

# الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

الممارسة والحوكمة  
للدول

ترجمة وتعريب

دكتور عماد الدين حسين

خبير رئيسي في الوسائل البديلة لتسوية المنازعات  
برنامج تطوير القانون التجاري

برنامج تطوير القانون التجاري



# CLDP

COMMERCIAL LAW DEVELOPMENT PROGRAM

### تنويه بشأن الترجمة والتعريب

صدر الكتاب في نسخته الأصلية باللغة الإنجليزية، وقد تم إنجاز الترجمة والتعريب بمبادرة ذاتية مهنية من الدكتور عماد الدين حسين، وهو أحد الخبراء الدوليين المشاركين في تأليف هذا العمل خلال جلسات صياغة مكثفة تم عقدها في مدينة بون، ألمانيا، في ديسمبر 2025. وللمزيد، يُرجى الاطلاع علي السير الذاتية الموجزة لمؤلفي الكتاب في نهايته.

بيانات التواصل:

البريد الإلكتروني:

[dremad.arbitrator@gmail.com](mailto:dremad.arbitrator@gmail.com)

رابط حساب لينكدإن:

<http://linkedin.com/in/emad-hussein>

## جدول المحتويات

|   |       |
|---|-------|
| 6 | مقدمة |
|---|-------|

### 8 الفصل الأول: السياق التاريخي، ونظرة عامة على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وما يقدمه هذا الكتاب

|    |                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | أهمية الوسائل البديلة لتسوية المنازعات لأطراف القطاع الخاص والدول ولماذا تكتسب هذه الأهمية |
| 11 | تطوير منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات                                              |
| 13 | نظرة عامة على آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات                                       |
| 17 | أبرز ما يتميز به الكتاب وفوائده للمستخدمين وأصحاب المصلحة الرئيسيين                        |
| 19 | عرض موجز لفصول الكتاب                                                                      |
| 21 | موارد مفيدة                                                                                |

### 23 الفصل الثاني: أصحاب المصلحة: الأطراف والمؤسسات التي تشكل منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 24 | أطراف النزاع                                                             |
| 26 | الأطراف ذات العلاقة                                                      |
| 27 | الخبراء والشهود والأطراف الثالثة                                         |
| 28 | المحايدون                                                                |
| 30 | مؤسسات تقديم خدمات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات                      |
| 32 | اعتبارات خاصة تراعيها الدول عند وضع أطر الوسائل البديلة لتسوية المنازعات |
| 38 | موارد مفيدة                                                              |

### 40 الفصل الثالث: الوساطة

|    |               |
|----|---------------|
| 41 | تعريف الوساطة |
|----|---------------|

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 43 | الوساطة ليست فصلاً قضائياً     |
| 44 | إجراءات الوساطة                |
| 50 | اعتماد الوسطاء                 |
| 52 | أماكن انعقاد الوساطة وتكاليفها |
| 54 | تعامل الدول مع الوساطة         |
| 55 | الوساطة في منازعات الاستثمار   |
| 59 | موارد مفيدة                    |

## 61 الفصل الرابع: نظرة عامة على التحكيم

|    |               |
|----|---------------|
| 62 | تعريف التحكيم |
| 83 | موارد مفيدة   |

## 86 الفصل الخامس: إجراءات التحكيم وممارساته

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| 88  | الأدوار العملية والمراحل المبكرة في التحكيم |
| 93  | إجراءات التحكيم                             |
| 113 | موارد مفيدة                                 |

## 116 الفصل السادس: إجراءات ما بعد صدور حكم التحكيم وما بعد إبرام اتفاق التسوية

|     |                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------|
| 117 | مقدمة                                                       |
| 122 | الطعن والبطلان                                              |
| 128 | تنفيذ اتفاقات التسوية المنبثقة من الوساطة: اتفاقية سنغافورة |
| 132 | موارد مفيدة                                                 |

## 134 الفصل السابع: خارطة طريق لتصميم منظومة وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 135 | مقدمة                |
| 136 | تعزيز منظومة الوساطة |
| 142 | تعزيز منظومة التحكيم |

|     |                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 159 | الخاتمة                                                                                                      |
| 162 | الملحق أ: خارطة طريق برنامج تطوير القانون التجاري لتعزيز الدعم القضائي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات      |
| 165 | الملحق ب: خارطة طريق برنامج تطوير القانون التجاري لبناء مؤسسات مستقلة فعالة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات |
| 168 | مسرد المصطلحات                                                                                               |
| 179 | الاختصارات                                                                                                   |
| 182 | دليل هذا الكتاب                                                                                              |
| 187 | نبذة عن المؤلفين                                                                                             |

قد تبدو المنازعات جزءًا حتميًا من التجارة العالمية. فإلى جانب تقلبات الأسواق المعتادة، تواجه الشركات العاملة عبر الحدود والثقافات والأنظمة القانونية مسائل مستحدثة لا يتوقعها حتى المتمرسون في الأعمال التجارية. غير أن نشوء النزاع لا يعني بالضرورة نهاية علاقات تجارية قيّمة ومتجذرة. بل، مع وجود ضوابط إجرائية كافية والتزام مشترك بالحرص على سير العمل بصورة منتظمة، يمكن لتسوية المنازعات أن تثبت وتؤكد القيمة الكامنة وراء تلك العلاقات، بل وأن تُفضي إلى إعادة تشكيلها بما يواكب الاحتياجات المتغيرة.



ولذا، تُعد عمليات تسوية المنازعات جزءًا لا يتجزأ من العلاقات التجارية الفعالة طويلة الأجل. وتؤدي المحاكم دورًا حيويًا في إعلاء وترسيخ سيادة القانون وحصون الحقوق، غير أن التقاضي وحده لا يكفي في بعض الأحيان لتلبية ما قد تتطلبه المنازعات الحديثة من قدرة على التعامل مع حجم الدعاوى، مع تلبية مقتضيات السرعة، والكفاءة من حيث التكلفة، والتخصص. وقد أصبحت الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، بما يشمل الوساطة والتحكيم، مكملات أساسية للأنظمة القضائية، لدرجة بات يصعب معها وصفها بأنها "بديلة". وفي كثير من الحالات، تُعد الوساطة والتحكيم الشكّلين المفضلين لتسوية المنازعات. فمتى صُمّمت هذه الآليات على نحو سليم، نجحت في تخفيف الضغط عن المحاكم، مع الحفاظ في الوقت ذاته على إمكانية اللجوء إلى سبل الانتصاف القضائية حيثما استلزم الأمر فصلًا قضائيًا حاسمًا. وإذ تقوم هذه الوسائل على مبدأ سلطان الإرادة وعلى الفكرة البسيطة، وإن كانت بالغة الأثر، التي مؤداها أن الأطراف قادرون على تسوية منازعاتهم بأنفسهم، فإن حدود الوسائل البديلة لتسوية المنازعات تمتد بمقدار ما لدى الأطراف من إبداع، وما يبدونه من التزام، وما تقتضيه احتياجاتهم.

غير أنه لا يمكن إغفال الدور المهم الذي تؤديه الدول في وضع الأسس القانونية اللازمة لإدارة المنازعات، والحفاظ على تطبيقها - سواء داخل المحاكم أو خارجها. ولا يقتصر إدراك قيمة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات بوجه عام على الإقرار بأهميتها، بل يتطلب متابعة عملية تتمثل في تشريعات داعمة، وممارسة قضائية، وتطبيقات تنفيذية، وهي عناصر تشكل مجتمعة السمات المميزة للحوكمة الرشيدة التي تدعم قدرة الأطراف على تسوية منازعاتهم.

ويهدف هذا الدليل، الذي أعده برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع وزارة الخارجية الأمريكية، إلى تقديم الدعم الذي يحتاجه كل من مستخدمي الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وكذلك واضعو السياسات على مستوى الدول، في سبيل تعزيز أطر تسوية المنازعات من خلال هذه الوسائل. وينطلق من فرضية عملية مؤداها: أن تسوية المنازعات بكفاءة وفعالية وقابلية للتنبؤ تدفع عجلة التجارة والتنمية الاقتصادية وتعزز ثقة الجمهور. وبالنسبة للمستخدمين الدائمين لهذه الوسائل، يقدم هذا الدليل إرشادات بشأن الاعتبارات الأساسية التي تدخل في الوساطة والتحكيم التجاري والاستثماري. أما بالنسبة لواضعي السياسات، فإنه يقدم توجيهًا وخبرة تتعلق بالنهوض باستخدام الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، من خلال الوساطة الملحقة بالمحاكم، والمراكز الخاصة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، ودمجها ضمن النظم التنفيذية المحلية.

ولا يفرض هذا الدليل نموذجًا واحدًا يصلح لجميع الحالات، إذ تتفاوت الأنظمة القانونية تفاوتًا كبيرًا من حيث تقاليدھا القانونية، وقدراتها المؤسسية، وأولويات سياساتها. غير أنه يقدم عرضًا لأبرز الممارسات الدولية الفضلى التي تبلورت خلال نصف القرن الماضي. وبذلك، يتيح هذا الدليل للقارئ فهمًا أفضل لكل من الاعتبارات العملية وعناصر التصميم المؤسسي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

**بيير جانتان**

**المستشار القانوني العام، وزارة التجارة الأمريكية**

**[توقيع]**

## الفصل الأول:

السياق التاريخي، ونظرة عامة على الوسائل  
البديلة لتسوية المنازعات، وما يقدمه هذا  
الكتاب

---

## أهمية الوسائل البديلة لتسوية المنازعات لأطراف القطاع الخاص والدول ولماذا تكتسب هذه الأهمية

شهد العالم خلال العقد الماضي تحولات جذرية في حركة التجارة العالمية وتكيف مع تغيرات كبيرة شملت الصدمات الجيوسياسية والاقتصادية، فضلاً عن أزمة صحية عالمية. وقد هيات هذه البيئة الظروف لتزايد المعاملات والمشاريع والعقود التجارية الدولية، من حيث العدد ومن حيث درجة التعقيد أيضًا، لا سيما في القطاعات الخاضعة لضوابط تنظيمية صارمة، مثل قطاع الطاقة المتجددة والقطاع المالي. وعندما تكون الدولة أو الكيانات المملوكة لها طرفًا في هذه المعاملات، فإن ذلك يستتبع بطبيعته ارتباطًا وثيقًا بالمصلحة العامة والنظام العام الداخلي. كما أن النزاعات تُعد نتيجة ملازمة لهذه المتغيرات الجيوسياسية، وسمة طبيعية لأي مشروع بشري، سواء على مستوى الأفراد أو الشركات أو الدول.

ولا شك أن النزاعات - أيًا كان سببها، وسواء تعلق الأمر بالشركات أو الأفراد أو الدول - يكون لها أثرها في عرقلة مسعى غالبية الأطراف نحو تحقيق أهدافهم وتحذ من نموهم، مما يجعل وجود آليات فعالة وكفؤة لتسوية المنازعات أمرًا بالغ الأهمية. فعند الحديث عن التجارة الدولية، يسعى المستثمرون والشركات وغيرهم من الفاعلين الاقتصاديين إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الاستقرار لاستثماراتهم. وفي المقابل، تتنافس الدول لجذب الاستثمارات في ظل ظروف دقيقة، مع سعيها في الوقت ذاته إلى تحقيق موازنة بين أهدافها التنظيمية، والضغوط السياسية، والتزاماتها الوطنية والدولية. وعند تعدد أصحاب المصلحة، عادة ما تتعرض العلاقات الناشئة بينهم وما يترتب عليها من سياسات ومصالح للاختبار عندما يواجه تنفيذ عقد أو مشروع معين تحديًا ينتج عنه إخلال بالحقوق، أو وقوع أضرار مالية، أو إلحاق أي ضرر آخر بأحد أطراف المعاملة.

ويُعد تحديد الوسيلة المناسبة لتسوية المنازعات بعد نشوئها من الأمور التي تشكل تحديًا كبيرًا أمام الأطراف. فكثيرون لا يعرفون ملاًدًا سوى اللجوء إلى القضاء الوطني. وعلى الرغم من أن الأجهزة القضائية تضم كوادرات كفاءة عالية وتمارس سلطاتها باسم الدولة، فإنها لا تكون دائمًا الخيار الأمثل للمنازعات التي تتطلب حسماً سريعاً ونهائياً؛ إذ إن تركيزها ينصب، في المقام الأول، على استقصاء الحقائق والالتزام بالقواعد الإجرائية، وهو ما يُفضي في كثير من الأحيان إلى تغليب الاستقصاء الدقيق على سرعة الفصل في المنازعة. وفي معظم العلاقات التجارية، تخضع المنازعات التي قد تنشأ بين الأطراف لشرط تسوية المنازعات

الذي يُتفق عليه منذ البداية عند إبرام العلاقة التعاقدية. ومع مرور الوقت، أثبتت الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وفي مقدمتها التحكيم والوساطة، أنها الخيار المفضل لدى الشركات الدولية والمستثمرين والدول عندما تتعامل بصفقتها أطرافاً تجارية في مجالات التجارة والتنمية.

ويُعتمد الأطراف ذوو الخبرة الذين يتوقعون احتمال نشوء منازعات مستقبلية إلى تضمين عقودهم أو اتفاقاتهم القانونية الدولية شروطاً تتعلق بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات، يحددون من خلالها الجهة أو الآلية التي يرغبون في اللجوء إليها لتسوية أي منازعة قد تنشأ بينهم. كما يجد المستثمرون والشركات الأجنبية، الساعون إلى حماية مصالحهم التجارية والقانونية، قدراً كبيراً من الاطمئنان في معايير تسوية المنازعات الدولية التي اعتادوا التعامل معها لما تتسم به من الوضوح وإمكانية التنبؤ بنتائجها. وتؤدي هذه المعايير دوراً مهماً في الحد من مخاوف الانحياز الناشئة عن التصور بوجود أفضلية للطرف المحلي عند التقاضي أمام المحاكم الوطنية، فضلاً عن البطء الشائع في الفصل في المنازعات أمام المحاكم نتيجة تراكم القضايا، وما قد يكتنف الأنظمة القانونية الوطنية من خصوصيات لا يألّفها المستثمر أو المتعامل الأجنبي وليس على دراية كافية بها.

ومن بين مختلف آليات تسوية المنازعات التي يمكن لأطراف القطاعين العام والخاص اختيارها في عقودهم ومعاهداتهم، برز التحكيم الدولي كآلية مفضلة لما يمثله من بديل فعال يتسم بالكفاءة والجدوى الاقتصادية مقارنة بالتقاضي أمام المحاكم. وإلى جانب ما يتيح من مرونة في صياغة قواعد التحكيم وإجراءاته، يتيح التحكيم الدولي للأطراف الاتفاق على سرية الإجراءات، واختيار محكمين محايدين ذوي خبرة متخصصة في موضوع النزاع، فضلاً عن إمكانية الحصول على حكم تحكيم نهائي وقابل للتنفيذ دولياً.

وعلى إثر ارتفاع تكاليف التحكيم وتزايد تعقيد ممارساته الحديثة، أخذ أطراف القطاع الخاص والدول على حد سواء يلجؤون بشكل متزايد إلى الوساطة للاستفادة من المزايا ذاتها التي كانت وراء جاذبية التحكيم في البداية، وفي مقدمتها تمكين الأطراف من التحكم في الإجراءات، والجدوى من حيث التكلفة، والفعالية. وقد حققت الوساطة قفزات نوعية على المستويات الوطنية والتجارية والدولية. وعلى مدار الخمسين عاماً الماضية، اختبرت الأنظمة القضائية الوطنية في مختلف أنحاء العالم أطراً للوساطة وطبقتها على مجموعة واسعة من المنازعات (بدءاً من منازعات الأراضي والمنازعات الأسرية ووصولاً إلى الدعاوى الجنائية والتجارية الكبرى)، وذلك بهدف تعزيز فرص الوصول إلى العدالة في ظل ما تعانيه المحاكم من محدودية الموارد وتراكم القضايا. كما أصبح من المألوف أن تُضمّن الأطراف في

العقود التجارية شروطًا تقضي باللجوء إلى الوساطة أو إلى الوساطة المقترنة بالتحكيم (Med-Arb) كممارسة تعاقدية مستقرة. وقد أخذت الدول – كما سيتم تناوله لاحقًا في هذا الكتاب - تتوسع بصورة متزايدة في استخدام الوساطة لتسوية المنازعات الوطنية والدولية على حد سواء. ورغم ما أثمرته من نجاحات في الآونة الأخيرة، إلا أن الوسائل القائمة على التفاوض، ومنها الوساطة، لا تصلح لجميع أنواع المنازعات، كما أنها – كما سناقش لاحقًا – تثير تحديات خاصة، مثل مدى استقلالية إرادة الأطراف والتفاوت في مدى استقرار وديمومة اتفاق التسوية الناتج عن التفاوض.

## تطوير منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

يعتمد وجود منظومة دولية فعالة ومستدامة لتسوية المنازعات على توفر بنية قانونية ومؤسسية راسخة تكفل إنفاذ الحقوق والالتزامات عبر الحدود على نحو يمكن الوثوق به. وخلال العقود الأخيرة، أدركت الدول الحدود العملية للنماذج التقليدية القائمة على الخصومة والفصل القضائي، واستشعرت الحاجة إلى آليات تمنح الأطراف قدرًا أكبر من التحكم في إجراءات تسوية المنازعة ونتائج تلك التسوية. ومن ثم، فإن توسيع نطاق الوسائل المتاحة ليشمل الآليات القائمة على التفاوض، مثل الوساطة، يتيح للدول وقطاع الأعمال وأصحاب المصلحة في القطاع العام إدارة المنازعات بكفاءة وفاعلية أكبر.

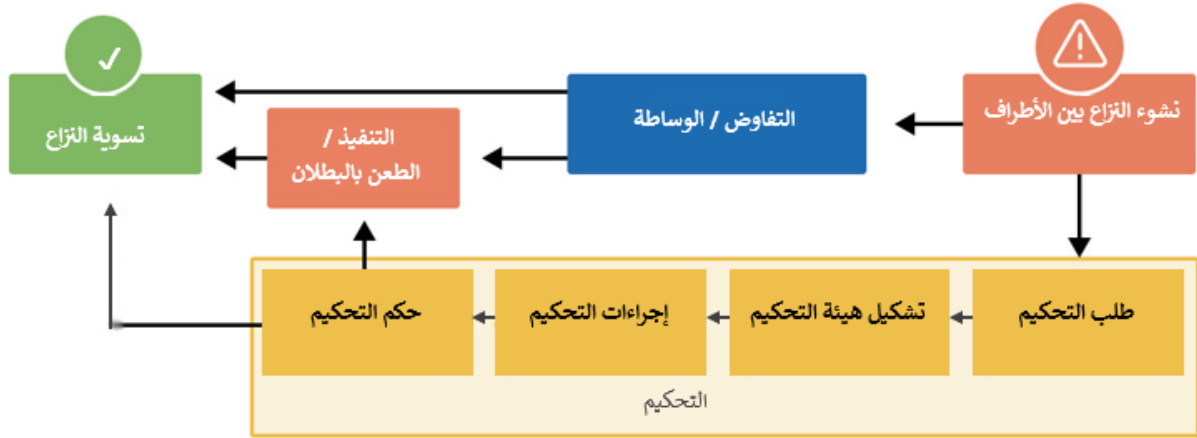
وبالنسبة إلى العديد من الدول، فإن تطوير منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات يساهم في تحقيق هدفين متكاملين: أولهما، تعزيز الاستثمار الأجنبي من خلال الحد من مخاطر التقاضي وتوفير قدر أكبر من الوضوح بشأن التوقعات التجارية؛ وثانيهما، تحسين قدرة جميع المستفيدين على الوصول إلى خدمات تسوية المنازعات عبر توسيع خيارات اللجوء إلى الوساطة والتحكيم، والحد من تراكم القضايا أمام المحاكم. كما تدرك معظم الدول أهمية دورها المباشر في منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، سواء من خلال آلياتها الوطنية أو في إطار الاتفاقيات الدولية التي تكون طرفًا فيها.

وقد أثبتت الوسائل البديلة لتسوية المنازعات كذلك أهميتها في منازعات الاستثمار العابرة للحدود، حيث يباشر المستثمرون مطالباتهم مباشرة في مواجهة الدول المضيفة استنادًا إلى ما يدعونه من إخلال بالعقود المبرمة بين المستثمر والدولة أو بالأحكام الواردة في قانون الاستثمار الدولي، ولا سيما تلك المنصوص عليها في معاهدات الاستثمار الدولية، سواء أكانت ثنائية أم متعددة الأطراف. وتتيح هذه المعاهدات آليات متعددة لتسوية المنازعات بين المستثمر والدولة (ISDS). ويظل التحكيم الدولي الآلية الأكثر استخدامًا في هذا

المجال، إلا أن اللجوء إلى الوساطة في هذا السياق يكتسب رَحْمًا متزايدًا، كما يُعتبر التوفيق كذلك وسيلة عملية وواسعة الاستخدام في هذا الإطار.

ولسنوات طويلة، لم تجذب هذه الوسائل سوى عدد محدود من الدعاوى، غير أن الارتفاع الكبير في عدد المنازعات الناشئة بموجب هذه الاتفاقيات كشف عن حجم المخاطر المالية والتنظيمية والسياسية التي قد تتعرض لها الدول. فقد أسهم صدور أحكام تحكيم بمبالغ كبيرة، والزيادة المطردة في تكاليف الإجراءات، وطول أمدها، في إعادة تقييم مدى توازن هذه المنظومة. ويستدعي هذا الكتاب ذلك النقاش، ولكنه يتناوله من منظور الفرص المتاحة لتحقيق الكفاءة الإجرائية من خلال مشاركة أكثر وعيًا ودراية للدول في إجراءات التحكيم والوساطة.

## نظرة عامة على آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات



الشكل (1-1): مسار إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

يُشير مصطلح "الوسائل البديلة لتسوية المنازعات (ADR)" إلى مجموعة واسعة من الآليات والأساليب المُستخدمة لتسوية المنازعات دون اللجوء إلى الإجراءات القضائية. وتتمثل السمة الجوهرية للوسائل البديلة لتسوية المنازعات في أنها تُمارَس خارج إطار التقاضي التقليدي أمام المحاكم. ويمكن أن تتخذ هذه البدائل صورًا متعددة؛ غير أن كلاً منها يمكن أن يعمل بصورة مستقلة أو بالاقتران مع غيره من الوسائل.

