقوف على خيارات مبتكرة للتسوية... الخ. كما أنه من الضروري أن يكون لدى الطرفين الثقة في قدرات الوسيط والخصائص الإجرائية للوساطة. حيث تقوم جهات تقديم خدمات الوساطة التي تعمل وفق المعايير الدولية، مثل مركز تسوية منازعات المستثمرين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، بتطبيق قواعد الوساطة لتنظيم مسئوليات الطرفين والوسيط في دعم محادثات التسوية، ونعرض فيما يلي بإيجاز ثمانية مبادئ أخلاقية إرشادية للوساطة، والتي توفر ضماناً إجرائياً لتعاون الطرفين في تسوية منازعاتهما.

ما هي الضمانات الإجرائية لتعزيز عملية الوساطة للتعاون والثقة والعدالة؟

1- "ترتكز عملية الوساطة على **قدرة الطرفين على اتخاذ القرار**". ويعني اتخاذ القرار حق طرفي الوساطة في اتخاذ قرارات اختيارية دون إكراه وذلك فيما يتعلق بالتسوية المحتملة لأية مسألة محل خلاف، وهذا يمثل أحد المبادئ الجوهرية للوساطة والذي يجب على كل وسيط احترامه وتشجيعه، ويقف الوسيط على مسافة متساوية من الطرفين ويدعمهما في صنع اختياراتهما وفي البحث عن حل للمشكلة، وتكون سلطة اتخاذ القرار في يد الطرفين وليس الوسيط (انظر قواعد الوساطة 3، 4، 9، 10، 18 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

2- " ترتكز عملية الوساطة على التزام الطرفين **بحسن النية والشفافية**". وتمثل الشفافية أحد العناصر الأساسية للوساطة الفعالة. وهي تعني على أرض الواقع أن يقدم الوسيط للطرفين إيضاحاً بشأن عملية الوساطة، لاسيما دوره فيها، ويجب أن يشارك الطرفان في العملية بحسن نية وأن يتمتعا بالشفافية في التعامل فيما بينهما، لاسيما فيما يتعلق بالمعلومات التي في حوزتهما، وأن يتعاونان بفاعلية في البحث عن حل للمشكلة. كما تمثل الصراحة والوضوح عنصرين جوهريين لبناء الثقة وعلاقة عمل قوية (انظر قاعدة الوساطة 11 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

3- "يجب أن تحترم الوساطة توقعات الطرفين فيما يتعلق **بالسرية**". كما يجب على الوسيط إيضاح توقعات المشاركين بشأن السرية قبل مباشرة عملية الوساطة، والمبدأ الأساسي هو أن كل المعلومات الشفهية والخطية التي يتم تبادلها أثناء الوساطة تكون سرية. وينطبق واجب السرية على جميع الأطراف المشاركة في عملية الوساطة وعلى الوسيط أيضاً (انظر قواعد الوساطة 13، 15، 16، 17 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

4- "ترتكز عملية الوساطة على توقعات الطرفين بشأن **العدالة الإجرائية**".إذ يجب أن يعمل الوسيط على ضمان توفير عملية ذات جودة عالية وتشجيع الاحترام المتبادل بين الطرفين، وتمثل نوعية اتخاذ القرار ونوعية المعاملة بين الأشخاص عنصراً بالغ الأهمية في تقييم الطرفين للعدالة الإجرائية، كما يجب إتاحة فرصة كافية ومتعادلة لكل طرف مشارك في عملية الوساطة للمشاركة في المناقشات وعملية حل المشكلة، كما أن تلقي معاملة محترمة وكريمة يمثل أحد التوقعات بالغة الأهمية لدى طرفي المنازعة من العدالة. ويقوم الوسطاء باتخاذ خطوات مناسبة للحيلولة دون

---

[29] د/ جان فرانسوا روبيرج، أستاذ ومدير برامج منع وتسوية المنازعات، كلية الحقوق، جامعة شيربروك (كيبيك، كندا). د/ روبيرج، متخصص في الوساطة القضائية.