ويُعد اتفاق الأطراف السمة الأساسية التي تقوم عليها الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وقد يتحقق هذا الاتفاق قبل نشوء النزاع من خلال شرط تسوية المنازعات، سواء ورد في عقد أو معاهدة أو تشريع أو ترخيص استثمار. كما قد يتحقق بعد نشوء النزاع، كما هو الحال في الاتفاقات الخاصة، مثل مشاركة التحكيم أو اتفاق إحالة النزاع. وتحظى العديد من أشكال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات بدعم مؤسسي من خلال قواعد وإجراءات مخصصة، كما يُستعان ببعضها في قطاعات معينة، مثل الإنشاءات، والاستثمار الأجنبي المباشر، والتأمين، والقطاع المالي. وإلى جانب اتفاق الأفراد أو الأشخاص الاعتباريين، يجوز كذلك للدول ذات السيادة الاتفاق على تسوية المنازعات مع مستثمرين من دول أجنبية بموجب اتفاقيات مبرمة بين الحكومات، ويكون ذلك غالبًا من خلال معاهدات الاستثمار الثنائية.

وسيركز هذا الكتاب في المقام الأول على الوساطة والتحكيم، مع الإشارة إلى غيرهما من وسائل تسوية المنازعات. وفيما يلي عرض موجز لكل من التفاوض والوساطة والتحكيم، فضلاً عن الآليات المختلطة التي تجمع بين هذه الوسائل الثلاث.

## التفاوض

يقوم التفاوض على المناقشات المباشرة بين أطراف النزاع، دون تدخل أي طرف ثالث. ويتميز بمرونة كبيرة، إذ لا يخضع عادةً لإجراءات رسمية، وإنما تتحدد بنيته وفقاً لما يتفق عليه الأطراف أو لما تقتضيه طبيعة المنازعة. ويهدف التفاوض إلى التوصل إلى حل يقبله جميع الأطراف، وقد تُوثق نتائجه، بحسب طبيعة المنازعة وإرادة الأطراف، في اتفاق ملزم وقابل للتنفيذ. ويُعد التفاوض، بوجه عام، الوسيلة الأنسب لجميع أنواع المنازعات، ولا سيما في مراحلها الأولى، ولذلك يُنظر إليه كثيرًا على أنه خط الدفاع الأول في إدارة المنازعات. وإذا تعذر التوصل إلى تسوية جوهرية من خلاله، يظل بإمكان الأطراف اللجوء إلى وسائل أخرى، مثل الوساطة أو التحكيم.

## الوساطة

الوساطة هي وسيلة لتسوية المنازعات بمساعدة طرف ثالث محايد يساعد الأطراف على التوصل إلى حل مقبول لهم جميعًا. وعلى خلاف التفاوض، الذي يتولى فيه الأطراف إدارة جميع تفاصيل عملية التسوية، يقوم الوسيط في الوساطة بتيسير الحوار ومساعدة الأطراف على استكشاف الخيارات المتاحة دون أن يفرض عليهم حلاً. والقاسم المشترك في جميع عمليات الوساطة هو وجود شكل من أشكال السرية، إذ تتيح للأطراف إمكانية مشاركة المعلومات الجوهرية ومناقشة ما يروونه ضروريًا بحرية، دون خشية من أن يؤدي الإفصاح عن تلك المعلومات إلى الإضرار بمواقفهم في المنازعة إذا لم تُفض الوساطة إلى تسوية. واستنادًا إلى النظام القانوني أو الجهة المؤسسية الذي تُجرى في إطارها الوساطة، قد تكون اتفاقات التسوية المنبثقة منها غير ملزمة بذاتها إلى أن تُدرج في عقد أو تُستوفى الإجراءات اللازمة لإكسابها القوة التنفيذية. أما في بعض الحالات، ومنها الاتفاقات التي تخضع لاتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة (اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة)، فيمكن تنفيذ اتفاقات التسوية أمام الجهات الوطنية المختصة على نحو مماثل لتنفيذ أحكام التحكيم.

## التحكيم

التحكيم هو وسيلة خاصة لتسوية المنازعات، يتفق بموجبها الأطراف على إحالة نزاعهم إلى هيئة تحكيم خاصة للفصل فيه، بدلاً من عرضه على المحاكم الوطنية. وعلى خلاف الوساطة أو التوفيق، اللذين يقتصر فيهما دور الطرف الثالث المحايد على مساعدة الأطراف في الوصول إلى تسوية يتفقون عليها، تصدر هيئة التحكيم حكمًا نهائيًا وملزمًا يكون، في الأحوال المقررة، قابلاً للاعتراف والتنفيذ دوليًا. ويشكل التحكيم بديلاً فعالاً للتقاضي أمام المحاكم الوطنية، كما يمكن تصميم إجراءاته وتكييفها بما يتلاءم مع احتياجات الأطراف وطبيعة المنازعة ونطاقها.

## الآليات

### المختلطة

يجوز للأطراف الاتفاق على التسوية عبر آليات مختلطة تجمع بين الوساطة والتحكيم، مثل الوساطة المقترنة بالتحكيم (Med-Arb) والتحكيم المقترن بالوساطة (Arb-Med). في الوساطة المقترنة بالتحكيم، يسعى الأطراف إلى تسوية منازعتهم من خلال الوساطة. فإذا لم يُكَلَّم مسعاهم بالنجاح، ينتقلون إلى تسويتها عن طريق التحكيم، مستعينين بذات الشخص المحايد أو بشخص آخر كمحكم، بما يُفضي إلى صدور حكم تحكيم ملزم. أما في التحكيم المقترن بالوساطة، فيصدر المحكم حكم تحكيم مختومًا، ثم يباشر إجراءات الوساطة. فإذا لم تنجح الوساطة، يُفضّ ختم الحكم، ويصبح نافذًا. وقد يلجأ بعض الأطراف أيضًا إلى التفاوض أو الوساطة أثناء سير إجراءات التحكيم، ويتوصلون إلى تسوية واتفاق، ثم يطلبون من المحكم إثبات شروط هذا الاتفاق في صورة حكم تحكيم اتفاقي.

## الشكل (2-1): ملخص الآليات الشائعة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات

يتناول ما يلي بإيجاز التوفيق، ومجالس فض المنازعات، والتقييم المحايد، وقرار الفصل من خبير مستقل، وهي آليات تُستخدم على نطاق أقل أو ترتبط بقطاعات معينة.

### التوفيق

التوفيق وسيلة متخصصة لتسوية المنازعات تقوم على تعيين موفق واحد أو أكثر يتولى فحص المنازعة بصورة محايدة، ويسعى إلى تحديد شروط تسوية مقبولة للأطراف، ويقدم إلى الأطراف أي مساعدة أخرى لازمة لتيسير التوصل إلى تسوية. ويكتسب التوفيق أهمية خاصة في سياق المنازعات بين المستثمر والدولة، إذ يقدم رأياً ذا طابع حاسم، وإن كان غير ملزم، بشأن موضوع النزاع، دون إصدار حكم تحكيم ملزم.

### مجالس فض المنازعات

يجوز للأطراف تشكيل مجالس لفض المنازعات، سواء في صورة مجالس دائمة تُعَيَّن عند بدء المشروع، أو مجالس مخصصة تُعَيَّن عند نشوء المنازعة، لإصدار قرارات استشارية أو ملزمة بشأن المسائل الفنية أو التعاقدية. وتشجع هذه المجالس في العقود النمطية في قطاع التشييد والبناء، مثل عقود الفيديك (FIDIC)، وتهدف إلى منع تصاعد المنازعات، والحيلولة دون وقوع تأخيرات غير مبررة، ولا سيما في مشاريع الإنشاء الدولية الكبرى.

### التقييم المحايد

يُعد التقييم المحايد إجراءً ذا طابع تشخيصي واستشاري وليس فصلاً نهائياً حاسماً، إذ يتولى طرف محايد، غالباً ما يتمتع بخبرة قانونية أو تنظيمية أو خبرة في تسوية المنازعات، تقييم نقاط القوة والضعف في مواقف كل طرف، ويتوقع النتائج المحتملة في حال إحالة النزاع للقضاء أو التحكيم. ولا يكون هذا التقييم المحايد ملزماً، وإنما يهدف إلى إيجاد أساس واقعي وعملي لمناقشات التسوية، بما في ذلك تبديد الثقة المفرطة التي قد يوليها أحد الأطراف لموقفه القانوني. ويساعد التقييم المحايد في تجنب المنازعات ومنع نشوئها، وهو أمر قد يكتسي من الأهمية – من منظور حوكمي – ما لا يقل عن أهمية تسوية المنازعات بعد نشوئها.

### قرار الفصل من خبير مستقل

يجوز لأطراف النزاع الاتفاق على تعيين خبير مستقل لإبداء رأي ملزم أو غير ملزم أو لتسوية منازعة تتطلب خبرة متخصصة أو فنية. وتشجع إجراءات الخبرة بوجه خاص في المنازعات المتعلقة بالإنشاءات والطاقة وترخيص الملكية الفكرية على الصعيد الدولي، وإن كان من الممكن استخدامها على نطاق أوسع.

### الشكل (3-1): ملخص الآليات الإضافية للوسائل البديلة لتسوية المنازعات

توفر الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المتنوعة المبيّنة أعلاه معايير متميزة تتيح تطبيق الوسيلة الأكثر ملاءمة، أو حتى الجمع بين أكثر من وسيلة بما يتناسب مع الحالة الخاصة بكل طرف. وتتضمن بعض شروط تسوية المنازعات قائمة من الخيارات تتيح للأطراف الاختيار بين آليات أو منتديات مختلفة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، مثل الوساطة أو التفاوض أو التحكيم. وقد تكون شروط تسوية المنازعات متعددة المراحل (ويُطلق عليها غالباً شروط التصعيد)، بحيث تسمح للأطراف أو تلزمهم بالبدء بعملية توافقية غير ملزمة، مثل التفاوض أو الوساطة، ثم الانتقال بعد ذلك إلى آليات ملزمة لتسوية المنازعات، مثل التحكيم. وقد تكون الشروط متعددة المراحل اختيارية أو إلزامية. فإذا كانت اختيارية، جاز

لأطراف النزاع محاولة اللجوء إلى التفاوض أو الوساطة أولاً لتسوية المنازعة. أما إذا كانت إلزامية، توجب على الأطراف اللجوء إلى هذه الآليات قبل أن تتوافر لهم الصلاحية لرفع دعوى تحكيم.

وفي الواقع، فإن الوقت المناسب للنظر في منع المنازعات والتسوية الودية يمتد إلى ما هو أبعد بكثير من النطاق الزمني الضيق الذي يسبق إجراءات التحكيم الفعلية مباشرة. بل يمكن لأطراف النزاع تطبيق وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للتخفيف من حدة النزاع، والحفاظ على العلاقة بين الأطراف، وتحقيق النتائج المرجوة.

ولا يقتصر الأمر على تسوية المنازعة القائمة فحسب؛ إذ يمكن لآليات التنسيق والاستجابة المبكرة أن تحول دون سحب أو إلغاء المشاريع أو الاستثمارات القائمة والمخطط لها، التي كان من شأنها، لولا ذلك، أن تعود بالنفع على الأطراف أو على المجتمع بأسره.

## أبرز ما يتميز به الكتاب وفوائده للمستخدمين وأصحاب المصلحة الرئيسيين

يوفر هذا الدليل، الوسائل البديلة لتسوية المنازعات: الممارسة والحوكمة للدول، إطارًا مصممًا بعناية، يتسم بالمرونة والموثوقية، لتسوية المنازعات في المعاملات العابرة للحدود، بما يخدم الأطراف من الجهات العامة والخاصة على حد سواء. ويُبرز الكتاب الجوانب القانونية والإجرائية والمؤسسية لكل من التحكيم والوساطة بوصفهما من أدوات حماية الحقوق والمصالح وصونها. كما يقدم رؤى عملية قيّمة مستندة إلى خبرات متخصصة بشأن أفضل الممارسات والنماذج المعمول بها على مستوى العالم، إلى جانب استعراض المخاطر المحتملة وسبل تجنبها والحد من آثارها.

وعلى نحو أكثر تحديدًا، يقدم الكتاب عرضًا تفصيليًا لكل من التحكيم والوساطة، باعتبارهما أبرز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المنازعات التجارية والاستثمارية، مع الإشارة كذلك إلى غيرهما من آليات تسوية المنازعات والأطر القانونية والمؤسسية المنظمة لها. ويأتي صدور هذا الكتاب في توقيت بالغ الأهمية، إذ يتزامن مع مرحلة تشهد إصلاحات دولية وإقليمية متسارعة من شأنها أن ترسم ملامح القانون والممارسة في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات خلال السنوات المقبلة.

وقد أعد هذا الكتاب نخبة من الخبراء والممارسين ذوي خلفيات قانونية ومهنية متنوعة، ليقدم معلومات واضحة وعملية من شأنها تعزيز الفهم المتبادل بين أطراف القطاعين العام والخاص في العلاقات التجارية والاستثمارية، وفي المنازعات الناشئة عنها. كما يمكن لكل من الشركات والحكومات الاستفادة مما يتضمنه الكتاب من رؤى وأفكار في استلهاهم سياسات أكثر انفتاحًا على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، بما يساهم في دعم النمو الاقتصادي المستدام.

وسيُسهم هذا المورد في تحقيق قدر أكبر من التوازن التدريجي بين وضع الأطراف من القطاعين العام والخاص في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وتوفر الفصول المخصصة للوساطة (الفصل الثالث: الوساطة) والتحكيم (الفصل الرابع: نظرة عامة على التحكيم، والفصل الخامس: إجراءات التحكيم وممارساته) أساسًا معرفيًا مشتركًا لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بما يسد الفجوات المعرفية التي كثيرًا ما تعوق قدرة أطراف النزاع أو رغبتهم في اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم لتسوية منازعاتهم.

ويمكن أن يعود هذا الكتاب بالنفع على كل من الشركات والمؤسسات الحكومية، من خلال تزويدها بالمقومات الأساسية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، ومساعدة الحكومات على تصميم وتنفيذ أطر قانونية حديثة ومرنة تستجيب لمتطلبات التجارة والاستثمار، إلى جانب تعزيز إلمام مجتمع الأعمال بالأسواق الجديدة والناشئة، وزيادة الثقة في دخولها. كما يقدم الكتاب تحليلاً معمقاً وشاملاً للأطر القانونية والمؤسسية المنظمة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، ويحدد أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويقيم نطاق النماذج الممكنة وجودتها، مستفيداً من تجارب دول تنتمي إلى بيئات إقليمية واقتصادية متنوعة. ومن شأن ذلك أن يدعم الجهات الحكومية والمستشارين القانونيين المشاركين في إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات عند تطبيق هذه النماذج في الواقع العملي.

وبالنسبة للدول على وجه الخصوص، فإن المعارف والموارد التي يتيحها هذا الكتاب من شأنها أن تعزز قدرتها على دمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في أنظمتها القانونية الوطنية، وعلى المشاركة في هذه الإجراءات على أسس راسخة من المعرفة والدراسة والوعي. كما يضع الكتاب أساساً للتطوير التدريجي لممارسات الحوكمة الرشيدة، بما يشجع على زيادة التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، ويدعم التواصل المنفتح مع الشركات والمستثمرين الأجانب.

كذلك تستطيع المنظمات الدولية والجهات الإنمائية العاملة في مجال الإصلاح القانوني وتعزيز سيادة القانون الاستفادة من هذا الكتاب بوصفه مرجعاً أساسياً لتطوير المناهج والبرامج الخاصة بالمساعدة الفنية وبناء القدرات. ويمكن تصميم هذه البرامج بصورة مشتركة أو تكييفها لتلبية احتياجات كل من قطاع الأعمال والقطاع العام على حدة، وفقاً لاحتياجات وأولويات كل قطاع أو ولاية قضائية.

ولا يدعو هذا الكتاب إلى تبني نموذج معين أو نهج محدد لتسوية المنازعات، بل يطرح مجموعة منهجية من المقومات والاعتبارات التي يمكن أن تسترشد بها الجهات المعنية عند وضع السياسات وصياغة شروط تسوية المنازعات المستقبلية في العقود التجارية والاستثمارية، سواء من الناحية الموضوعية أو الإجرائية. كما لا يطرح الكتاب نفسه كمرجع في التحليل النظري أو الأكاديمي المتعمق، وإنما يقدم نظرة شمولية على أهم الجوانب العملية وجوانب السياسات، مع الإحالة إلى المصادر الأصلية والشروح المتخصصة التي تقدم تحليلاً متعمقاً لكل موضوع. وبالتالي، يمكن القول إنه يمثل مرجعاً مفيداً لشريحة واسعة من المستخدمين.

## عرض موجز لفصول الكتاب

بعد أن استعرض الفصل الأول السياق التاريخي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، مقدّمًا نظرة عامة وشاملة عنها، وواضحًا بين يدي القارئ ما يقدمه له هذا الكتاب بين دفتيه وما يمكن أن يحصّله من معارف بمجرد أن ينتهي من قراءته، والإفادة التي قد تجنيها الدول والشركات والمؤسسات وغيرها من المعنيين بهذا المجال، يتناول كل فصل من الفصول التالية موضوعًا محددًا، ويعرض حلولاً للإشكاليات التي تهم أصحاب المصلحة الرئيسيين. كما يقدم تحليلًا متخصصًا للأطر القانونية والمؤسسية القائمة، إلى جانب رؤى بشأن التطورات المستقبلية المحتملة وسبل تطويرها، بما يسهم في دعم الإصلاحات المستهدفة على المستويين الوطني والدولي.

← الفصل الثاني: يسلط الضوء على الأفراد والمؤسسات الرئيسية المشاركة – بصورة مباشرة أو غير مباشرة – في الوساطة والتحكيم، ويبين الأطر المختلفة التي تنظم تفاعلهم، فضلًا عن حقوقهم والتزاماتهم.

← الفصل الثالث: يقدم عرضًا متكاملًا لأهداف الوساطة ومبادئها وممارساتها بوصفها وسيلة لتسوية المنازعات، تختلف عن كل من التحكيم والتقاضي.

← الفصل الرابع: يتناول التحكيم الدولي، مع التركيز على التمييز بين التحكيم التجاري والتحكيم الاستثماري، وبيان أدوات الاتفاق على التحكيم الدولي، والإطار القانوني الدولي المنظم له.

← الفصل الخامس: يشرح إجراءات التحكيم وممارساته، ويبحث في أدوات إدارة الدعوى، والمحطات الإجرائية الرئيسية، والإجراءات العملية، إلى جانب الأساليب المجربة الكفيلة بتحقيق الكفاءة والفعالية الإجرائية.

← الفصل السادس: يتناول الإجراءات اللاحقة لصدور حكم التحكيم أو اتفاق التسوية، ويقدم تحليلًا جوهريًا لأهم الآليات القانونية والإجرائية المتعلقة بالاعتراف بالقرارات وأحكام التحكيم الدولية الصادرة في إطار الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وتنفيذها.

← الفصل السابع: يعرض خارطة الطريق التي وضعها برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) لتصميم منظومة وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة، مع إبراز أن بناء منظومة ناجحة لا يتحقق من خلال إصلاح منفرد، وإنما هو ثمرة

جهود متراكمة ومنسقة تشمل المجالات القانونية والقضائية والمؤسسية والتعليمية والثقافية.

وقد صُمم هذا الكتاب ليكون مرجعًا عمليًا يسهل الوصول إليه وليكون صديقًا للمستخدم يلجأ إليه أصحاب المصلحة في المنازعات التجارية والاستثمارية، وليمثل نقطة مرجعية في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. ولذلك، فإنه لا يتعمق في التفاصيل التاريخية للموضوعات التي يتناولها، وإنما يزخر بالإحالات والمراجع والروابط المفيدة التي ترشد القارئ إلى المصادر الأصلية والثانوية المتخصصة.

وعلى المدى البعيد، يُنتظر أن يساعد هذا الكتاب مستخدميه على بناء منظومة قوية ومرنة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، قادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة التي تكتنف التجارة الدولية والاستثمار والبيئة الجيوسياسية.

## موارد مفيدة

### أبرز الاتفاقيات والقوانين النموذجية والقواعد:

- ← اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (نيويورك، 1958):  
<https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/new-york-convention-a.pdf>
- ← اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة  
(2018): [https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/mediation\\_convention\\_a\\_0.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/mediation_convention_a_0.pdf)
- ← قانون الأونسيترال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي لعام 1985، مع التعديلات التي اعتمدت في عام 2006:  
[https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953\\_a\\_ebook\\_0.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953_a_ebook_0.pdf)
- ← قانون الأونسيترال النموذجي بشأن الوساطة التجارية الدولية واتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة، لعام (2018):  
[https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/22-01361\\_mediation\\_guide\\_arabicfinal\\_ebook.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/22-01361_mediation_guide_arabicfinal_ebook.pdf)
- ← قواعد مجالس فض المنازعات الصادرة عن غرفة التجارة الدولية (ICC) (2015):  
<https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/adr/dispute-boards/dispute-board-rules>
- ← اتفاقية تسوية منازعات الاستثمار بين الدول ومواطني الدول الأخرى (1965):  
<https://treaties.un.org/pages/showDetails.aspx?objid=080000028012a925>
- ← قواعد الأونسيترال للتحكيم (بصيغتها المعتمدة في عام 2013، مع تعديلات عام 2021):  
[https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/21-07994\\_ebook\\_a.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/21-07994_ebook_a.pdf)

## المبادئ التوجيهية والشروح:

← الجمعية العامة للأمم المتحدة، القرار A/RES/53/101، مبادئ ومبادئ توجيهية للمفاوضات الدولية (1999):

<https://digitallibrary.un.org/record/265687?ln=fr&v=pdf>

← لمحة عامة عن التوفيق بموجب اتفاقية المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (2022):

<https://icsid.worldbank.org/procedures/conciliation/convention/overview/2022/>

← موسوعة ماكس بلانك للقانون الدولي العام، كاري هاكابا، التفاوض (2013):

<https://opil.ouplaw.com/abstract/10.1093/law:epil/9780199231690-e67/1690>

← موسوعة ماكس بلانك للقانون الدولي العام، جان بيير كوت، التوفيق (2006):

<https://opil.ouplaw.com/display/10.1093/law:epil/9780199231690-e20?prd=EPIL/690>

## الفصل الثاني:

أصحاب المصلحة: الأطراف والمؤسسات  
التي تشكل منظومة الوسائل البديلة لتسوية  
المنازعات

---

يُسلط هذا الفصل الضوء على أبرز الأفراد والمؤسسات المشاركة في الوساطة والتحكيم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى الأطر المختلفة التي تنظم تفاعلهم، وما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات. ويسهم وضوح أدوار أصحاب المصلحة وإمكانية التنبؤ بها في الارتقاء بجودة عمليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات عمومًا، كما يكتسب أهمية مماثلة بالنسبة لأصحاب المصلحة أنفسهم، إذ يساعدهم على تكوين توقعات معقولة بشأن أدوار الجهات الأخرى الفاعلة في منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

## أطراف النزاع

يتمثل أصحاب المصلحة الرئيسيون في سياق الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في الأطراف المنخرطة مباشرة في المنازعة. فأطراف النزاع هم الذين يقودون العملية، ويحددون المطالبات، ويختارون الجهة المختصة التي يلجؤون إليها لتسوية المنازعة، ويقدمون الأدلة، ويتحملون في نهاية المطاف الآثار القانونية والمالية المترتبة على القرار. وقد تنشأ المنازعات بين أطراف خاصة، أو بين أطراف خاصة والدول، وفي بعض الأحيان، بين الدول.

### منازعات بين الأطراف الخاصة

تشكل المنازعات بين الأطراف الخاصة غالبية الدعاوى على مستوى العالم، ولا سيما في مجال التحكيم التجاري والوساطة (انظر الفصول الثالث والرابع والخامس). وفي المنازعات المعقدة، عادةً ما تستعين الشركات بمستشارين قانونيين أو ممارسين متخصصين على دراية جيدة بالمسائل الخاصة بالقطاع المعني.

### منازعات بين الدول

في المنازعات التي تتعلق بالحقوق والالتزامات المتبادلة للدول ذات السيادة، أو بتفسير الاتفاقيات أو تطبيقها، تتولى المؤسسات المختصة تسوية المنازعات فيما بينها. وقد يمثل أطراف النزاع كبار المستشارين القانونيين الحكوميين أو المسؤولين الحكوميين ذوي الخبرة في تفسير المعاهدات والقانون الدولي العام. وتتأطر مشاركتهم ضمن الحدود الدستورية، والتزامات الشفافية، فضلاً عن ضرورة الموازنة بين اعتبارات المجاملة الدولية والاستراتيجية القانونية. وعلى خلاف الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المجال التجاري، تتأثر الإجراءات في المنازعات بين الدول كذلك بالبروتوكولات والاعتبارات الدبلوماسية.

### منازعات بين الأطراف الخاصة والدول

تشكل المنازعات بين الأطراف الخاصة والدول ثاني أكثر فئات المنازعات شيوعاً. ورغم أنه جرت العادة على تسويتها أمام الجهات القضائية، إلا أن الدول تتجه على نحو متزايد إلى استخدام الوسائل البديلة لتسوية منازعاتها مع الأطراف الخاصة، بما في ذلك المنازعات المتعلقة بقطاعات العمل والبيئة والاستثمار، وحتى القطاع الجنائي. ويُعد التحكيم والوساطة من أكثر الوسائل البديلة لتسوية المنازعات شيوعاً في هذا المجال، ولا سيما في منازعات الاستثمار بين المستثمر والدولة (انظر الفصل الرابع). وتنشأ هذه المنازعات، بوجه عام، عن انتهاكات مزعومة من جانب الدول لالتزاماتها بموجب معاهدات الاستثمار الدولية أو عقود الاستثمار. وعلى خلاف العقود التجارية، التي يتفق فيها الأطراف عادةً على اللجوء إلى التحكيم، تُمنح الدولة في إطار تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة موافقة مسبقة من خلال المعاهدة. وتصبح هذه الموافقة نافذة عندما يقبل المستثمر هذا العرض الصادر من جانب واحد بإيداع إخطار أو طلب التحكيم. وتمثل الدول عادةً بواسطة مستشارين قانونيين حكوميين و/أو مكاتب محاماة دولية، في حين تعتمد الأطراف الخاصة على مستشاريها القانونيين الداخليين و/أو مكاتب محاماة خارجية.

### الشكل (2-1): صور محتملة لأطراف النزاع

## الأطراف ذات العلاقة

إلى جانب أطراف النزاع، الذين تكون لهم المصلحة المباشرة الأكبر في تسوية المنازعة، توجد جهات لا تكون لها انخراط مباشر في النزاع الأصلي، لكنها قد تتأثر بإجراءات تسويته ونتائجها. وتتباين درجة مشاركتها بحسب القواعد الإجرائية واجبة التطبيق، وتشمل هذه الجهات المنظمات غير الحكومية، ومجموعات المصالح، والمنظمات الدولية، والممولين من الأطراف الثالثة، والمقاولين من الباطن، والمجتمعات المحلية المتأثرة بالنزاع. وعلى خلاف أطراف النزاع، لا تتمتع الأطراف ذات العلاقة بحق أصيل في المشاركة في إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وإن كان يجوز إشراكها بموجب اتفاق الأطراف أو وفقًا للقواعد الإجرائية واجبة التطبيق.

### أصدقاء المحكمة

يجوز لهم أن يقدموا إلى هيئات التحكيم وجهات نظر تتجاوز تلك التي يقدمها أطراف النزاع. وغالبًا ما يكون هؤلاء من المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الأكاديمية أو الجمعيات المهنية التي تقدم رؤى متخصصة في السياسات أو تفسيرات قانونية. وعلى الرغم من أنهم لا يتحكمون في سير الإجراءات، فإن مذكراتهم أو آراءهم قد يكون لها تأثير في النتائج ذات الأثر الأوسع على المنظومة القانونية.

### الأطراف في المعاهدة غير المتنازعين

في التحكيم القائم على معاهدة، يجوز للدولة التي ينتمي إليها المستثمر المدعي أن تتدخل لدعم تفسيرها لأحكام المعاهدة ذات الصلة أو للمسألة محل المنازعة. ويمكن لهذه الدول أن تقدم تفسيراتها الخاصة لأحكام المعاهدة أو أن تتناول المسألة بصورة مشتركة مع الدولة الطرف في المنازعة. وتسهم مشاركتها في ضمان الاتساق في تطبيق الالتزامات التعاهدية.

### الأطراف غير الموقعين على العقد

هم الجهات الفاعلة التي، وإن لم تكن أطرافًا بصفة رسمية في اتفاق التحكيم، تصبح مرتبطة به من خلال علاقات الشركات أو سلاسل العقود أو السلوكيات المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالعقد والمنازعة. وقد يتم إدخال هذه الجهات في إجراءات التحكيم استنادًا إلى مبادئ ونظريات قانونية مثل نظرية مجموعة الشركات، أو الموافقة الضمنية، أو مبادئ العدالة والإنصاف. وتثير مشاركتها مسائل معقدة تتعلق بالاختصاص والاتفاق على التحكيم ونطاق اتفاقات التحكيم.

### المجتمعات المتأثرة

هي المجتمعات التي تتأثر بالمنازعات المتعلقة بالموارد الطبيعية أو الآثار البيئية أو حقوق الإنسان، أو حقوق الشعوب الأصلية. ويثري إشراك هذه المجتمعات عمل هيئات التحكيم من خلال ما يتيح من فهم للأبعاد الاجتماعية والثقافية للنزاع. وتفتقر هذه المجتمعات عادةً إلى الحقوق الإجرائية الرسمية، إلا أن وجهات نظرها يمكن أن تُسهم في صياغة حدود المسؤولية، وتدابير الانتصاف، وإجراءات التخفيف.

## المنظمات الدولية

يجوز للمنظمات الدولية أن تشارك بصفة مراقبين أو مديرين للإجراءات أو خبراء فنيين. ويمكن لمشاركتها أن تعزز مشروعية الإجراءات، أو توفر إرشادًا موثوقًا بشأن المسائل المتخصصة. كما يملك الموظفون القانونيون العاملون في هذه المؤسسات خبرة واسعة في مجال القانون الدولي ووضع السياسات.

## الممولون من الأطراف الثالثة

هم كيانات متخصصة تتكفل بالتكاليف القانونية لأحد الأطراف، وعادةً ما يكون المدعي، مقابل الحصول على حصة من قيمة حكم التحكيم النهائي. وقد أصبح هؤلاء الممولون أصحاب مصلحة رئيسيين في التحكيم الدولي، إذ يؤثرون في استراتيجية سير الدعوى، مما يستلزم إفصاحًا محددًا بشأن تضارب المصالح.

### الشكل (2-2): أمثلة على الأطراف ذات العلاقة

## الخبراء والشهود والأطراف الثالثة

يجوز لأطراف النزاع أو لهيئة التحكيم طلب إسهامات من آخرين، تتمثل في الإدلاء بشهاداتهم بشأن مسائل ذات صلة بالدعوى. ويقدم الشهود والخبراء المتخصصون في موضوع النزاع رؤى مهمة قد تساعد في سد الثغرات المعلوماتية وتعزيز الفهم المشترك للوقائع محل المنازعة أو المسائل الفنية. أما الأطراف الثالثة (باللاتينية: *Amici Curiae*)، وتعني حرفيًا "أصدقاء المحكمة" فهم أشخاص لهم مصلحة في المنازعة، ويساعدون في تقديم وجهات نظر تتجاوز وجهات نظر الأطراف. ومن ثم، فإنهم يساهمون في تحسين جودة عملية التسوية ونتائجها.

| الأطراف الثالثة<br>"أصدقاء المحكمة"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | شهود الواقع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الشهود الخبراء                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يجوز لهم أن يقدموا إلى هيئات التحكيم وجهات نظر تتجاوز تلك التي يقدمها أطراف النزاع. وغالبًا ما يكون هؤلاء من المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الأكاديمية أو الجمعيات المهنية التي تقدم رؤى متخصصة في السياسات أو تفسيرات قانونية. وعلى الرغم من أنهم لا يتحكمون في سير الإجراءات، فإن مذكراتهم أو آراءهم قد يكون لها تأثير في النتائج ذات الأثر الأوسع على المنظومة القانونية. | يقدم هؤلاء الشهود إفادات وقائعية تدعم دعوى أحد الأطراف. وقد يكونون من الموظفين أو المسؤولين الحكوميين ممن شهدوا الوقائع ذات الصلة. ويقتصر دورهم على تقديم إفاداتهم عن الوقائع، وليس التحليل المتخصص. وعلى خلاف الشاهد الخبير الذي يقدم رأيًا فنيًا أو علميًا متخصصًا، يقتصر دور شاهد الواقع على دعم الحجج التي يقدمها الطرف الذي استدعاه. | يساعد هؤلاء الخبراء جهات الفصل في النزاع في فهم المسائل الفنية أو المتخصصة التي تشكل محور النزاع. وتكتسب حياديتهم أهمية خاصة، لأن نتائج ما يقدمونه من آراء أو تقارير يمكن أن تؤثر بدرجة كبيرة في مآل النزاع. وغالبًا ما يُستعان بتقاريرهم لتبسيط المسائل المعقدة أمام متخذي القرار. ويمكن استدعاء هؤلاء الخبراء من قبل أحد أطراف النزاع، أو يُطلب منهم الانضمام إلى النزاع من قبل هيئة التحكيم. |

### الشكل (2-3): مشاركون محتملون إضافيون في المنازعات

## المحايدون

تعتمد الوسائل البديلة لتسوية المنازعات على مجموعة متنوعة من المحايدين من الغير، الذين يسهمون في تسوية المنازعات بطرق مختلفة، غالبًا ما تكون متكاملة، بحسب طبيعة العملية المعنية. فبعضهم يساعد الأطراف على التوصل إلى حلول مقبولة لهم جميعًا من خلال التفاوض وتيسير الحوار، مثل الوسطاء والموفقين. وفي المقابل، يتمتع آخرون بسلطة تحديد نتيجة المنازعة من خلال قرارات ملزمة أو نتائج خبرة، ومنهم المحكمون في المنازعات التجارية والاستثمارية، وأعضاء مجالس الخبراء المتخصصين في فض المنازعات. ويكتسب فهم الفروق بين هذه الأدوار أهمية بالغة، لأن اختيار المحايدين - سواء كان وسيطًا أو خبيرًا أو محكمًا - يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية في الإجراءات والجدول الزمني والسرية وقابلية إنفاذ النتيجة النهائية. كما يساعد التمييز بين هذه الأدوار القارئ على اختيار وسيلة تسوية المنازعات الأنسب بناءً على طبيعة المنازعة والأطراف المعنية. ويركز هذا الكتاب على الوسطاء والمحكمين، لكنه يعرض فيما يلي بإيجاز لعدة أنواع أخرى من المحايدين.

➔ **الوسطاء والموفقون:** يقدم كلٌّ منهم دعمًا فعالًا للأطراف أثناء تفاوضهم بشأن المنازعة، وفي كلٍّ من الوساطة والتوفيق، يُعتبر الأطراف أنفسهم هم أصحاب القرار النهائي. ويركز الوسطاء على تيسير الحوار، ومساعدة الأطراف على فهم مجموعة المصالح التي تستند إليها مواقفهم، وكذلك مصالح الطرف الآخر. وهم لا يفصلون في المسائل الواقعية أو القانونية محل المنازعة، وإنما يساعدون الأطراف على التوصل إلى حل مستنير يقوم على مراعاة المصالح. ويختلف **الموفقون** عن الوسطاء في أنهم يقدمون بيانًا موضوعيًا ذا طابع حاسم بشأن موضوع النزاع، وإن كان غير ملزم. وعلى الرغم من أن توصياتهم غير ملزمة، فإنها كثيرًا ما توفر مسارًا منظمًا نحو تحقيق تسوية توافقية.

➔ **المحكمون:** هم أصحاب القرار في عملية التحكيم، ويصدرون أحكام تحكيم ملزمة قابلة للتنفيذ دوليًا. وعلى الرغم من أن أطراف النزاع هم الذين يعينونهم، فإن المحكمين يلتزمون بموجبات الاستقلال والحياد مماثلة، في جوهرها، لتلك التي يلتزم بها القضاة، وذلك للحفاظ على مشروعية الإجراءات ونزاهتها.

➔ **الخبراء المستقلون أو المقيّمون المحايدون:** يقدمون آراء غير ملزمة، أو يفصلون في منازعات تتطلب خبرة متخصصة أو فنية. وقد يُستعان بالمهندسين أو المحللين الماليين أو علماء البيئة لتقييم المخاطر أو اقتراح حلول قابلة للتنفيذ. وفي بعض

القطاعات، مثل قطاعي الإنشاءات والهندسة، يمكن أيضًا أن تؤدي مجالس فض المنازعات دور جهات الفصل في المنازعات ذات الصلة.

## مؤسسات تقديم خدمات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

تتيح المنظومة الفعالة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات لأطراف النزاع إمكانية الوصول إلى مقدمي خدمات تتناسب إجراءاتهم وتكاليفهم مع نطاق المنازعة ومدى تعقيدها. ويجوز للأطراف اختيار اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وفقًا لقواعد مؤسسة معينة (الوسائل المؤسسية)، أو ضمن إطار أكثر مرونة (الوسائل الحرة)، وذلك من خلال الاتفاق صراحة على القواعد الإجرائية المراد تطبيقها. وتتراوح هذه الأطر بين ترتيبات حرة شديدة المرونة تمارس فيها الأطراف أقصى درجات الاستقلالية، وبين آليات مؤسسية خاضعة لإدارة كاملة توفر قواعد إجرائية وخدمات لإدارة الدعاوى وإشرافاً مهنيًا متخصصًا.

وتظل مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات ومؤسسات التحكيم قادرة على تقديم خدمات إدارية في الإجراءات الحرة بناءً على طلب الأطراف. وفي مجال التحكيم، عادةً ما تختار الأطراف اللجوء إلى التحكيم المؤسسي من خلال اختيار قواعد مؤسسة بعينها، ما لم يُتفق على خلاف ذلك في شرط تسوية المنازعات. وتجدر الإشارة إلى أن المحاكم الوطنية يمكن أن تؤدي كذلك دورًا مهمًا في تطوير بروتوكولات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، والإشراف على الإجراءات، وممارسة الاختصاصات اللاحقة لصدور حكم التحكيم أو لإبرام اتفاق التسوية (انظر الفصل السادس: إجراءات ما بعد صدور حكم التحكيم وما بعد إبرام اتفاق التسوية).

ويؤثر الاختيار بين الإجراءات الحرة أو المؤسسية أو تدخل القضاء تأثيرًا جوهريًا في تكلفة تسوية المنازعة وكفاءتها ومدى شفافيتها وقابلية إنفاذ نتائجها، وفي مسارها العام. ويُمكن الفهم الواضح لهذه الأطر المستخدمين من اختيار الآلية الأنسب لاحتياجاتهم، ومن التعامل بثقة مع تعقيدات تسوية المنازعات الدولية.

### الوساطة المؤسسية

تتولى مؤسسات متخصصة إدارة الوساطة المؤسسية وفق قواعد وإجراءات محددة، مثل غرفة التجارة الدولية أو مراكز الوساطة الوطنية، التي تتولى تعيين الوسطاء وضمان شفافية الإجراءات. ويسهم هذا الدعم في رفع كفاءة العملية وتعزيز ثقة المستخدمين.

### التحكيم المؤسسي

يستفيد التحكيم المؤسسي من القواعد الراسخة، وإدارة الدعاوى، والإشراف الإداري الذي توفره مؤسسات مثل المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، أو غرفة التجارة الدولية، أو مركز سنغافورة الدولي للتحكيم. وتكفل هذه المؤسسات انتظام سير الإجراءات، وتساعد في اختيار المحكمين، وتوفر أدوات لتسريع تسوية النزاع. واضطلاعها بأدوارها من شأنه أن يعزز إمكانية التنبؤ بالنتائج وقابليتها للتنفيذ، وإن كانت تؤدي إلى زيادة تكاليف التحكيم.

### سبل الانتصاف الوطنية

في شروط تسوية المنازعات متعددة المراحل، قد يكون اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات مشروطاً باستنفاد سبل الانتصاف الإدارية أو القضائية الوطنية أولاً. فإذا لجأ أحد الأطراف إلى التحكيم دون استيفاء هذه الشروط المسبقة، فقد يكون لذلك أثر في اختصاص هيئة التحكيم، أو يفتح الباب أمام الطعن في حكم التحكيم الناتج. وحتى بمعزل عن هذه الشروط الوطنية المسبقة أو في غيابها، تظل المحاكم الوطنية تؤدي دوراً داعماً أساسياً في منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، من خلال إصدار التدابير المؤقتة، وتنفيذ الأحكام، وضمان مراعاة الأصول القانونية الواجبة. كما تُشكل رقابة المحاكم همزة وصل بين آليات هذه الوسائل والأنظمة القانونية الوطنية، بما يعزز مشروعية نتائج تسوية المنازعات واستقرارها.

### الوساطة أو التحكيم الحر

تُجرى العمليات الحرة دون إطار مؤسسي دائم، بما يمنح الأطراف التحكم الكامل في الإجراءات. وعلى الرغم مما تتسم به من مرونة، فإنها تستلزم تعاوناً كبيراً بين الأطراف لتنظيم المهام الإدارية بأنفسهم. وتبعاً لذلك، تقل أوجه الحماية من الطرف المماطل الذي يعتمد على تعطيل سير إجراءات التحكيم (كالامتناع عن تعيين وسيط أو محكم). ومع ذلك، يمكن للمؤسسات أن تقدم خدمات محدودة، مثل تعيين الوسطاء أو المحكمين، أو توفير مرافق لعقد الجلسات أو الاجتماعات، دون أن تفرض كامل قواعدها المؤسسية.

## الشكل (2-4): الخيارات المؤسسية مقابل الخيارات الحرة

من الأسئلة الشائعة في هذا الصدد ما إذا كان ينبغي اختيار الوساطة أو التحكيم الحر أو المؤسسي. وكما هو مبين في الشكل أعلاه، فإن الإطار الإجرائي المختار هو الذي يحدد مستوى المساعدة المقدمة للأطراف فيما يتعلق بما يلي: (1) الظروف اللوجستية؛ (2) مستويات الشكليات الإجرائية؛ (3) كفاءة إدارة الدعوى؛ (4) التكاليف الإجرائية؛ (5) تقدير الأطراف للمسائل الإجرائية؛ (6) الشفافية؛ (7) إمكانية تنفيذ الحكم الصادر. ومع أن الاستعانة بمؤسسة تترتب عليها تكلفة، يتعين على الطرف كذلك أن يأخذ في الحسبان التكاليف اللوجستية والإجرائية الإضافية التي سيتحملها إذا قرر الاضطلاع بجميع أوجه الدعم التي تقدمها هذه المؤسسة.

## اعتبارات خاصة تراعيها الدول عند وضع أطر الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

قد تنطوي المنازعات الدولية على مخاطر مالية وقانونية جسيمة، فضلاً عن مخاطر أخرى تتعلق بالسياسات العامة بالنسبة للدول. لذا، تسعى الحكومات على نحو متزايد إلى تعميق فهمها للإطار المؤسسي اللازم لمنع نشوء هذه المنازعات وإدارتها بكفاءة أكبر، كما تعمل على تطوير هذا الإطار. ومن شأن القيام بذلك قبل نشوء المنازعات أن يساعد الدول على تجنبها، وعلى التعامل معها بصورة أفضل متى نشأت، مع توفير التكاليف وحماية مصالحها الجوهرية، سواءً القانونية أو المرتبطة بالسياسات العامة.

وكما نوقش في الفصل الأول (السياق التاريخي، ونظرة عامة على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وما يقدمه هذا الكتاب)، تؤدي الوسائل البديلة لتسوية المنازعات دوراً جوهرياً في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ونزع الطابع السياسي عن منازعات الاستثمار عند نشوئها. ويؤدي إحجام واضعي السياسات عن اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات إلى حرمانهم من فرصة مهمة لصياغة أطر تنظيمية لتسوية المنازعات مسبقاً، بما يكفل أن يسهم تطبيقها في تحقيق أهداف السياسات العامة المرجوة.