وقوع أي سوء تصرف، ولضمان مراعاة عملية الوساطة لمتطلبات العدالة الإجرائية (انظر قاعدتي الوساطة 12، 13 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

ما هي المعايير المهنية المطلوبة في الوسيط لخلق المصداقية؟

5- "يقع على عاتق الوسطاء واجب إدارة الوساطة بنزاهة تنطوي على التزام تجاه الطرفين والعملية".كما يجب أن يكون الوسيط أميناً ومجتهداً وأن يعمل بحسن نية وأن يعلي مصالح المشاركين على مصالحه، ويُتوقع من الوسيط الالتزام بميثاق الشرف المهني الخاص به وبالمعايير والقيم الاجتماعية والأخلاقية العامة وأن يتجنب الضغوط الخارجية في حال وجودها، ويتعين أن تكون نزاهة الوسيط ملزمة له بالتركيز على هدفه الأساسي وهو تيسير الاتفاق الاختياري بين الطرفين (انظر قاعدتي الوساطة 21، 25 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

6- "يقع على عاتق الوسطاء واجب أن يكونوا **أكفاء** من حيث المعرفة والمهارات والأحكام الأخلاقية". وتمثل كفاءة الوسيط مسئولية مستمرة اعتباراً من بداية الوساطة وحتى نهايتها، ويجب على الوسيط عدم قبول أية مهمة تسند إليه إلا إذا كان يتمتع بالمؤهلات اللازمة للوفاء بالتوقعات المناسبة للطرفين، كما يجب أن يكون لدى الوسيط الشعور بالكفاءة للعمل بهذه الصفة وأن يوضح تمتعه بالتدريب والخبرة والمعرفة والمهارات والوعي الأخلاقي ذي الصلة (انظر قاعدة الوساطة 25 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

7- "يقع على عاتق الوسطاء واجب إدارة عملية الوساطة بطريقة **غير متحيزة**". و من ثم يجب على الوسطاء دائماً العمل بطريقة مستقلة وحيادية و غير متحيزة ومعاملة الطرفين بعدالة وكرامة واحترام. كما يجب على الوسيط عدم العمل كمحام لصالح أحد طرفي عملية الوساطة أو لصالح أي طرف خارجي مثل الجهة المُعيِّنة له، بحسب الأحوال. كما يقع على عاتق الوسيط مسئولية الإفصاح لطرفي المنازعة في أسرع وقت ممكن عن أية مصلحة شخصية أو تعارض في المصالح أو تحيز أو ظروف من شأنها أن تكون سبباً في حدوث فهم أو افتراض مناسب لوجود تحيز (انظر قواعد الوساطة 5، 6، 7، 24، 25 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

8- "يقع على عاتق الوسطاء واجب **تثقيف** الجمهور **وتحسين** مهنة الوساطة".كذلك يقع على عاتق الوسطاء الالتزام باستخدام ما لديهم من معرفة لمساعدة الجمهور في تطوير تحسين فهمه للوساطة وتقديره لها، كما يتعين على الوسطاء المشاركة في البحث وتقبل تعليقات المشاركين متى كانت مناسبة. ويقع على عاتق الوسيط الالتزام بالتعلم المستمر بغرض تحسين مهاراته وقدراته المهنية، ويتعين على الوسطاء تعزيز التعاون مع مهنيين آخرين وتشجيع العملاء على استخدام مصادر مهنية أخرى عندما يكون ذلك مناسباً (انظر قاعدتي الوساطة 10، 25 لدى مركز تسوية منازعات المستثمرين).

تستخدم الأطراف المتنازعة في جميع أنحاء العالم الوساطة للوصول إلى حلول مرضية للطرفين خارج إطار المحاكم، فلماذا تتمتع الوساطة بهذه السمعة التي تحسد عليها؟ يتمثل جوهر الإجابة في قدرة الوسطاء على العمل كمتخصصين في مجال التعاون باستخدام مبادئ أخلاقية إرشادية لخلق شعور بالثقة والعدالة بين الطرفين وتمكينهما من أن يصبحا شريكين في خلق حلول ذات قيمة مضافة ومصممة خصيصاً لمنازعاتهما.