ومن ثم، ينبغي لواضعي السياسات وضع واقتراح ضمانات قانونية ومؤسسية لمعالجة ما قد يتعرض له المسؤولون الحكوميون من مساءلة مدنية أو جنائية أو سياسية نتيجة مشاركتهم في إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، ولا سيما التسوية الودية. وكما سيرد بيانه فيما يلي، يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء هيئات للتنسيق المشترك بين الوزارات والجهات الحكومية، ووضع خارطات طريق للتواصل، وخارطات طريق إجرائية معيارية، تحدد بوضوح أدوار كل مؤسسة ونطاق سلطة التسوية الجماعية المنوطة بالجهات المعنية. ومن شأن هذا الإطار – إذا ما اتسم بالشفافية وحسن التنسيق – أن يعزز اليقين القانوني لأطراف النزاع، وأن يحمي في الوقت ذاته المؤسسات المختصة والمسؤولين الحكوميين من أي تبعات أو مسؤوليات سلبية لاحقة.

## الصياغة التشريعية لإصلاح الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

لدعم استدامة الإصلاحات التشريعية في سياق تنظيم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، ينبغي لواضعي السياسات أن يتتبعوا بعناية ويوثقوا القصد التشريعي الكامن وراء الخيارات التي يضمّنونها في السياسات، بما يشمل الدوافع والأهداف التي تستند إليها. وحيثما تناولت السياسات ذات الصلة تسوية المنازعات في قطاعات بعينها، أو تقتضي تطبيق معايير متباينة على مختلف أصحاب المصلحة، وجب أن يكون هناك سجل تشريعي واضح يبيّن الأساس الفني أو العلمي الذي تستند إليه القواعد المعنية. وتشكل هذه المواد التكميلية سجلاً للتوجه التشريعي، وتضع الأساس لمواصلة الجهود بدلاً من الاكتفاء بمبادرات متفرقة. كما تُعد أداة تفسيرية لا غنى عنها للقضاة والمحكمين عند تسوية المنازعات استناداً إلى هذه السياسات.

وللاطلاع على مزيد من التفاصيل بشأن تطوير منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات بكامل عناصرها، انظر الفصل السابع: خارطة طريق لتصميم منظومة وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة.

ويتعين على واضعي السياسات، في المقام الأول، أن يراعوا التسلسل الهرمي الصحيح للقواعد القانونية بين القانون الوطني والقانون الدولي، وأن يكفلوا مبدأ المعاملة بالمثل في اتفاقيات التجارة والاستثمار العالمية، وأن ينشئوا آليات مؤسسية لإنفاذ الحقوق والالتزامات الناشئة عن الاتفاقيات العامة والخاصة على حد سواء. وبعبارة أخرى، فإن الوسائل البديلة لتسوية المنازعات ليست بمنأى عن سيطرة الدولة.

وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي لكل دولة أن تتأكد من استيفائها لخمسة شروط أساسية لضمان تمثيل فعال لها في آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات الدولية، سواء في التفاوض أو الوساطة أو التحكيم:



### الشكل (2-5): الشروط الأساسية التي يتعين على الدول استيفاؤها لضمان التمثيل الفعال في الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

تطورت ثلاثة نماذج عامة لتمثيل الدولة في المنازعات الدولية، هي: المستشارون القانونيون الخارجيون، والمستشارون القانونيون الداخليون، والنموذج المختلط.

| النموذج المختلط                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | المستشارون القانونيون الداخليون                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | المستشارون القانونيون الخارجيون                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يجوز للدولة أن تتولى تمثيل نفسها، مع الاستعانة بمجموعة صغيرة من المحامين الخارجيين لتقديم الدعم عند الحاجة. ويساعد هذا النموذج المختلط الدولة على ضبط التكاليف وعلى إحكام السيطرة على منازعاتها الدولية بصورة أفضل. كما يتيح لها الاستفادة من خبرة كبار المحامين الدوليين ودرايتهم، مع بناء خبرة داخلية تراكمية تفيد في القضايا المستقبلية (كحالات التدمير الكامل لمنشأة تجارية أو لسمعتها). | يجوز للدول الاعتماد على مستشارين قانونيين حكوميين داخليين للتعامل مع منازعاتها. وقد يكون هذا النموذج الأكثر جدوى من حيث التكلفة بالنسبة للمطالبات الأقل تعقيداً أو الأقل قيمة. علاوة على ذلك، فإن الدول التي تتوقع مواجهة مطالبات متعددة، أو تواجهها فعلاً، قد ترى أن من الضروري والملائم استثمار الأموال الكبيرة اللازمة لإنشاء فريق مستشارين قانونيين متخصص والحفاظ عليه. | يجوز للدولة الاستعانة بمستشارين قانونيين خارجيين. فقد تنطوي المنازعات الدولية على مخاطر قانونية كبيرة، ومخاطر جسيمة تتعلق بالسياسات العامة، ومخاطر مالية بالنسبة إلى الدولة، وقد تكون هذه المنازعات على درجة عالية من التخصص بحيث تستلزم خبرة لا تتوافر بسهولة داخل الدولة. ومن ثم، قد تفضل الدول الاستعانة بمحامين دوليين ذوي خبرة للدفاع عنها. وينبغي أن تبادر الدولة إلى الاستعانة بمستشار قانوني خارجي في أقرب وقت ممكن فور تلقيها ما يفيد أن ثمة مطالبة يجري تقديمها أو سبق تقديمها. |

الشكل (2-6): أنواع المستشارين القانونيين

## نماذج التنسيق التي تعتمد عليها الدول لإدارة مخاطر الاستثمار الأجنبي

تعتمد الدول على نحو متزايد إلى إنشاء هيئات تنسيق دائمة تساعد في منع منازعات الاستثمار الدولية والتخفيف من آثارها. وتتباين هذه الهيئات في هياكلها ووظائفها، غير أن ثمة سمات وممارسات فضلى مشتركة بينها. وقد اعتمدت الدول عموماً ثلاثة نماذج مختلفة للتنسيق، هي: (1) هيئة تنسيق واحدة، أو (2) هيئات تنسيق متعددة، أو (3) نموذج مختلط للتنسيق:

### هيئة تنسيق واحدة

← يجوز للدول إنشاء هيئة تنسيق واحدة على مستوى الدولة، سواء في صورة هيئة مستقلة أو ضمن وزارة أو جهة حكومية قائمة. وقد أسندت عدة دول، على سبيل المثال، مهمة التنسيق إلى أمين المظالم (كما هو الحال في البرازيل، وجورجيا، واليونان، وكازاخستان، ومنغوليا، والفلبين، وجمهورية كوريا، والاتحاد الروسي، وأوكرانيا).

← وأناطت دول أخرى مهمة التنسيق بهيئات ترويج الاستثمار لديها (كهيئة الاستثمار الشيلية InvestChile، وهيئة Invest in Georgia في جورجيا).

← وفي دول أخرى، أنشئت هيئة التنسيق في إطار وزارة واحدة (كمديرية التقاضي التابعة لوزارة المالية في بلغاريا، ومديرية الاستثمار الأجنبي والخدمات التابعة لوزارة التجارة في كولومبيا، ووحدة حماية الاستثمار التابعة لوزارة المالية في التشيك).

## هيئات تنسيق متعددة

← تعتمد بعض الدول إلى توزيع مهام منع المنازعات والتخفيف من آثارها بين عدة هيئات حكومية، تضطلع كل منها بدور محدد أو تتولى معالجة نوع معين من الشكاوى.

## نموذج مختلط للتنسيق

← تعتمد بعض الدول نموذجًا مختلطًا للتنسيق، من خلال إنشاء لجنة أو مفوضية تضم وزارات وجهات متخصصة أو جهات أخرى معنية، على أن تتولى إحدى الجهات مهام الأمانة الفنية، ففي مصر، على سبيل المثال، تساعد اللجنة الوزارية لتسوية منازعات عقود الاستثمار، التابعة لمجلس الوزراء، في تسوية المنازعات الناشئة عن عقود الاستثمار؛ وفي الصين، أنشأت وزارة التجارة، بالتعاون مع الإدارات الأخرى المعنية التابعة لمجلس الدولة، نظام اجتماعات مشتركة بين الوزارات لتنسيق وتيسير تسوية منازعات الاستثمار).

لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع الدول الراغبة في إنشاء هيئة تنسيق من هذا القبيل. وعلى نحو ما ذكرته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال):

"سواء تعلق الأمر بهيئة تنسيق واحدة، أو بعدة هيئات، أو بلجنة مشتركة بين المؤسسات، فإن إجراءات العمل الداخلية (تشكيل الهيئة، ونظم الرصد والتقييم، والجهة التي تكون الهيئة مسؤولة أمامها) ينبغي تكييفها بما يلائم كل دولة، بما يكفل كفاءة هذه الهيئة ومشروعيتها، فضلاً عن تجنب تضارب المصالح أو انعدام الحياد أو تغليب المصالح الخاصة. وتُعد الصورة التي ينظر بها المستثمرون والمسؤولون الحكوميون وأصحاب المصلحة الآخرون إلى هذه الهيئة عاملاً حاسماً في نجاحها".

ومن الأمثلة على الهيئات المتخصصة في تقديم خدمات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات التي أنشأتها الدولة، الهيئتان أدناه في كل من كوريا الجنوبية وبيرو.

#### بيرو – "هيئة التنسيق والاستجابة في منازعات الاستثمار الدولية"

تساعد هذه الهيئة على تنسيق وإدارة منازعات الاستثمار الدولية التي يكون من بين أطرافها جهات عامة، والتعامل معها في الوقت المناسب وبفعالية. وتولي مفوضية بيرو أولوية للتسوية الودية وتُشجّعها، بوسائل من بينها التفاوض المباشر مع المستثمرين الأجانب.

#### كوريا الجنوبية – "أمين مظالم الاستثمار الأجنبي"

تتولى هذه الهيئة المعنية بتسوية التظلمات جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمشكلات التي تواجهها الشركات الأجنبية. كما تطلب التعاون من الجهات الإدارية المعنية وتوصي بتنفيذ ما تقترحه من إجراءات، وتقترح سياسات جديدة لتحسين منظومة تشجيع الاستثمار الأجنبي، وتضطلع بما يلزم من مهام أخرى لمساعدة الشركات ذات الاستثمار الأجنبي على تسوية تظلماتها.

الشكل (7-2): أمثلة على هيئات تقديم خدمات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات أنشأتها الدول

## موارد مفيدة

### إرشادات لأصحاب المصلحة

← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية حول تضارب المصالح في التحكيم الدولي (2024):

<https://www.ibanet.org/document?id=Guidelines-Conflict-Interest-Arabic-2024>

← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية بشأن تمثيل الأطراف في التحكيم الدولي (2013):

<https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=6F0C57D7-E7A0-43AF-B76E-714D9FE74D7F>

← الأونسيترال والمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID)، مدونة قواعد السلوك للمحكمين في المنازعات الاستثمارية الدولية (2023):

<https://icsid.worldbank.org/resources/code-of-conduct>

← ملحوظات الأونسيترال عن تنظيم إجراءات التحكيم (2016):

<https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/arb-notes-2016-e.pdf>

### قائمة مختارة غير حصرية بمؤسسات التحكيم

← غرفة التجارة الدولية (ICC)

← محكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)

← مركز سنغافورة للتحكيم الدولي (SIAC)

← مركز هونغ كونغ للتحكيم الدولي (HKIAC)

← المحكمة الدائمة للتحكيم (PCA)

← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID)

← مؤسسة التحكيم الألمانية (DIS)

← معهد التحكيم التابع لغرفة تجارة ستوكهولم (SCC)

← جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (AAA-ICDR)

← لجنة التحكيم الاقتصادي والتجاري الدولي الصينية (CIETAC)

← مركز فيينا الدولي للتحكيم (VIAC)

- ← مركز التحكيم السويسري (Swiss Arbitration)
- ← مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي (CRCICA)
- ← مركز دبي للتحكيم الدولي (DIAC)
- ← المركز الأسترالي للتحكيم التجاري الدولي (ACICA)
- ← مركز التحكيم والوساطة التابع للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)

### قائمة مختارة غير حصرية بمقدمي خدمات الوساطة المؤسسية

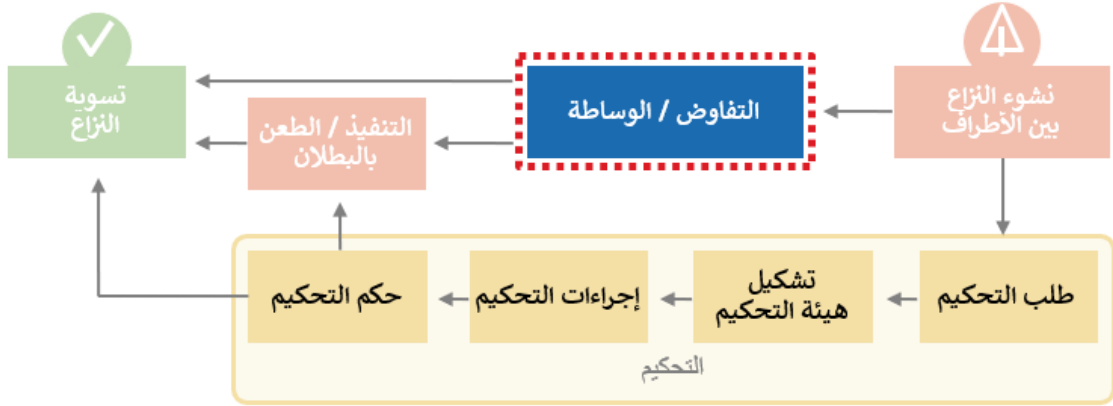
- ← غرفة التجارة الدولية (ICC)
- ← مؤسسة التحكيم والوساطة القضائية (JAMS)
- ← جمعية التحكيم الأمريكية – المركز الدولي لتسوية المنازعات (AAA-ICDR)
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC)

### قائمة مختارة غير حصرية بمؤسسات الوساطة في منازعات الاستثمار

- ← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID)
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC)
- ← مركز التسوية الفعالة للمنازعات (CEDR)
- ← معهد التحكيم التابع لغرفة تجارة ستوكهولم (SCC)
- ← غرفة التجارة الدولية (ICC)

## الفصل الثالث: الوساطة

---



الشكل (1-3): مسار إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

## تعريف الوساطة

الوساطة هي عملية تفاوض ميسّر يجتمع خلالها جميع الأطراف مع طرف ثالث محايد (الوسيط). وتتمثل السمات الجوهرية للوساطة في الطوعية والسرية وحرية الأطراف في تقرير مصير الخصومة. وتُعد الوساطة مفيدة لحل المشكلات بصورة إبداعية ولتسوية المنازعات بكفاءة. ويمكن تكييف الوساطة بما يتناسب مع نطاق جميع أنواع المنازعات وحجمها، بدءاً من المنازعات بين الأفراد أو المطالبات الصغيرة، وصولاً إلى المنازعات التجارية المعقدة ومسائل وضع السياسات. وتجسد الوساطة مبدأي سلطان إرادة الأطراف وموافقتهم في أسْمَى صورة، وترتكز على مبدأ حرية أطراف النزاع في تقرير مصير الخصومة. ويتولى الوسيط توجيه سير العملية، وقد يقدم، في سياقات معينة، تقييماً استشارياً، غير أنه لا يفصل في المنازعة.

### مبدأ حرية أطراف النزاع في تقرير مصير الخصومة

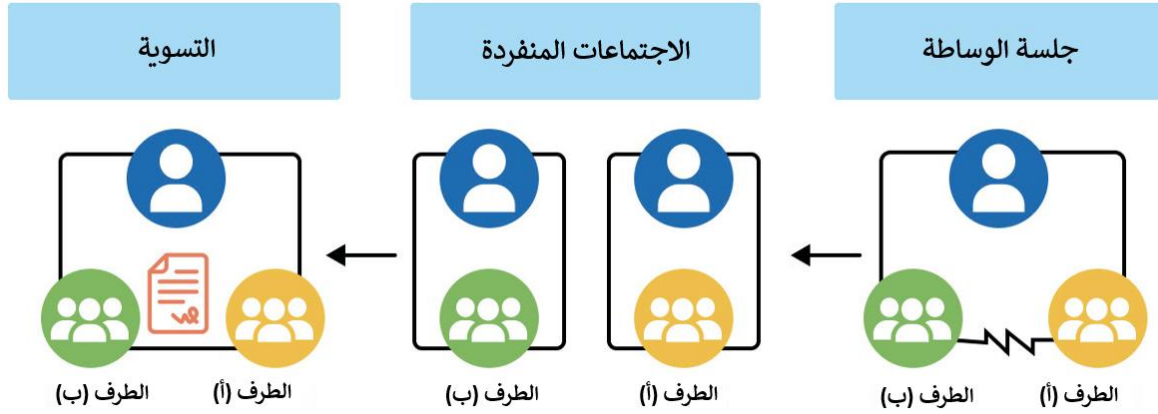
يتمثل دور الوسيط في تيسير عملية عادلة تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة، وليس فرض نتائج على الأطراف أو إحلال تقديره محل قراراتهم. ويحتفظ أطراف النزاع - بدعم من الوسيط - باستقلالية القرار في اختيار ما إذا كانوا يرغبون في اللجوء إلى الوساطة، وكيفية سير إجراءاتها، والمعلومات التي سيعرضونها، وما إذا كانوا يرغبون في التوصل إلى اتفاق، ومضمون هذا الاتفاق؛ على أن تكون هذه الخيارات طوعية وعن بيّنة وبعيدة عن أي إجبار.

تقوم الوساطة على فكرة بسيطة، وإن كانت قوية الأثر، مؤداها أن بإمكان الأشخاص، متى تهيأ لهم الإطار والدعم الملائمان، صياغة حلولهم بأنفسهم للمنازعات التي تنشأ بينهم. وعلى خلاف وسائل تسوية المنازعات القائمة على الفصل، كالتقاضي أو التحكيم، لا تُفوّض الوساطة سلطة الفصل في المنازعة إلى قاضٍ أو محكم. وإنما تهيئ مساحة تمكّن الأطراف من التعبير بصورة أكثر انفتاحاً عن مصالحهم في المنازعة، والوقوف على أسبابها الجذرية، واستكشاف طائفة واسعة من النتائج تتجاوز حدود المواقف القانونية وحدها. والأهم من ذلك أن الأطراف يظلون هم واضعي التصور لأي نتيجة يتم التوصل إليها، ولذا غالباً ما تتسم الاتفاقات المنبثقة من الوساطة بالاستقرار والديمومة.



### الشكل (2-3): بعض أنواع النزاعات الملائمة للوساطة على وجه الخصوص

تتسم الوساطة بمرونة أكبر من التقاضي أو التحكيم، وبقدرة أكبر على استيعاب المقتضيات الثقافية والواقع التجاري والأبعاد العاطفية، والحاجة العملية إلى الحفاظ على العلاقات القائمة. كما تتسم العملية بالسرية، وبطابع أقل خصومة في الغالب، وبقدرتها على إنجاز مهمة التسوية بوتيرة أسرع من معظم إجراءات التقاضي. والوساطة ليست مجرد صورة أكثر مرونة من إجراءات التقاضي؛ بل هي نهج مختلف في جوهره، إذ تُعيد صياغة النزاع باعتباره مشكلة مشتركة يجدر حلها في ظل إمكانيات واسعة، بدلاً من اعتباره مسألة تُفضي نتيجتها بالضرورة إلى رابح وخاسر. وتثير الفروق بين الوساطة والتقاضي بعض المخاوف الشائعة بشأن العملية وما قد تسفر عنه من نتائج. ومن هذه المخاوف المرتبطة بالوساطة احتمال اتخاذ المشاركين مواقف غير عقلانية في التفاوض أو افتقارهم إلى الصلاحية، وكذلك احتمال الإخلال بالسرية، وغياب إطار قانوني محوكم للوساطة، والصعوبات المحتملة في إنفاذ مخرجاتها، فضلاً عن المخاطر المتعلقة بالمسؤولية الشخصية التي قد يتعرض لها بعض المسؤولين الحكوميين.



### الشكل (3-3): العناصر العامة لجلسة الوساطة

يتناول هذا الفصل المبادئ والهيكل الأساسيين للوساطة، بما يشمل موقعها ضمن منظومة آليات تسوية المنازعات. ويمهد بذلك لتناول أكثر تعمقاً لسبب إمكانية إدماج الوساطة في ممارسات الدول وكيفية ذلك، سواء بوصفها منظومة لمستخدميها من القطاع الخاص أو خياراً متاحاً للجهات الحكومية ذاتها.

## الوساطة ليست فصلاً قضائياً

يمكن للوساطة أن تلبي كثيراً من الاحتياجات، وإن كانت لا تلبيها جميعاً. فعلى وجه الخصوص، لا يمكن للوساطة أن تفي بالغرض في المسائل التي تستلزم حكماً قضائياً فاصلاً، وذلك لعدة أسباب. فالوساطة لا:

- ➔ تفصل في الحقوق القانونية للأطراف أو تقر بأحقيتها، ولا تعلن عن طرف كاسب للمنازعة
- ➔ تُصدر تفسيرات ملزمة للقانون أو للوقائع، ومن ثم فهي نادراً ما تنشئ سابقة ملزمة (وإن كانت النتيجة التي تتوصل إليها الوساطة، متى شاركت فيها جهة حكومية، قد تدفع نحو إجراء تعديلات أوسع نطاقاً على صعيد السياسات أو التشريعات تحقيقاً للاتساق)
- ➔ تُثبت "الحقيقة" من خلال آليات تقصي الحقائق، كالإلزام بتقديم الأدلة أو استجواب الشهود، الأمر الذي يحد من جدواها في تسوية المواقف المستعصية للأطراف
- ➔ تحدد المسؤول عن الخطأ ولا توقع عقوبات، مما يحد من جدواها بالنسبة للأطراف الراغبة في إيقاع الجزاء

## إجراءات الوساطة

تتسم الوساطة بقدر هائل من المرونة. فما دامت القيم الجوهرية للعملية مُصانة (كالسرية، واستمرار الاتفاق، وحرية أطراف النزاع في تقرير مصير الخصومة، وحرية اختيار التسوية من عدمها)، يمكن تكييف العملية بما يلائم احتياجات أي منازعات أو أفراد أو مؤسسات. وتسير معظم عمليات الوساطة وفق المراحل التالية.



الشكل (3-4): المراحل العامة للوساطة وخيارات سير العملية

## اتفاق الوساطة السابق على نشوء المنازعة

يجوز للأطراف الاتفاق على إحالة المنازعات إلى الوساطة قبل نشوئها أو بعده. وفي ما يخص الأطراف التجارية، جرت العادة على تضمين عقودها شرطًا لتسوية المنازعات. وكثيرًا ما تحدد هذه الشروط الوسيلة الأساسية لتسوية المنازعات، وقد باتت هذه الوسيلة تشمل، على نحو متزايد، اتفاقات على اللجوء إلى الوساطة في مرحلة ما من مراحل عملية تسوية المنازعة.

### كيف يوافق الأطراف على الوساطة؟

#### نموذج شرط الوساطة المقترنة بالتحكيم الصادر عن غرفة التجارة الدولية

«كل منازعة تنشأ عن هذا العقد أو تتعلق به، يوافق الأطراف على القيام أولاً بإحالة المنازعة للتسوية من خلال إجراءات تُطبَّق فيها قواعد الوساطة الخاصة بغرفة التجارة الدولية. إذا لم تتم تسوية المنازعة وفقًا "للقواعد" المذكورة خلال الخمسة والأربعين

(45) يومًا التالية لتاريخ تقديم طلب الوساطة أو خلال أية مدة أخرى يتفق عليها الأطراف كتابة، تتم تسوية هذه المنازعة نهائيًا بموجب قواعد التحكيم الخاصة بغرفة التجارة الدولية من خلال محكم أو أكثر يتم تعيينهم وفقًا لقواعد التحكيم المذكورة.»

وسواء تعلق الأمر بإجراءات حرة أو مؤسسية، فإن تحديد مجموعة من القواعد الحاكمة أمر بالغ الأهمية لبيان الجوانب الجوهرية لعملية الوساطة، بما في ذلك واجبات الوسطاء، وإجراءات التعيين، والطابع القائم على عدم المساس بالمراكز القانونية للأطراف الذي تتسم به الوساطة، والسرية.

وتعد السرية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوساطة، سواء فرضتها القواعد المعتمدة لدى مقدم خدمة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات أو المحكمة، أو اتفق عليها الأطراف والوسيط بأنفسهم. وتسري السرية عادةً على محادثات الوساطة وعلى أي مواد أُعدت صراحةً لغرض عملية الوساطة. وتتضمن معظم القواعد المؤسسية، إن لم يكن جميعها، التزامات موسعة بشأن السرية تحمي المعلومات الحساسة للأطراف، وتحول دون استخدام أي معلومات يتم الحصول عليها أثناء الوساطة في منازعة ذات صلة. وتضمن هذه الأحكام سلامة عملية الوساطة، وتتيح للأطراف مناقشة المسائل بقدر أكبر من الصراحة مع الوسيط، بل ومع الأطراف الأخرى في المنازعة. وعلاوة على ذلك، فإن أي معلومات يتم الحصول عليها أثناء الوساطة تكون "دون مساس بالمراكز القانونية للأطراف"، بمعنى أنه لا يجوز تقديم المناقشات والمعلومات المتبادلة أثناء الوساطة كدليل في أي إجراءات قضائية أو تحكيمية لاحقة.

ويجوز للأطراف أو لمقدمي الخدمة أو للدول استثناء بعض الحالات من نطاق سرية الوساطة، ولذا فمن الأهمية بمكان أن يكون جميع المشاركين في وساطة معينة على علم بنطاق السرية المطبقة وفاهمين له وموافقين عليه قبل بدء الإجراءات.

### أسئلة أولية ينبغي طرحها عند التفكير في اللجوء إلى الوساطة

- ➡ هل يحرص الأطراف على الحفاظ على علاقتهم؟
- ➡ هل يسعى الأطراف إلى تسوية سريعة لمنازعتهم؟
- ➡ هل يفضل الأطراف الاحتفاظ بالتحكم في النتيجة؟
- ➡ هل يسعى الأطراف إلى حلول مصممة خصيصًا لاحتياجاتهم أو إلى بدائل عن سبل الانتصاف المعتادة المتمثلة في التعويض المالي؟

← هل توجد نزاعات أو مسائل متعددة محل خلاف بين الأطراف، يمكن التفاوض/التوسط بشأن بعضها؟  
← هل تنطوي المنازعة على أطراف متعددة ذات مصالح متباينة؟

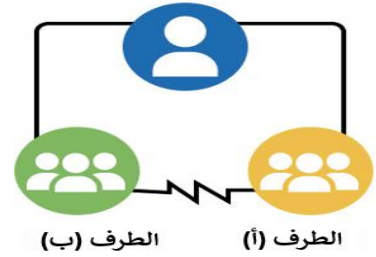
## بدء الوساطة واختيار الوسيط

تُستهل الوساطة إما بمبادرة من الأطراف أو بإحالة من جهة ما (إحالة قاضٍ لدعوى إلى مركز ملحق بمحكمة أو إلى منظمة غير حكومية). وتُسند بعد ذلك الدعوى إلى الوسيط باختيار الأطراف، أو وفقًا لقواعد مقدم خدمة الوساطة، أو بتحديد من الجهة المُحيلة. ويمكن أن تُجرى الوساطة في صورة عملية جماعية يجتمع فيها كافة المشاركون معًا، أو في صورة سلسلة من المحادثات المنفصلة مع الوسيط (وهو ما يُعرف بـ"الجلسات المنفردة")، أو في صورة مزيج من الاثنين. وفي نهاية المطاف، يعود للأطراف والوسيط تقرير ما إذا كانت المراحل ستتم بصورة جماعية أو في جلسات منفردة.

## بدء إجراءات الوساطة

تتسم المراحل الأولى للوساطة بتواصل مع الوسيط لمناقشة معلومات تمهيدية تشمل: (1) الأشخاص الذين ينبغي حضورهم؛ (2) تبادل أي مستندات ومعلومات متعلقة بالمنازعة؛ (3) إعداد المذكرات التمهيدية الموجهة إلى الوسيط و/أو إلى الطرف الآخر؛ (4) توقيت جلسة الوساطة الأولى ومكان انعقادها. كما تساعد هذه المحادثات المبكرة على بناء علاقة ثقة بين الوسيط والأطراف.

### جلسة الوساطة



وينبغي الاتفاق على قواعد الوساطة وإجراءاتها (أو مراجعتها إذا كانت الجهة المحيلة، كمركز ملحق بمحكمة أو مركز وساطة خاص، هي من يحددها) قبل مناقشة المعلومات الموضوعية. وفي المحاكم، قد تُحال الأطراف إلى الوساطة في إطار جلسة مع القاضي. وفي هذه الحالة، ليس من غير المعتاد أن تبدأ جلسة الوساطة الأولى أو الوحيدة بتبادل هذه المعلومات التمهيدية ومناقشتها. أما في أطر الوساطة التي يُعيّن فيها الوسيط أو يُختار مسبقًا قبل الجلسة الأولى، فغالبًا ما يتم هذا التبادل التمهيدي قبل عقد الجلسة الأولى.

## جلسة الوساطة

### الاجتماعات المنفردة



يمكن أن تُعقد الوساطة في جلسة واحدة أو على مدار عدة جلسات، تبعًا للأطراف وطبيعة المنازعة. ومتى اجتمع الوسيط وجميع المشاركين في جلسة أولى، يبدأ الوسيط العملية باستعراض الإجراءات المتفق عليها، بما يشمل أي أحكام متعلقة بالسرية (واستثناءاتها) وحرية الأطراف في تقرير مصير الخصومة، ووصف دوره ودور الحاضرين، كما يتأكد من أي تفاصيل ضرورية أخرى، مثل الإجراءات المتبعة لإتمام أي اتفاق يتم التوصل إليه. وتُعد هذه المعلومات بالغة الأهمية إذا لم تكن بعض الأطراف في جلسة الوساطة قد حضرت المكالمات التمهيدية. وعادةً ما تبدأ الأطراف، ومحاموها إن وُجدوا، كذلك بعرض المعلومات المهمة المتعلقة بالمنازعة.

### التمثيل الذاتي مقابل التمثيل بواسطة محامٍ في الوساطة

كثيرًا ما يُنظر إلى الوساطة على أنها إجراء يتم مباشرة بين الأطراف أنفسهم، غير أنه، في واقع الأمر، يجوز أن يمثل أحد الأطراف أو جميعهم بمحامين. وفي المنازعات الأكثر تعقيدًا، قد يتواصل الوسطاء بصورة أساسية مع المحامين أو مباشرة مع الأطراف، بحسب ما يقرره الأطراف.

ويستعين الوسطاء بالحوار وطرح الأسئلة لتعميق فهم الأطراف للمسائل الجوهرية (القانونية، والمرتبطة بالعلاقات، والمعلوماتية، والعاطفية) التي تحول دون حل النزاع. وفي المراحل الأولى من الوساطة، ينصب التركيز على فهم كل طرف لما يريده (ولماذا يريده) ولما يريده الطرف الآخر (ولماذا يريده). فإذا كان للنزاع بُعد قانوني، يشمل هذا الفهم المطالبات والدفع والأدلة والسوابق ذات الصلة.

وفي بعض المنازعات، تبرز معلومات أخرى بصورة أوضح، منها: الآثار العاطفية أو غيرها من الآثار الناجمة عن المنازعة على نطاق أوسع، كالمجتمع أو منشأة العمل أو الأسرة أو بيئة العمل؛ أو المقارنة بمسائل مماثلة ضمن الإطار القانوني أو التنظيمي ذاته؛ أو قدرة أحد الأطراف على تحمل تكلفة التسوية أو الاستمرار في المنازعة من عدمها.

وفي كثير من المسائل، تكفي قدرة الوسيط على إبراز فهم أعمق للمسائل محل المنازعة لتمكين الأطراف من التوصل إلى تسوية. فإن لم يكن ذلك كافياً، أمكن للوسيط اللجوء إلى طائفة أخرى من أساليب التدخل لمساعدة الأطراف على تسوية المنازعة. فعلى سبيل المثال، حيثما تكون توقعات أحد الأطراف بشأن تسوية المنازعة غير واقعية، يجوز للوسيط أن يطرح أسئلة استقصائية لاختبار توقعات هذا الطرف وافتراضاته بشأن المسائل القانونية أو الوقائية. كما يجوز للوسيط مناقشة المخاطر (بما فيها مخاطر التقاضي)، وإبراز البدائل المتاحة للأطراف عن التسوية التفاوضية، واستكشاف أهداف الأطراف ومصالحها الأوسع نطاقاً، أو الاستعانة، بموافقة الأطراف، بالمعلومات المستقاة منها لتقديم مقترحات لكسر حالة الجمود أو لتسوية المنازعة.

## اختتام الوساطة

عادةً ما يواصل الوسيط العمل مع الأطراف إلى أن تتم تسوية المسألة، أو إلى أن يتيقن أحد الأطراف أو جميعهم من تعذر تسويتها. فإذا انتهت الوساطة دون التوصل إلى اتفاق، يجوز للوسيط أن يبقى متاحاً في موعد لاحق، و/أو بعد أن يتخذ الأطراف خطوات محددة تالية (كمزيد من تبادل المعلومات أو صدور قرار مؤقت من قاضٍ أو محكم).



وخلافاً للنتائج التي يُفصل فيها قضائياً، سواء أمام المحاكم أو هيئات التحكيم - والتي قد تثير اعتراضاً أو طلبات بطلانها أو حتى استئنافها - تقوم الاتفاقات التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة على قبول متبادل من الأطراف، وتعكس مصالحهم وأولوياتهم وقيودهم العملية. ولذا يُقال إن التسويات التفاوضية تتسم بـ"الاستقرار والديمومة"، لأن الأطراف يعتقدون عادةً أن الاتفاق يحقق مصالحهم الفضلى.

غير أن استقرار الاتفاق وديمومته يتوقفان على سلامة العملية، ووضوح الالتزامات، واستمرار استعداد الأطراف للوفاء بشروط اتفاقهم. وفي بعض المنازعات، قد يترك الطابع غير الرسمي للعملية وغير الملزم للتسوية هذه التسوية عرضة لعدم التنفيذ، ولذا ينبغي للمشاركين، عند اختتام الوساطة، أن ينظروا فيما إذا كان يتعين توثيق أي نتيجة يتم التوصل إليها وكيفية ذلك.

وتتمثل الوسيلة الأكثر شيوعًا وطبيعية لإنفاذ الاتفاق الذي يتم التوصل إليه عن طريق الوساطة في الامتثال الطوعي لأطراف النزاع. غير أنه إذا تضمنت التسوية سبل انتصاف مالية أو تعاقدية، أو إذا كان ثمة اشتراط قانوني بذلك، جاز للأطراف أن يطلبوا من هيئة تحكيم أن تصادق على شروط تسويتهم باعتبارها حكم تحكيم قابلاً للتنفيذ دوليًا. كما يجوز للأطراف إنفاذ اتفاقات التسوية المنبثقة من الوساطة بموجب اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة، متى انطبقت. (انظر الفصل السادس: إجراءات ما بعد صدور حكم التحكيم وما بعد إبرام اتفاق التسوية).

## اعتماد الوطاء

تعتمد أي منظومة للوساطة اعتمادًا كبيرًا على جودة الوطاء المتاحين. ويمكن تحديد معايير اعتماد الوطاء من خلال مزيج من التدريب والحصول على شهادة أو ترخيص ومواصلة التطوير المهني. وينبغي أن يكون تطوير أي نظام لاعتماد الوطاء خاصًا بكل جهة ومتسقًا مع طبيعة الأطراف والمنازعات المعنية. وينبغي أن يراعي هذا الاعتماد الحاجة إلى أي مؤهل أو ترخيص آخر (كالمؤهلات في مجال القانون أو العمل الاجتماعي أو إدارة الأعمال أو المحاسبة)، والتدريب الأولي والمتقدم على عملية الوساطة، والتدريب المتعلق بالوساطة في أنواع معينة من المنازعات أو في أطر قانونية معينة، وأي كفاءات أو معارف أخرى ضرورية، بما في ذلك المعرفة اللغوية أو التقنية أو الثقافية. ومن الناحية المثلى، ينبغي أن يتضمن أي نظام للترخيص أو الاعتماد آلية للتغذية الراجعة المستمرة و/أو للتطوير المهني للوسطاء، بما يكفل استمرار تطور مهاراتهم بما يواكب تطور بيئة الوساطة.

ويرتبط تطوير نظام اعتماد الوطاء ارتباطًا مباشرًا بنموذج إسناد قضايا محددة إلى الوطاء. فعندما يختار الأطراف وسطاءهم، قد تكون متطلبات اعتمادهم أكثر مرونة. ففي كثير من المجتمعات المحلية والتجارية، تسود ثقافة "الوسطاء المجتمعيين"، وهم أشخاص معروفون بمكانتهم أو مهاراتهم، وبفاعليتهم الكبيرة. وكلما ازداد تدخل المؤسسات في وضع قوائم الوطاء المعتمدين وإسناد القضايا إليهم، تعزز الالتزام بوضع معايير للحد الأدنى من الكفاءة.

## استقلالية الوسيط وحياده

يرتبط باعتماد الوسطاء وإسنادهم واجبٌ يقع على عاتق الوسيط يتمثل في إدارة ما قد ينشأ من تضارب فعلي أو محتمل أو متصورٍ في المصالح أو التحيز. وفي الممارسة الحديثة للوساطة، ولا سيما في المنازعات التجارية، ينبغي أن يتحلى الوسطاء بالاستقلالية والحياد، أي أن يكونوا مستقلين عن أطراف النزاع وغير متحيزين تجاه مواقفهم والمسائل المطروحة. ويخدم ذلك غرضين: صون سلامة عملية الوساطة، وضمان حرية الأطراف في تقرير مصير الخصومة، وهو الأمر الجوهرى. وبعبارة أخرى، ينبغي ألا يثور أي شك في أن نتيجة المنازعة تعود بالنفع على مصالح الوسيط ذاته.

وفي كثير من الأماكن، يُلزم الوسطاء بمراعاة أي تضارب محتمل في المصالح قد يكون لديهم مع الأطراف أو مع المسألة محل النزاع، والإفصاح عنه. وتحدد الأعراف الثقافية المحيطة بالأطراف والنزاع ما يُعد تضاربًا في المصالح. ويُعد فهم الأعراف المحلية أمرًا بالغ الأهمية لتحديد حالات التضارب والإفصاح عنها. وعند الشك، ينبغي للوسيط أن يفصح للأطراف عن أي وقائع أو علاقات قد تثير قلقًا بشأن حياده، أو أن يتنحى عن مهمته إذا تعذر عليه ذلك الإفصاح أو امتنع عنه.

### لماذا يتعين على الوسطاء ألا يكونوا محايدين فحسب، بل أن يُظهروا هذا الحياد أيضًا؟

في دعوى «سياتس ضد كونتيننتال إيرلاينز»، نظرت المحكمة فيما إذا كان الوسيط الذي عينته المحكمة قد أخل بواجب الحياد المنوط به من خلال عدم إفصاحه عن علاقاته المهنية والاجتماعية المعقدة بمكتب محاماة له صلة بمنازعة جارية تحظى باهتمام واسع. وعلى الرغم من أن الوسيط لم يتصرف بصفته قاضيًا، ولم يكن هناك دليل على إساءته التعامل مع أي معلومات سرية، فقد خلصت محكمة الاستئناف إلى أنه أخل بالتزامه الأخلاقي بالإفصاح عن العلاقات التي قد تدفع مراقبًا حصيفًا إلى التشكيك في حياده. وشددت المحكمة على أن واجب الحفاظ على الحياد الفعلي والمتصور على حد سواء أمر جوهري لصون العدالة والثقة العامة في الوساطة.

## أماكن انعقاد الوساطة وتكاليفها

يمكن أن تكون الوساطة حرة تمامًا، أو أن تخضع لقواعد مؤسسية محددة سلفًا. ولذا، يتفاوت هيكل كل عملية وساطة وتكلفتها تفاوتًا كبيرًا. ففي النطاق الخاص المحض، تخضع جميع القرارات المتعلقة بعملية الوساطة لتحكم الأطراف، بما في ذلك التكاليف، واختيار الوسيط، والمكان، وأي اتفاقات بشأن السرية. وقد يكون للوسطاء الخاصين غير المنتسبين إلى أي منظمة قواعد ممارسة خاصة بهم، وعقود وساطة، وجداول أتعاب يتعين على الأطراف الموافقة عليها. وقد تكون هذه العملية الحرة الخاصة هي الخيار الأمثل بالنسبة لبعض الأطراف.

وتعمل الجهات الخاصة التي تقدم خدمات الوساطة، مثل مؤسسة سي بي آر (CPR) ومؤسسة التحكيم والوساطة القضائية (JAMS) ومركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC)، وفق قواعد راسخة خاصة بها لأنواع معينة من القضايا. وتتولى المنظمة عادةً إدارة الدعوى، وتحفظ بقائمة معتمدة يجوز للأطراف أن تختار الوسيط منها. وتدفع الأطراف أتعابًا للوسيط، تحددها الجهة مقدمة الخدمة، وقد تكون هذه الأتعاب بالساعة أو باليوم، وغالبًا ما تتوقف على مستوى خبرة الوسيط أو مدى الطلب عليه. كما تدفع الأطراف رسمًا للمنظمة مقابل دورها في إدارة الدعوى.

كما تُعد المنظمات غير الربحية من مقدمي خدمات الوساطة الشائعين، وقد تعمل، جزئيًا، بتمويل حكومي. ويمكن تطوير خدمات وساطة مدعومة من الدولة لمعالجة مسائل بعينها، كالمنازعات الأسرية، والمطالبات الصغيرة، والخلافات التجارية. وتعمل المنظمات غير الربحية وفق إجراءات وساطة خاصة بها، وتتولى تدريب الوسطاء واعتمادهم، وتقدم خدمات الوساطة بتكلفة منخفضة أو دون مقابل للأطراف. وكثيرًا ما يُستعان بها في المنازعات المنخفضة التكلفة، أو في القضايا التي لا يكون فيها المال هو المسألة الجوهرية، كالمسائل الأسرية. كما يمكن أن تكون مفيدة للمنشآت الصغيرة، أو في إطار حملة لتعريف أصحاب المصلحة بالوساطة (انظر الفصل الثاني: أصحاب المصلحة: الأطراف والمؤسسات التي تشكل منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات).

## جمعية المساعدة القانونية الباكستانية (LAS)

جمعية المساعدة القانونية الباكستانية منظمة غير ربحية تعمل على تعزيز إمكانية اللجوء إلى العدالة من خلال مساعدة المجتمعات المحلية على تسوية منازعاتها دون اللجوء إلى المحاكم، والتخفيف من الازدحام القضائي، وتوفير سبل تسوية أسرع لمن هم بحاجة إليها. وتحقيقاً لهذه الغاية، أقامت الجمعية شراكة مع الجهاز القضائي الباكستاني لتنفيذ برامج تدريبية للوساطة، وتقديم تدريب على الوساطة لـ 450 محامياً وقاضياً، وتقديم خدمات الوساطة مباشرة للمستخدمين. ومنذ اختتام البرنامج التدريبي، واصلت الجمعية توسيع شبكة الوسطاء التابعين لها من خلال برامج تدريب وطنية.

وتُعد المحاكم كذلك من الأماكن الرئيسية لانعقاد الوساطة، وقد أدت دوراً محورياً في توسيع نطاق استخدامها في بعض الدول. وكثيراً ما تباشر المحاكم بروتوكولات للوساطة للتخفيف من تراكم القضايا، ولتوفير سبيل أسرع وأقل تكلفة لتسوية المنازعات أمام الأطراف. وتشترط بعض الأنظمة القضائية اللجوء إلى الوساطة قبل السماح للدعوى بالسير أمام المحكمة. بينما تجيز أنظمة أخرى إحالة الدعوى إلى الوساطة من قبل القاضي المكلف بها في مراحل حرجية من سير الدعوى، أو تضع إحالة إلزامية إلى الوساطة بالنسبة لأنواع معينة من الدعاوى أو في مراحل محددة من التقاضي. وقد تضع المحاكم إجراءات خاصة بالوساطة، وتتولى تدريب الوسطاء واعتمادهم، أو تكتفي بإحالة الأطراف إلى مقدمي خدمة وساطة خارجيين مع توجيههم إلى ضرورة المشاركة.

وكثيراً ما تخضع الوساطة المقدمة من خلال المحاكم لقواعد وساطة تضعها المحكمة ذاتها. وتضم الدعاوى التي تجري تسويتها عن طريق الوساطة في إطار برنامج قضائي طرفاً إضافياً معنياً بالأمر، هو القاضي المكلف بالدعوى، ومن ثم فقد تكون أقل أماناً من حيث السرية مقارنة بالعملية الخاصة. وينبغي إحاطة الأطراف علماً بأي استثناءات على السرية قبل بدء الإجراءات. وكثيراً ما تُقدّم الوساطة الملحقة بالمحاكم بتكلفة مخفضة للأطراف، بل تُقدّم أحياناً دون مقابل.

## تعامل الدول مع الوساطة

كثيرًا ما تفترض الدول وغيرها من الكيانات الخاضعة لتنظيم صارم أنه لا يمكنها تسوية منازعاتها من خلال عملية توافقية كالوساطة. وهذا مفهوم خاطئ وفرصة ضائعة في آن واحد. فبينما تكون بعض المنازعات أكثر ملاءمة للفصل القضائي، يمكن للوساطة، في كثير من الحالات، أن تُفضي إلى تسوية أكثر دقة وملاءمة وقابلية للتنفيذ. وبإمكان الدولة أن تلجأ إلى الوساطة تمامًا كما يفعل الأطراف من القطاع الخاص، سواء في المنازعات الإدارية أو في عمليات إعادة تنظيم السياسات الجوهرية.

ويمكن مفتاح مشاركة الجهة الحكومية مشاركة مثمرة في الوساطة في تحديد صاحب سلطة اتخاذ القرار القادر على إلزام الدولة بالتسويات المتفاوض عليها، وتمكينه من ممارسة هذه السلطة. ويتعين أن يكون لدى هؤلاء الأفراد فهم جوهري للمنازعة، ودراية بمختلف الأفراد والجهات داخل الدولة التي يلزم الحصول على موافقتها لتسوية المنازعة، وأن يكونوا مخولين بالتفاوض نيابة عن الدولة. ونادرًا ما يُنَاط هذا الدور بشخص واحد فحسب؛ بل يتعين على الجهات الحكومية أن تحرص على تحديد المناصب أو الأشخاص الذين سيتخذون، مجتمعين، القرارات نيابة عن الدولة. ويجب أن يكون هذا الشخص أو هذه الجهة المنسقة في مأمن من أي تبعات سياسية.

وينبغي للوسطاء الذين تم تعيينهم في منازعات تكون فيها الدولة أحد أطرافها أن يسعوا كذلك إلى فهم هيكل صنع القرار لديها. ويجب أن يدركوا أن الدول لا تتسم بالمرونة والسرعة ذاتها التي تتسم بها الأطراف الخاصة، وأنها كثيرًا ما تحتاج إلى وقت إضافي للنظر في المقترحات ونقلها. ويمكن أن تؤثر التغيرات في المشهد السياسي في مسار الوساطة، وهو ما قد يثير الإحباط، وقد يخلق فرصًا في الوقت ذاته.

وحيثما توافق الدولة على المشاركة في الوساطة لتسوية منازعاتها، يمكن أن تصبح العملية ذاتها أداة لصنع سياسات معقدة. إذ يعمل الأفراد والمنظمات الذين قد يكونون على خلاف مع الدولة معًا على رسم مسار للمضي قدمًا. وبدلاً من الفوز أو الخسارة على نحو قضائي (وهو ما قد يستغرق سنوات أو عقودًا، تبعًا للمسائل المطروحة)، يمكن حشد الموارد الجماعية لمختلف أصحاب المصلحة للتوصل إلى حل. ويمكن إعادة توجيه الموارد المخصصة لمعالجة أضرار سابقة نحو تصميم نظم تستشرف المستقبل، في إطار زمني وبتكلفة تستطيع الدولة تحملها.

## التسوية

توسط الأطراف للتوصل إلى حزمة شاملة من الإصلاحات لتغيير كيفية تعامل شرطة نيويورك مع الاحتجاجات، ووضع الأطراف "مستويات" واضحة للتعامل مع الاحتجاجات، وحظروا بعض ممارسات الشرطة، وعززوا تدابير حماية الاحتجاج، وأنشأوا هيئة رقابة مستقلة وإصلاحات لمعالجة المخاوف التي أثارها تعامل الشرطة مع احتجاجات عام 2020. وأكدت موافقة القاضية كولين ماكماهون أن التسوية التي تم التوصل إليها بالتفاوض تخدم المصلحة العامة، وقد أسهم اتساع المشاركة وتصميم الإصلاحات بطريق التفاوض في جعل الاتفاق مبتكراً ومستداماً.

## النزاع

أدى تعامل إدارة شرطة نيويورك مع احتجاجات عام 2020 عقب وفاة جورج فلويد على يد ضابط شرطة مينيابوليس السابق ديريك شوفين إلى رفع دعوى جماعية معقدة متعددة الأطراف ضد المدينة، وقد ضمت الدعوى كلاً من إدارة شرطة مدينة نيويورك والمدعية العامة لولاية نيويورك ليتيتيا جيمس واتحاد نيويورك للحريات المدنية وجمعية المساعدة القانونية وثلاثة اتحادات للشرطة وعدد من المدعين الأفراد.

## الوساطة في منازعات الاستثمار

وكما سيرد تناوله في الفصل الرابع: نظرة عامة على التحكيم، تواجه الدول كذلك مطالبات مباشرة من مستثمرين أجانب، كتلك التي تنشأ بموجب أحكام تسوية المنازعات الواردة في معاهدات الاستثمار الثنائية أو غيرها من اتفاقيات الاستثمار الدولية. ونظرًا لما يستغرقه التحكيم بين المستثمر والدولة من وقت طويل وتكلفة باهظة، تتجه الدول على نحو متزايد إلى الوساطة لتسوية منازعات الاستثمار، سواء قبل رفع المطالبات أو بعده. وتلجأ الدول إلى الوساطة في منازعات الاستثمار بطرق عدة، منها تضمين اتفاقياتها الدولية نصًا صريحًا على الوساطة في منازعات الاستثمار، ومنح موافقة لاحقة على اللجوء إلى الوساطة مع المستثمرين الأجانب كمسألة سياسة عامة.

## مؤسسات الوساطة في منازعات الاستثمار

تقدم عدة مؤسسات خدمات إدارية للوساطة في منازعات الاستثمار. وتنطوي الوساطة المؤسسية على عدة مزايا مقارنة بالوساطة الحرة، منها الحد من عدم اليقين، وتكاليف المعاملات، والعبء التنظيمي الواقع على الحكومات في إدارة المنازعات المعقدة بين المستثمر والدولة. وتشمل هذه الخدمات المساعدة في إيجاد وسيط، وإدارة الدعوى، وتنظيم هيكل الإجراءات، وتوفير مكان محايد لعقد المنازعات الحساسة.

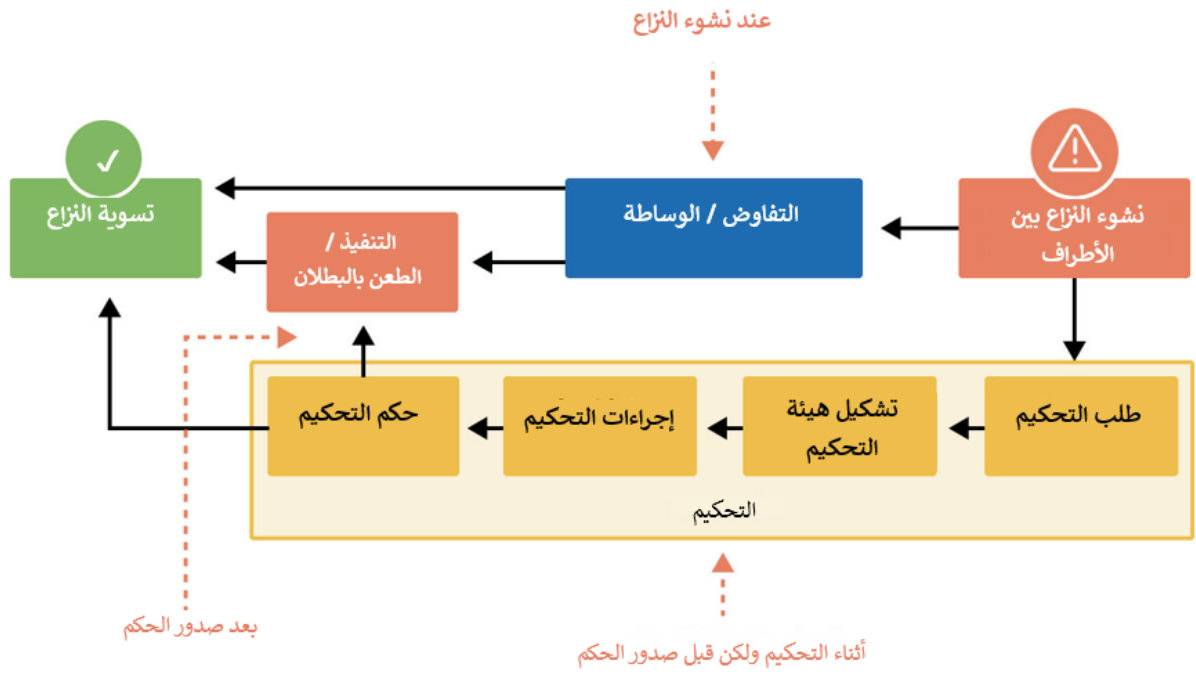
وتتماثل مزايا الوساطة في منازعات الاستثمار مع مزاياها في السياقات الأخرى، إذ تتيح للأطراف ابتكار حلول يصوغونها بأنفسهم، وهو ما يتيح للدولة، وهذا هو الأهم، أن تحافظ على علاقاتها بكبار المستثمرين الأجانب. كما توفر الوساطة في منازعات الاستثمار مسارًا منخفض التكلفة لتسوية تلك المنازعات قبل انتقالها إلى إجراءات تحكيم باهظة التكلفة، وما قد ينشأ عنها من مخاطر صدور أحكام تحكيم بمبالغ مالية كبيرة ضد الدولة.

غير أن الوساطة في منازعات الاستثمار قد تفرض على الدول تحديات هيكلية تستلزم معالجتها. فكثيرًا ما تتردد الدول في تسوية منازعات الاستثمار أو في الموافقة على الدخول في عملية وساطة يمكن من خلالها استكشاف إمكانية التوصل إلى تسوية. كما توجد في كثير من الأحيان فجوة في التنسيق التشغيلي بين الجهة الحكومية أو الوزارة المعنية بالاستثمار والجهة المعنية بمنازعة الاستثمار. وكثيرًا ما تعاني الوزارات الحكومية المعنية بالمشتريات أو المالية أو البنية التحتية، التي تتعامل مع المستثمرين الأجانب، من نقص في الكوادر، مما يحد من قدرة المسؤولين على المساهمة في المنازعات الجارية. وتُفضي هذه الفجوة في التنسيق عمليًا إلى تفاوت في فهم خلفية النزاع وإمكانية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة، كما تعوق قدرة الدولة على التصرف بوصفها كيانًا موحدًا، مما يقوض المبدأ الجوهرى في الوساطة وهو حرية أطراف النزاع في تقرير مصير الخصومة.

وفي السياق ذاته، كثيرًا ما تكون الحوافز الداخلية للدول غير متسقة مع تسوية مطالبات الاستثمار قبل صدور حكم تحكيم أو قضائي ضدها. فحتى في الحالات التي تكون فيها مطالبة المستثمر ذات أساس وجيه (ويمكن تسويتها مبكرًا وبصورة معقولة مقابل مبلغ متفاوض عليه)، يتردد كثير من المسؤولين الحكوميين في الإفصاح عن دفعهم طوعية لمبالغ في إطار منازعات استثمارية، لكونها قضايا قد تحظى باهتمام واسع وتتسم بحساسية سياسية غالبًا، نظرًا لتمويلها من أموال دافعي الضرائب. وتتفاقم هذه التحديات الهيكلية بفعل ما يتعرض له المسؤولون الحكوميون من مساءلة سياسية بل وشخصية، متى بدا أنهم قد سؤوا مطالبة بدلاً من الدفاع ضدها.

وعلى الرغم من وجود تحديات جسيمة تواجه مشاركة الدولة في الوساطة الخاصة بمنازعات الاستثمار، ينبغي لها مع ذلك أن تنظر في الفوائد المحتملة لتسوية تفاوضية، سواءً الفوائد المالية أو المرتبطة بالعلاقات. ويمكن أن تُجرى الوساطة في أي وقت، سواء قبل إجراءات التحكيم أو أثناءها أو حتى بعد اختتامها رسميًا، ولا تستلزم وجود اتفاق صريح مسبق بين الأطراف. وفي كثير من الحالات، وحتى بعد صدور حكم تحكيم لصالح المستثمر الأجنبي، يمكن للأطراف أن تنظر في سبل انتصاف بديلة وأن تحد من مخاطر التنفيذ.

ويمكن اعتبار أي تخفيض في المسؤولية النهائية عن مبلغ كان سيكون أعلى بمثابة "مكسب" من منظور الدولة.



الشكل (3-5): الفرص الشائعة لبدء الوساطة

## موارد مفيدة

### أبرز الاتفاقيات والقوانين النموذجية والشروط والقواعد:

- ← إجراءات الوساطة الصادرة عن جمعية التحكيم الأمريكية (2009):  
<https://www.icdr.org/sites/default/files/Mediation%20Procedures%20of%20the%20American%20Arbitration%20Association%20Oct%2001%2C%202009.pdf>
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة، القواعد الإجرائية للوساطة (2025):  
<https://simc.com.sg/sites/default/files/content-files/SIMC%20Mediation%20Rules%202025.pdf>
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة، البروتوكول (بلا تاريخ):  
[https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/sicc-docs/lml-protocol-\(final\).pdf](https://www.judiciary.gov.sg/docs/default-source/sicc-docs/lml-protocol-(final).pdf)
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة، الشروط النموذجية للوساطة (بلا تاريخ):  
<https://simc.com.sg/model-clause>
- ← مركز سنغافورة الدولي للوساطة، قواعد الوساطة (2025):  
<https://simc.com.sg/sites/default/files/content-files/SIMC%20Mediation%20Rules%202025.pdf>
- ← بروتوكول مؤسسة التحكيم والوساطة القضائية (JAMS)، الوسطاء وخدمات الوساطة (بلا تاريخ):  
<https://www.jamsadr.com/mediation?tab=overview>
- ← بروتوكول مركز الحلول العامة للمنازعات (CPR)، الوساطة (بلا تاريخ):  
<https://drs.cpradr.org/rules/mediation>
- ← المركز القضائي الفيدرالي، دليل الوساطة في منازعات براءات الاختراع (2019):  
[https://www.fjc.gov/sites/default/files/materials/05/Patent\\_Mediation\\_Guide.pdf](https://www.fjc.gov/sites/default/files/materials/05/Patent_Mediation_Guide.pdf)

## المبادئ التوجيهية والشروح:

← الأونسيترال، المبادئ التوجيهية بشأن الوساطة في المنازعات الاستثمارية الدولية (2024):

[https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2401497e\\_mediation\\_guidelines\\_ebook\\_eng.pdf](https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2401497e_mediation_guidelines_ebook_eng.pdf)

← المركز القضائي الفيدرالي الأمريكي، الكفاءات المطلوبة لوسيط المحكمة الفيدرالية (2019)

← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "ICSID"، ورقة معلومات أساسية بشأن الوساطة في منازعات الاستثمار والوساطة بين المستثمر والدولة (2021):

[https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/publications/Background\\_Paper\\_on\\_Investment\\_Mediation\\_Oct.2021.pdf](https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/publications/Background_Paper_on_Investment_Mediation_Oct.2021.pdf)

## قائمة مختارة غير حصرية من مقدمي خدمات الوساطة المؤسسية:

← غرفة التجارة الدولية (ICC)

← مؤسسة التحكيم والوساطة القضائية (JAMS)

← جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (AAA-ICDR)

← مركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC)

## قائمة مختارة غير حصرية من مؤسسات الوساطة في منازعات الاستثمار:

← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID)

← مركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC)

← مركز التسوية الفعالة للمنازعات (CEDR)

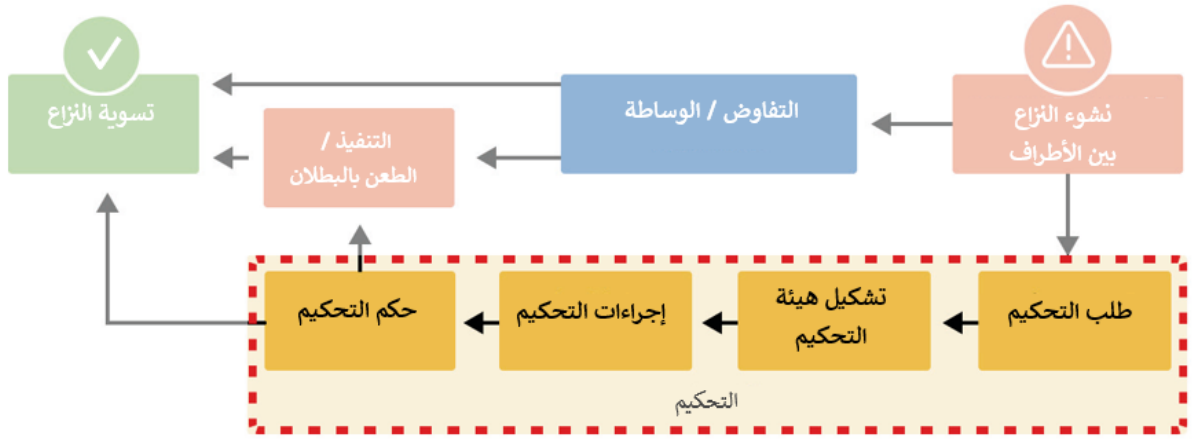
← معهد التحكيم التابع لغرفة تجارة ستوكهولم (SCC)

← غرفة التجارة الدولية (ICC)

## الفصل الرابع:

### نظرة عامة على التحكم

---



الشكل (1-4): مسار إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

## تعريف التحكيم

التحكيم وسيلة خاصة وتوافقية لتسوية المنازعات، يتفق بموجبها الأطراف على إحالة خلافاتهم إلى هيئة خاصة (أي غير حكومية) بدلاً من اللجوء إلى محكمة وطنية. وينشأ التحكيم عن اتفاق محدد بين الأطراف، سواء كان ذلك في صورة عقد مستقل (أي "اتفاق تحكيم" أو "مشارطة تحكيم")، أو شرط ضمن عقد أوسع (أي "شرط التحكيم")، أو معاهدة استثمار (أي ما يُعرف بـ"العرض الدائم بالتحكيم" أو "شرط التحكيم أحادي الجانب")، أو تشريع وطني للاستثمار.

وخلافاً للوساطة، حيث يتولى طرف ثالث محايد تيسير التفاوض، يملك المحكم سلطة إصدار حكم نهائي وملزم وقابل للتنفيذ. وعليه، فإن التحكيم يمثل بديلاً محايداً عن التقاضي، إذ يفصل المنازعة فعلياً عن النظام القانوني الوطني لأي طرف من أطراف النزاع (انظر الفصل الثالث: الوساطة).

## أنواع التحكيم

يتسم التحكيم بطبيعته بالمرونة، ويتكيف بسلاسة مع طبيعة الأطراف وخصوصية القطاع المعني. ويركز هذا الفصل على تعريف القارئ بفئتين رئيسيتين من التحكيم وبيان خصائصهما: التحكيم التجاري القائم على العقد، والتحكيم بين المستثمر والدولة (ISDS). ويستند هذا التمييز، في جوهره، إلى الأساس الذي يقوم عليه اتفاق الأطراف على التحكيم.

### التحكيم بين المستثمر والدولة

ينشأ عن معاهدة ثنائية أو متعددة الأطراف، أو عقد استثمار مبرم بين مستثمر أجنبي وحكومة، أو قانون استثمار أجنبي، تعرض الدولة ذات السيادة بموجبه اتفاقاً دائماً على التحكيم في المنازعات مع المستثمرين الأجانب.

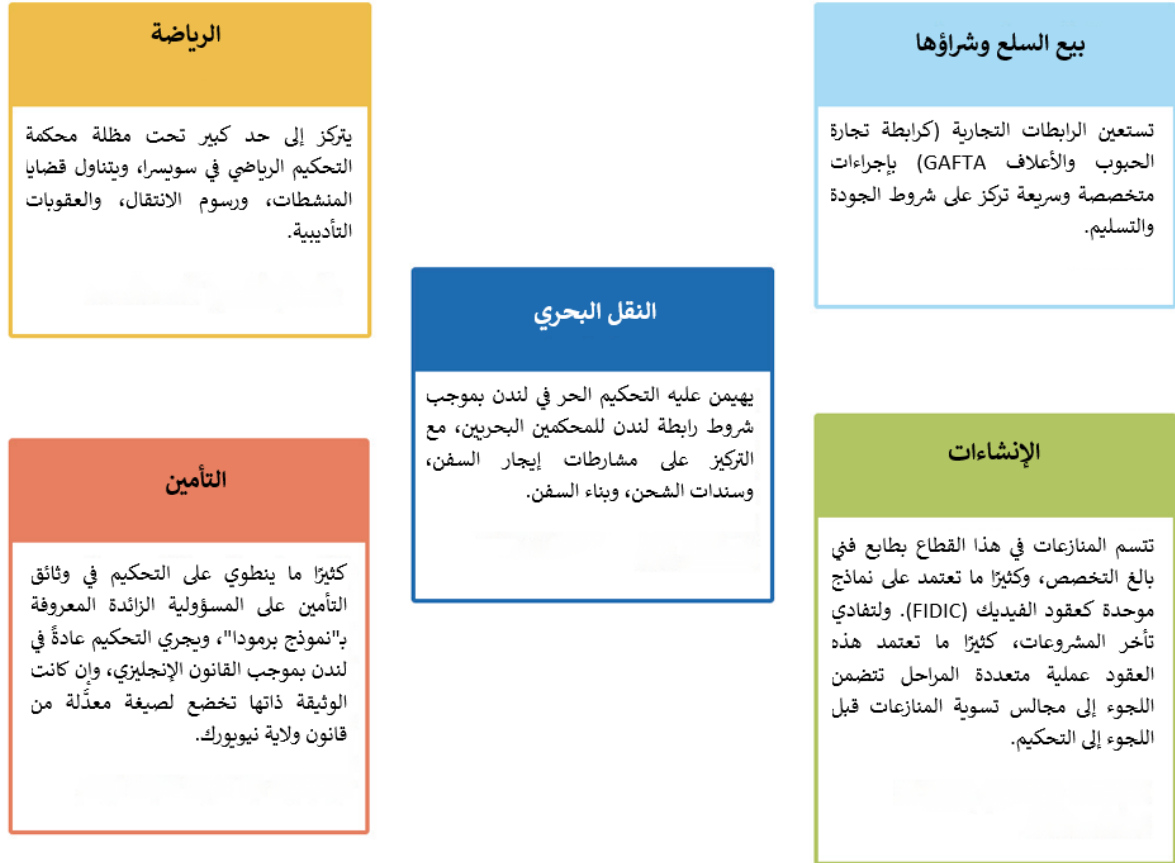
### العقد

ينشأ عن عقد محدد بين الأطراف (سواء كانوا أفراداً من القطاع الخاص، أو شركات، و/أو دولاً أو مؤسسات مملوكة للدولة) تتصرف بصفة تجارية.

### الشكل (2-4): الأسس المعتادة للاتفاق على التحكيم

وبصرف النظر عن هذا التمييز، كثيراً ما تُصنّف إجراءات التحكيم وفقاً لطريقة إدارتها. إذ يتعين على الأطراف الاختيار بين التحكيم المؤسسي (الذي تتولى فيه مراكز التحكيم إدارة الدعوى والإشراف عليها) والتحكيم الحر (الذي غالباً ما يُستعان فيه بقواعد الأونسيترال، ويتولى فيه الأطراف وهيئة التحكيم إدارة الإجراءات). وفي حين يوفر التحكيم الحر أقصى درجات المرونة، فإنه يستلزم تعاوناً بين الأطراف، وقد يتعطل مساره في حال عدم تعاون أحد الأطراف أو ممانعته دون وجود مؤسسة تتولى ضبط سير الإجراءات. ولذا، يعتمد الأطراف أحياناً إلى تكليف مؤسسة بإدارة تحكيم يُقام بموجب قواعد التحكيم الحر.

ومن أبرز مواطن قوة التحكيم قدرة الأطراف على تكييفه بما يلائم احتياجات قطاع بعينه. ومن القطاعات التي طورت إجراءات مخصصة تلائم واقعها التجاري:



### الشكل (3-4): قطاعات شائعة ذات إجراءات متخصصة

وحيثما يشير الأطراف إلى قواعد مؤسسية معينة، تكون هذه الإشارة بمثابة الإطار الافتراضي الحاكم للإجراءات. وفي التحكيم الدولي اليوم، عادةً ما يلجأ الأطراف إلى التحكيم المؤسسي. وتستغرق هذه الإجراءات عادةً ما بين 18 و 24 شهراً، وتتضمن تبادلاً كاملاً للمذكرات الكتابية، وتقديم المستندات، وسماع شهادة الشهود، وعقد جلسة استماع شفوية. واستجابةً للمخاوف المتعلقة بتزايد مدة إجراءات التحكيم وتكاليفها، طورت العديد من مؤسسات التحكيم إجراءات معجلة للمنازعات المنخفضة القيمة أو الأقل احتياجاً إلى المستندات. وفي هذه الحالات، تعرض مؤسسات تحكيم عدة "مساراً معجلاً"، إما بصورة اختيارية (أي كخيار متعمد يُدرج في اتفاق التحكيم أو من خلال طلب يُقدّم عند نشوء المنازعة)، أو بصورة تلقائية يجوز للأطراف استبعادها (كجزء من القواعد المؤسسية). فعلى سبيل المثال، تنطبق القواعد المعجلة لغرفة التجارة الدولية تلقائياً على المنازعات التي لا تتجاوز قيمتها 3 ملايين دولار أمريكي (ما لم يستبعد الأطراف ذلك صراحة)، وتلزم هيئة التحكيم بإصدار حكمها النهائي خلال ستة أشهر. وبالمثل، تعتمد جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات نظام "الاستبعاد الاختياري" في بعض المسائل "المنخفضة القيمة". فبموجب إطار هذه المؤسسة، تنطبق "الإجراءات المعجلة" في أي

دعوى لا تتجاوز فيها قيمة المنازعة 250,000 دولار أمريكي. ومع ذلك، يظل للأطراف حرية اللجوء إلى الإجراءات المعجلة أيًا كانت قيمة المطالبة (في حدود القواعد الآمرة، كقاعدة مراعاة الأصول القانونية الواجبة). وتعتمد مؤسسات أخرى، كغرفة تجارة ستوكهولم (SCC)، نظام "الاختيار الصريح"، الذي يتعين بموجبه على الأطراف أن يعتمدوا صراحةً القواعد المعجلة، إما في شرط التحكيم أو من خلال مشاركة تحكيم.

## التحكيم التعاقدي

التحكيم التعاقدي وسيلة خاصة وسرية لتسوية المنازعات، تقوم على اتفاق الأطراف. غير أنه ليس منفصلاً تماماً عن القانون الوطني؛ إذ يعتمد، على سبيل المثال، على "قانون مقر التحكيم" أو "القانون الإجرائي الحاكم" باعتباره القانون واجب التطبيق على إجراءات التحكيم. ويُفرض التحكيم إلى حكم نهائي وملزم، بمعنى أنه لا يوجد عمومًا حق في الطعن على موضوع النزاع، وإنما تقتصر أوجه الطعن على أسباب محدودة للبطلان تستند إلى عيوب إجرائية. ويُضاف إلى ذلك سببان آخران للبطلان، هما عدم القابلية للتحكيم ومخالفة النظام العام، وهما سببان قد يفتحان الباب أمام قدر من إعادة النظر في موضوع النزاع. غير أن عتبة النجاح في الاستناد إلى هذين السببين مرتفعة للغاية عن قصد.

## الإطار القانوني

على الرغم من أن التحكيم الدولي يكون وليد اتفاق الأطراف، فإنه لا ينشأ في فراغ قانوني، بل تحكمه مجموعات القواعد القانونية العالمية والوطنية التالية:

← **اتفاقية نيويورك (1958):** وهي الركيزة الأساسية للمنظومة. وقد صادقت عليها أكثر من 170 دولة، وتُلزم المحاكم الوطنية بإنفاذ اتفاقات التحكيم (وذلك مثلاً بإحالة الأطراف إلى التحكيم) وبتنفيذ أحكام التحكيم الأجنبية كما لو كانت أحكاماً صادرة عن محاكم وطنية، وذلك رهناً باستثناءات ضيقة للغاية.

← **التشريع الوطني:** ويقصد به عادةً قانون التحكيم المعمول به في مقر التحكيم. وهو يحكم الإجراءات التحكيمية في حال عدم اختيار الأطراف لقواعد تحكيم معينة، ويضع قواعد آمرة يلتزم بها الأطراف والمحكم (كمراعاة الأصول القانونية الواجبة والحياد)،

وينظم العلاقة بين التحكيم والمحاكم (كإجراءات البطلان، وأداء اليمين، والطلبات المؤقتة). ويستند كثير من قوانين التحكيم الوطنية، بدرجات متفاوتة، إلى قانون الأونسيترال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي (كما هو الحال في سنغافورة وألمانيا)، في حين لا تستند إليه قوانين وطنية أخرى (كقانون التحكيم الفيدرالي الأمريكي).

← **قواعد التحكيم:** وهي القواعد الحاكمة للإجراءات نتيجة ممارسة الأطراف لسلطان إرادتهم (كقواعد جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات، أو مؤسسة التحكيم والوساطة القضائية (JAMS)، أو غرفة التجارة الدولية، أو محكمة لندن للتحكيم الدولي). ويُدرج إطار هذه القواعد بكامله بالإحالة إليه، ما لم تُستبعد أحكام معينة منه صراحة. وتتسم قواعد التحكيم بقدر من التفصيل يفوق ما تنص عليه قوانين التحكيم الوطنية، ومن ثم يمكن اعتبارها بمثابة "دليل استخدام" يحكم سير الدعوى يومًا بيوم، بما في ذلك المواعيد النهائية لتقديم المذكرات، وتعيين المحكمين، وإصدار حكم التحكيم.

وإلى جانب هذه "القواعد الآمرة"، تسترشد الممارسة العملية بقواعد غير ملزمة (القانون المرن)، والتي تضم مبادئ توجيهية وأفضل ممارسات غير ملزمة، وإن كانت مقبولة على نطاق واسع. فعلى سبيل المثال، تساعد قواعد النقابة الدولية للمحاميين (IBA) بشأن الإثبات في التحكيم الدولي على سد الفجوة بين نظام الاستكشاف (Discovery) المعمول به في الولايات المتحدة والقيود الإثباتية المعمول بها في نظم القانون المدني. وعلاوة على ذلك، تمثل المبادئ التوجيهية الصادرة عن النقابة ذاتها حول تضارب المصالح المعيار العالمي المرجعي في هذا الشأن، إذ تتناول تقييم حياد المحكم واستقلاليتته، وتضع قائمة بالحالات التي قد تنطوي على تضارب محتمل في المصالح، ومن ثم توضح متى وأين يُنصح بالإفصاح أو يكون واجبًا.

## المفاهيم القانونية الجوهرية

يُفرض تفاعل هذه القواعد القانونية إلى نشوء القواعد المحددة التي تحكم التحكيم الدولي:

← **سلطان الإرادة:** يملك الأطراف حرية تصميم إجراءاتهم الخاصة، بما يشمل قواعد التحكيم والمحكمين الذين يعينهم كل طرف، ولغة التحكيم، ومقره، والقانون

الواجب التطبيق. وعادةً ما تمتنع المحاكم عن التدخل ما لم تنتهك الإجراءات الأصول القانونية الواجبة الجوهرية أو القواعد الآمرة.

← **السرية:** خلافًا للمحاكمات القضائية، يتسم التحكيم بالخصوصية. غير أن السرية ليست تلقائية في جميع الأنظمة القانونية؛ فبموجب القانون الإنجليزي، تُعد التزامًا ضمنيًا، أما بموجب قواعد الأونسيترال أو القانون الأمريكي، فكثيرًا ما يتعين على الأطراف الاتفاق عليها صراحة. وتشمل السرية وجود التحكيم ذاته، والمستندات المقدمة، والحكم النهائي الصادر عنه.

← **الاختصاص بالاختصاص:** تملك هيئة التحكيم صلاحية الفصل في اختصاصها هي ذاتها. فإذا دفع أحد الأطراف ببطلان شرط التحكيم، تتولى هيئة التحكيم نفسها الفصل في هذه المسألة أولاً. وعادةً ما تمتنع المحاكم عن التدخل إلى حين صدور قرار هيئة التحكيم. وفي الولايات المتحدة، يشير كثيرون إلى المسائل المتعلقة بالاختصاص بمصطلح "القابلية للتحكيم الإجرائية"، ومن ثم فإن المحاكم الأمريكية كثيرًا ما تتناول ما يُعرف بـ "المسائل التمهيدية" أو "مسائل العتبة" المتعلقة بالاختصاص تحت هذا المصطلح الجامع.

← **استقلال اتفاق التحكيم:** يقصد باستقلال اتفاق التحكيم أن يُعامل الاتفاق على التحكيم بوصفه عقدًا مستقلًا، منفصلًا عن العقد الأصلي الذي يرد ضمنه. وحتى إذا كان العقد الأصلي محل منازعة، أو فُسَخ، أو رُعم بطلانه، يظل بإمكان اتفاق التحكيم أن يقوم بذاته. ويكفل ذلك أن يكون الفصل في المسائل المتعلقة بصحة العقد من اختصاص المحكم لا المحكمة.

← **مقر التحكيم:** يُعد مقر التحكيم الموطن القانوني للتحكيم، أي القانون الوطني الذي يحكم إطاره الإجرائي. ويمنح قانون مقر التحكيم هيئة التحكيم صلاحياتها، والأهم من ذلك أنه يحدد المحاكم الوطنية المختصة بالمصادقة على حكم التحكيم أو إبطاله أو التدخل في إجراءاته. ولا يُقصد بمقر التحكيم بالضرورة المكان الجغرافي الذي تُعقد فيه جلسات الاستماع؛ فعلى سبيل المثال، يخضع التحكيم الذي يكون "مقره" لندن لإشراف المحاكم الإنجليزية، حتى وإن عُقدت جلساته فعليًا في باريس أو سنغافورة.

| الوقائع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | النتيجة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| وقعت شركة دله السعودية مذكرة تفاهم مع صندوق ائتماني باكستاني أنشأته الحكومة لبناء مساكن للحجاج. ولم توقع الحكومة نفسها العقد. وعندما نشأ نزاع، بدأت شركة دله إجراءات التحكيم ضد حكومة باكستان، دافعة بأن الحكومة ليست الطرف الحقيقي. طبقت هيئة التحكيم مبدأ «الاختصاص بالاختصاص»، وقضت باختصاصها على الحكومة، وأصدرت حكماً بالتعويض. | عندما حاولت شركة دله تنفيذ الحكم في إنجلترا، رفضت المحكمة العليا البريطانية. فرغم أن هيئة التحكيم تملك سلطة البت في اختصاصها ابتداءً، رأت المحكمة أن قرار الهيئة ليس نهائيًا، وأجرت مراجعة كاملة لمسألة الاختصاص، وخلصت إلى أن الحكومة لم تكن طرفًا في اتفاق التحكيم، فرفضت تنفيذ الحكم. وتبرز هذه القضية أنه رغم أن المحكمين تكون لهم الكلمة الأولى بشأن الاختصاص، فإن المحاكم في مقر التحكيم أو مكان التنفيذ قد تكون لها الكلمة الأخيرة. |

## التحكيم الدولي

تجاوز التحكيم الدولي التقاضي ليصبح الوسيلة المفضلة لتسوية المنازعات العابرة للحدود. وفي الاستطلاعات العالمية، كثيرًا ما أشار مستخدمو التحكيم إلى العوامل التالية باعتبارها الدافع وراء قرارهم تسوية منازعاتهم عن طريق التحكيم:

- ← **قابلية التنفيذ:** بموجب اتفاقية نيويورك، يكون تنفيذ حكم التحكيم في الخارج أيسر من تنفيذ حكم قضائي. فعلى سبيل المثال، يصعب تنفيذ حكم صادر عن محكمة أمريكية في الصين لعدم وجود معاهدة متبادلة بين البلدين؛ في حين يكون حكم التحكيم الأمريكي قابلاً للتنفيذ في الصين بموجب الاتفاقية.
- ← **الحياد:** في المعاملات العابرة للحدود، لا يرغب أي من طرف من أطراف النزاع في أن يُجر إلى محاكم بلد الطرف الآخر. وكثيرًا ما يوفر التحكيم منتدى محايدًا في بلد ثالث.
- ← **الخبرة الفنية:** يمكن للأطراف اختيار محكمين ذوي دراية متخصصة بالقطاع المعني، كالمهندسين في منازعات الإنشاءات، أو خبراء الطاقة في مراجعة تسعير الغاز، بما يكفل إمام متخذي القرار بالسياق الفني للنزاع.
- ← **المرونة:** يمكن للأطراف تنظيم الإجراءات بالصورة التي يرونها مناسبة. فباتفاقهم، يمكنهم تحديد طول المذكرات الكتابية وعددها، وصيغة جلسة الاستماع الشفوية، إن وجدت، ووضع الجدول الزمني الإجرائي. وتمثل هذه المرونة خروجًا جوهريًا عن معظم قوانين المرافعات المدنية المطبقة في إطار التقاضي الوطني.

← **النهائية:** تتسم أحكام التحكيم عمومًا بالنهائية. فخلافاً للأنظمة القضائية التي تسمح بالطعن لسنوات، عادةً ما تجيز قوانين التحكيم البطلان بناءً على أسباب إجرائية ضيقة فحسب (كعدم مراعاة الأصول القانونية الواجبة)، لا بناءً على ما إذا كانت هيئة التحكيم قد أخطأت في تقدير الوقائع أو تطبيق القانون (وإن كانت بعض الأنظمة القانونية، كإنجلترا، تجيز طعوناً محدودة في المسائل القانونية).

← **التكلفة والسرعة:** كانتا تُعدان تقليدياً من مزايا التحكيم بوصفه إجراءً بسيطاً وغير رسمي. أما اليوم، ومع تنامي الطابع الرسمي للتحكيم الدولي وترسخ إجراءاته، باتت هاتان الميزتان التقليديتان محل تساؤل. وقد استُحدث التحكيم المعجل جزئياً استجابةً لهذه المسألة. وفي كثير من المنازعات، لا يتضح ما إذا كانت التكلفة والسرعة لا تزالان من السمات الجوهرية للتحكيم الدولي؛ غير أن التحكيم المصمم بصورة جيدة يمكن أن يُفضي بالتأكيد إلى كفاءة في التكلفة والسرعة على حد سواء. وعلاوة على ذلك، فإن متوسط إجراءات التحكيم الدولي لا يزال أسرع وأقل تكلفة من التقاضي المعقد في معظم الأنظمة القانونية.

## تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة

آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة آلية تستمد جذورها من القانون الدولي العام، وتتيح للمستثمرين الأجانب رفع مطالبات مباشرة ضد الدولة المضيفة. وتاريخياً، إذا صادرت دولة ما مصنعاً مملوكاً لمستثمر أجنبي، لم يكن أمام هذا المستثمر سوى اللجوء إلى المحكمة المحلية للدولة المصادرة، أو، بدلاً من ذلك، طلب المساعدة من حكومته لتسوية النزاع (أي الحماية الدبلوماسية). ولأسباب سياسية، لم تكن دولة المستثمر حريصة دائماً على الدخول في مثل هذه المواجهة. وحين كانت تفعل ذلك (كأن يكون المستثمر ذا شأن كبير)، قد يتصاعد النزاع ليصل إلى حد ما يُعرف بـ "دبلوماسية القوارب المدفعية" (أي الإكراه عبر التهديد باتخاذ إجراءات اقتصادية أو عسكرية). وتعمل آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة على نزع الطابع السياسي عن هذا الاحتكاك، من خلال السماح للمستثمر برفع دعواه ضد الدولة المضيفة أمام هيئة تحكيم محايدة. وتعود هذه المنظومة بالفائدة على كل من المستثمرين والدول المستوردة لرأس المال على حد سواء: إذ توافق الدول على إحالة أنواع معينة من المنازعات إلى تحكيم مستقل لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، بينما يحصل المستثمرون على حماية من المخاطر السياسية.

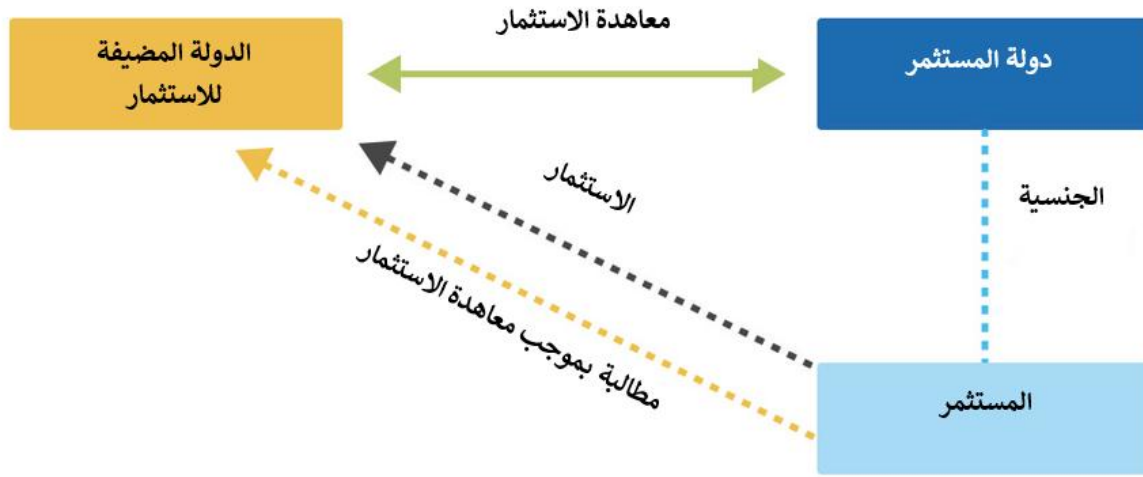
ويحتل المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "الإيكسيد" مكانة فريدة ضمن منظومة تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة، إذ ينظر في غالبية هذه المنازعات. وقد أنشئ تحت مظلة البنك الدولي بموجب اتفاقية الإيكسيد لعام 1965، وهو المؤسسة الوحيدة المصممة حصرياً للنظر في منازعات المستثمر والدولة. وخلافاً للمؤسسات التجارية (كغرفة التجارة الدولية أو محكمة لندن للتحكيم الدولي)، التي تعمل بموجب القانون الإجرائي لمقرها الوطني، يعمل الإيكسيد كمنظومة مستقلة بذاتها ومنزوعة الصفة الوطنية، حيث يقتصر دور المحاكم المحلية في إجراءاته على دور محدود في المرحلة الختامية. وبدلاً من ذلك، تتضمن اتفاقية الإيكسيد وقواعده جميع الأحكام اللازمة للتحكيم في المنازعات، بما يشمل بدء الإجراءات، والاختصاص، والإجراءات ذاتها، والحكم الذي تصدره هيئة التحكيم، وسبل الانتصاف بعد صدور الحكم، والاعتراف بالحكم وتنفيذه. ومن ثم، لا يجوز "إبطال" حكم صادر عن الإيكسيد من قبل قاضي وطني، بل يخضع هذا الحكم لآلية بطلان داخلية فحسب.

## الإطار القانوني

تعتمد هذه المنظومة على شبكة واسعة من معاهدات الاستثمار الثنائية والمعاهدات المتعددة الأطراف (كاتفاقية الولايات المتحدة والمكسيك وكندا، ومعاهدة ميثاق الطاقة). وفي بعض الحالات، تمنح الدول هذه الحماية أيضاً لجميع المستثمرين والاستثمارات الأجنبية المؤهلة بموجب قوانين الاستثمار الوطنية لديها، أو من خلال عقد استثمار. وتتضمن هذه المعاهدات عادةً عرضاً دائماً من الدول بالاتفاق على التحكيم في المنازعات المستقبلية.

ولما كان الإطار القانوني والقانون واجب التطبيق في منازعات المستثمر والدولة هو القانون الدولي العام، فإن اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات تؤدي دوراً بارزاً في تفسير معاهدات الاستثمار الثنائية والمتعددة الأطراف ذات العلاقة. ويُعد الحكم الأكثر محورية في هذا الشأن هو المادة (31)، التي ترسي القاعدة العامة للتفسير، ولا سيما الفقرة (1) منها التي تنص على أن "تُفسر المعاهدة بحسن نية وفقاً للمعنى الجاري إعطاؤه لألفاظها في السياق الذي ترد فيه، وفي ضوء موضوعها وغرضها". وتوضح الفقرتان (2) و(3) المقصود بـ "السياق". أما المادتان (32) و(33) فتؤديان وظيفة أكثر محدودية؛ إذ توضح المادة (32)

متى وكيف يجوز اللجوء إلى وسائل التفسير التكميلية، بينما تتناول المادة (33) تفسير المعاهدات الموثقة بأكثر من لغة (كاتفايتي الإيكسيد ونيويورك).



الشكل (4-4): الإطار النموذجي لمعاهدة الاستثمار الثنائية والعلاقات بين أطرافها

## متطلبات الاختصاص والإسناد

قبل أن يكون بمقدور هيئة التحكيم النظر في موضوع النزاع، يتعين على المدعي استيفاء متطلبات الاختصاص. وخلافًا للتحكيم التعاقدية، حيث يمثل العقد المصدر الأساسي للاختصاص، تستلزم منازعات المستثمر والدولة أن يندرج المدعي ضمن التعريفات الصارمة الواردة في المعاهدة المعمول بها. وتتمثل الشروط الأربعة المسبقة لاختصاص هيئة التحكيم فيما يلي:

← **الاختصاص من حيث الاتفاق على التحكيم (Ratione Voluntatis):** يتعين وجود اتفاق على التحكيم، أي أن تكون الدولة قد عرضت التحكيم مع المستثمر، وأن يكون هذا الأخير قد أعرب عن قبوله لهذا العرض (كأن يطلب التحكيم بموجب المعاهدة المعمول بها).

← **الاختصاص من حيث الموضوع (Ratione Materiae):** يتعين وجود استثمار مستوفٍ للشروط. ويرد تعريف الاستثمار غالبًا في معاهدة الاستثمار الدولية المعمول بها. وتتضمن اتفاقية الإيكسيد شرطها الخاص المتعلق بمفهوم الاستثمار، والذي يعامله البعض (لا الجميع) بوصفه شرطًا إضافيًا (يُعرف باختبار "ثقب المفتاح المزدوج" أو الاختبار "ذو المسارين"). ولا تُعد كل معاملة تجارية "استثمارًا"، إذ تُستبعد

عمومًا عقود البيع المجردة أو المعاملات التجارية الآنية. وكثيرًا ما تطبق هيئات التحكيم (لا جميعها) اختبار "سالياني" (المستمد من دعوى سالياني ضد المغرب)، الذي يستلزم أن يثبت النشاط: (1) تقديم مساهمة مالية أو من الأصول، (2) استمراره لمدة محددة، (3) وجود عنصر من عناصر المخاطرة، (4) مساهمته في التنمية الاقتصادية للدولة المضيفة.

← **الاختصاص من حيث الأشخاص (Ratione Personae):** يتعين وجود مستثمر مستوفٍ للشروط. ويرد تعريف المستثمر غالبًا في معاهدة الاستثمار الدولية المعمول بها، ويجب أن يكون المدعي من رعايا دولته الأصلية. ويُميز في هذا الصدد بين الأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتباريين، وهو ما يثير مسائل مختلفة. ومن المسائل العملية الجوهرية في هذا السياق ازدواج الجنسية؛ إذ تحظر اتفاقية الإيكسيد (المادة 25) عادةً على مزدوج الجنسية الذي يحمل في الوقت ذاته جنسية الدولة المضيفة أن يرفع مطالبة ضدها. وعلاوة على ذلك، إذا تضمنت المعاهدة شرط "الحرمان من المزايا"، وجب على الشركة المدعية أن تثبت أنها ليست مجرد شركة صورية مؤسسة في الدولة المضيفة، بل أن لها فيها "أنشطة تجارية جوهرية" تخولها المطالبة بمزايا المعاهدة.

← **الاختصاص من حيث الزمان (Ratione Temporis):** يجب أن تكون المعاهدة سارية من حيث الزمان. إذ تختص هيئة التحكيم بالنظر في المنازعات الناشئة عن أفعال أو حالات امتناع عن أفعال وقعت خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما يكون ذلك بعد دخول اتفاق التحكيم أو المعاهدة أو السند القانوني ذي الصلة حيز النفاذ. غير أن تحديد اللحظة التي ينشأ فيها "النزاع" فعليًا أو يتبلور يتوقف إلى حد كبير على الوقائع، وكثيرًا ما يكون محلًا لجدل واسع.

وإلى جانب مسائل الاختصاص، كثيرًا ما تثور في منازعات المستثمر والدولة مسائل تتعلق بقبول الدعوى. ومن هذه المسائل:

← **فترة التهدئة (Cooling-off Period):** تتضمن كثير من المعاهدات فترة تهدئة إلزامية (عادةً ما تكون ستة أشهر)، تُلزم المستثمر بمحاولة التسوية قبل رفع دعوى تحكيم. وفي حين تعتبرها بعض هيئات التحكيم مسألة إجرائية قابلة للتصحيح، تعتبرها هيئات أخرى مانعًا صارمًا من موانع الاختصاص (انظر الفصل الثالث: الوساطة).

← **شرط مفترق الطريق (Fork-in-the-Road):** يقضي بأن يختار المستثمر بين التقاضي أمام المحاكم الوطنية أو اللجوء إلى تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة،

وأن يكون هذا الاختيار نهائياً. وعليه، إذا اختار المستثمر اللجوء إلى المحكمة المحلية، فقد يفقد حقه في اللجوء إلى التحكيم، حتى وإن كانت هيئة التحكيم مختصة بالنظر في المنازعة.

← **حجية الأمر المقضي به/دعوى قيد النظر (Res Judicata/Litis Pendens):** قد تكون المسألة المطروحة، كلياً أو جزئياً، قد فُصل فيها نهائياً من قبل، أو قد تكون قيد النظر أمام جهة أخرى (تحكيمية أو قضائية) في الوقت ذاته. وفي هذه الحالات، ينبغي إما وقف النظر في المطالبة أو رفضها (سواء مع حفظ الحق في تجديدها أو دونه).

دراسة حالة:

ما الذي يُعد «استثماراً»؟

"ساليبي كوستروتوري ش.م." ضد "المملكة المغربية" (2001)

| الوقائع                                                                                                                                                                                                                                                      | النتيجة                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعاقدت شركة إنشاءات إيطالية على بناء طريق سريع في المغرب. وعندما نشأ نزاع بشأن المدفوعات والتأخيرات، دفع المغرب بأن النزاع لا يعدو كونه نزاعاً بسيطاً بشأن عقد إنشاءات ينعقد الاختصاص به للمحاكم المغربية، وليس «استثماراً» بموجب معاهدة الاستثمار الثنائية. | لم تتفق هيئة التحكيم مع هذا الرأي وأرست «اختبار ساليبي» الشهير. وقررت أن مشروع الإنشاء يشكل استثماراً لأنه تضمن مساهمة كبيرة، وامتد لفترة طويلة، وانطوى على مخاطر تشغيلية، وأسهم في تطوير البنية التحتية للدولة المضيفة. |

## الإسناد بشأن السلوك المخل بالالتزامات القانونية الدولية: مشروع مواد لجنة القانون الدولي بشأن مسؤولية الدول (ARSIWA)

ينظم مشروع مواد مسؤولية الدول عن الأفعال غير المشروعة دولياً (ARSIWA) الظروف النافية لعدم المشروعية، ومنها حالة الضرورة، والقوة القاهرة، والدفاع المشروع عن النفس، وحالة الشدة (انظر المواد 20-27). ومن المسائل التي كثيراً ما تثير التباساً لدى الممارسين الحكوميين مفهوم الإسناد. وبموجب مشروع مواد لجنة القانون الدولي بشأن مسؤولية الدول، تكون الدولة مسؤولة عما يلي:

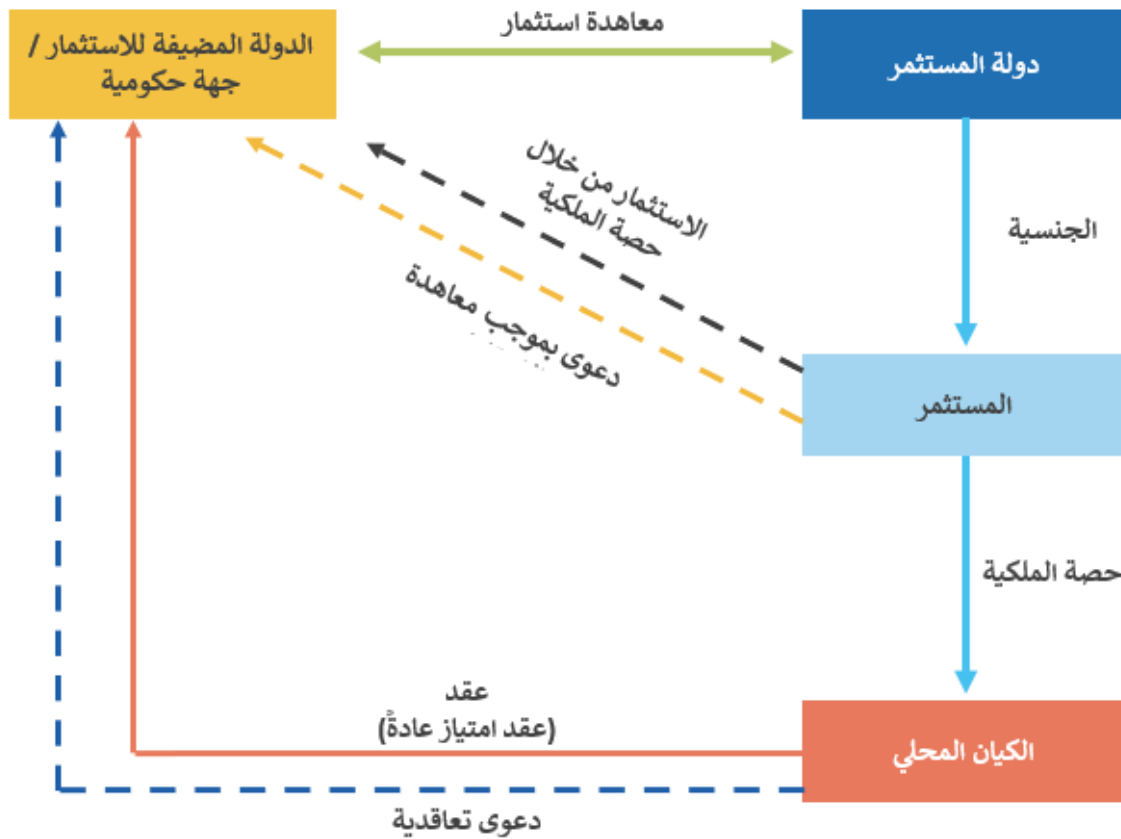
← **أجهزة الدولة (انظر المادة 4 من مشروع المواد):** ويشمل ذلك السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية على جميع مستويات الحكم. فقد يُسند إلى الدولة إخلال يرتكبه عمدة بلدية أو قاضي في محكمة إقليمية بالقدر ذاته الذي يُسند به إليها فعل صادر عن رئيس الدولة أو البرلمان.

← الكيانات التي تمارس سلطة حكومية (انظر المادة 5 من مشروع المواد): يمكن لكيان خاص أو شبه خاص (كشركة مرافق تم تحويلها إلى القطاع الخاص) أن يُلزم الدولة، إذا كان مخولاً بموجب القانون بممارسة بعض عناصر السلطة الحكومية (كمنح التراخيص أو نزع ملكية الأراضي).

← السلوك الذي توجهه الدولة أو تسيطر عليه (انظر المادة 8 من مشروع المواد): لا تُسند عمومًا إلى الدولة تصرفات المؤسسات المملوكة لها، كشركات النفط الوطنية، متى تصرفت بصفة تجارية. غير أنه إذا وجهت الحكومة إحدى هذه المؤسسات للإخلال بعقد ما لأسباب سياسية، فقد يُسند هذا الفعل إلى الدولة.

## تخطيط معاهدات الاستثمار

بالنسبة للمستشارين القانونيين للشركات، لا تمثل آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة مجرد أداة لتسوية المنازعات، بل أداة تخطيطية يمكن استخدامها للتخفيف من المخاطر. ويتعين على المستثمرين مراعاة "التخطيط التعاهدي" منذ بداية المشروع، ويشمل ذلك هيكلة الاستثمار من خلال كيان شركة يُنشأ في نظام قانوني ترتبط دولته بمعاهدة استثمار ثنائية مواتية مع الدولة المضيفة، على النحو التالي على سبيل المثال:



الشكل (4-5): خيارات حماية الاستثمار المتاحة لمستثمر أجنبي محتمل

غير أن التوقيت عامل بالغ الأهمية؛ إذ تُعد إعادة هيكلة الشركة للحصول على حماية تعاقدية بعد نشوء المنازعة، أو بعد أن يصبح متوقعًا، بمثابة إساءة استعمال للإجراءات قد تُفضي إلى رفض المطالبة.

## الحماية الموضوعية

متى ثبت الاختصاص والإسناد، تنتقل هيئة التحكيم إلى تقييم ما إذا كان السلوك المنسوب إلى الدولة يشكل إخلالاً بمعايير تعاقدية محددة. وتتعلق الأحكام الأكثر احتجاجاً بها بأوجه الحماية التعاقدية التالية:

➡ **نزع الملكية:** لا يحظر القانون الدولي نزع الملكية في حد ذاته، بل يحظر نزعها دون تعويض. ويشمل ذلك كلاً من نزع الملكية المباشر (وهو النقل القانوني الإلزامي لحق الملكية أو الاستيلاء الصريح على الأصل) ونزع الملكية غير المباشر (وهي التدابير التي لا

تنقل حق الملكية، لكنها تحرم المستثمر بصورة جوهرية من الانتفاع الاقتصادي باستثماره والتمتع به، على نحو يعادل الاستيلاء المباشر).

← **المعاملة العادلة والمنصفة:** حماية واسعة وشاملة تستلزم أن تعامل الدولة المضيفة المستثمر بعدل وإنصاف (أي ألا تميز ضده، أو تفرض عليه تدابير غير معقولة أو تعسفية). وكثيرًا ما تُصاغ هذه الحماية التعاهدية بعبارات فضفاضة، وقد تطورت لتشمل التوقعات المشروعة، والحرمان من العدالة، والتعسف، والتمييز.

← **المعاملة الوطنية:** يجب ألا تعامل الدولة المستثمر الأجنبي أو استثماره معاملة أقل تفضلية من معاملتها لمستثمريها الوطنيين أو استثماراتهم في ظروف مماثلة.

← **معاملة الدولة الأولى بالرعاية:** يجب ألا تعامل الدولة المستثمر الأجنبي أو استثماره معاملة أقل تفضلية من معاملتها لمستثمرين أو استثمارات من أي دولة ثالثة. وقد استند أحيانًا إلى بند الدولة الأولى بالرعاية لتوسيع نطاق التعريف الاختصاصي الوارد في المعاهدة المعمول بها، من خلال الاستعانة بما يُعرف بمعاهدة "المقارنة"، وثمة شبه إجماع على تعذر هذا التوسيع. واستند آخرون إلى الشرط ذاته لأغراض التوسيع الإجرائي، أي استيراد أحكام أكثر ملاءمة بشأن تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة من معاهدات المقارنة (كشروط تحكيم لا تتضمن فترات تهدئة). ويُعد هذا الاستخدام لحماية الدولة الأولى بالرعاية مثيرًا للجدل، إذ ينقسم المحكّمون بالتساوي تقريبًا حول ما إذا كان ذلك ممكنًا أو ينبغي أن يكون كذلك. أما الاستخدام الأقل إثارة للجدل (حتى وقت قريب) فيتمثل في استيراد معاملة موضوعية أكثر ملاءمة (كحماية المعاملة العادلة والمنصفة). ويرى البعض اليوم أن حماية الدولة الأولى بالرعاية تقتصر على الطريقة التي تعامل بها الدولة المضيفة المستثمرين داخل إقليمها.

## تقدير التعويضات

إذا ثبتت المسؤولية، قد يتعين على هيئة التحكيم تقدير مقدار التعويضات. وكثيرًا ما تكون هذه المرحلة الأكثر إثارة للجدل، وقد تستلزم نمذجة اقتصادية معقدة. ومن منهجيات التقييم المعتادة:

← **التدفقات النقدية المخصومة (DCF):** لتقدير قيمة منشأة قائمة لها سجل حافل من الأرباح، يجوز لهيئة التحكيم أن تُسقط الأرباح المستقبلية وتخصمها لتحديد قيمتها

الحالية. وقد يُفضي هذا الأسلوب إلى أحكام تحكيم بمبالغ كبيرة، نظرًا لاستيعابه القيمة الاقتصادية الكاملة للنمو المستقبلي.

➡ **تحليل المقارنات:** تُقدَّر قيمة الاستثمار بالرجوع إلى معاملات حديثة نزيهة تمت بين أطراف مستقلة بشأن أصول مماثلة، أو إلى القيمة السوقية لشركات مماثلة.

➡ **التكاليف الغارقة:** بالنسبة للمشروعات في مراحلها الأولى (كمنجم لم يبدأ الاستخراج منه بعد)، قد ترفض هيئة التحكيم أسلوب التدفقات النقدية المخصومة باعتباره أسلوبًا افتراضيًا مفرطًا، وتحكم بدلاً منه بالتكاليف الغارقة، بحيث لا يُعوّض المستثمر إلا عن المبالغ الفعلية التي أنفقها.

## آلية بطلان أحكام الإيكسيد

من السمات المميزة لمنظومة الإيكسيد غياب أي نظام للاستئناف؛ إذ لا يجوز لأي طرف الطعن في حكم صادر عن الإيكسيد أمام المحاكم الوطنية. وبدلاً من ذلك، تنص اتفاقية الإيكسيد على آلية بطلان داخلية، تُشكّل بموجبها لجنة مخصصة (تتألف من ثلاثة محكمين جدد) لمراجعة الحكم.

غير أن نطاق هذه المراجعة يقتصر على عيوب محددة حصراً: (1) عدم صحة تشكيل هيئة التحكيم، (2) تجاوز هيئة التحكيم اختصاصها تجاوزاً ظاهراً، (3) وجود فساد، (4) الإخلال الجسيم بقاعدة إجرائية جوهرية، أو (5) عدم بيان أسباب الحكم. وقد صُمم نظام البطلان عن قصد ليمنح نطاقاً محدوداً من المراجعة، بغرض الحماية من انتهاك المبادئ القانونية الجوهرية الحاكمة لإجراءات التحكيم الأصلية. ولا يجوز للجنة أن تراجع ما إذا كانت هيئة التحكيم قد أصابت في تقدير الوقائع أو تطبيق القانون، بل تقتصر مهمتها على تحديد ما إذا كانت الإجراءات معيبة في جوهرها.

وفي المقابل، تخضع الأحكام غير الصادرة عن الإيكسيد (كتلك الصادرة في تحكيمات مقرها لندن أو باريس بموجب قواعد الأونسيترال) لذات إجراءات البطلان المتبعة أمام المحاكم الوطنية في مقر التحكيم، على غرار ما هو معمول به في منازعات التحكيم التعاقدية. وفي حين تتسم أسباب البطلان بضيق مماثل (وعادةً ما تعكس أسباب تنفيذ الحكم بموجب اتفاقية نيويورك)، فإن تدخل محكمة وطنية يُدخل طبقة من الرقابة القضائية المحلية لا وجود لها في منظومة الإيكسيد.

## أبرز المزايا واحتمالات التصور السلبي

يتمثل المحرك الرئيسي وراء اعتماد آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة في تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر. فمن خلال توفير شبكة أمان من المخاطر السياسية، أسهمت معاهدات الاستثمار المتضمنة أحكامًا لتسوية منازعات المستثمر والدولة، تاريخيًا، في تعزيز تدفق رأس المال من الدول المتقدمة إلى الدول الأقل نموًا أو النامية. وقد ساعدت أوجه الحماية المقدمة على تجاوز المخاطر وأوجه عدم اليقين الملازمة لمثل هذه الاستثمارات. غير أن الأمر لم يعد "طريقًا باتجاه واحد" تسلكه الشركات الغربية لمقاضاة الدول النامية؛ فمع تحول الاقتصاد العالمي، يتزايد اتجاه مستثمرين من اقتصادات نامية إلى رفع منازعات ضد دول متقدمة، بما يضيف طابعًا أكثر توازنًا على استخدام هذه المنظومة.

والى جانب الجوانب الاقتصادية، تتيح هذه المنظومة مزايا إجرائية فريدة:

- ➔ **الحياد:** قد يتردد المستثمر الأجنبي في إحالة منازعاته مع الدولة المضيفة إلى محاكمها المحلية، كما قد تتردد الدولة المضيفة في اللجوء إلى محاكم دولة أخرى. وتسد آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة هذه الفجوة، من خلال توفير منتدى محايد ومنزوع الصفة الوطنية، لا يمس كرامة الدولة ولا أمان المستثمر.
- ➔ **الحماية المصممة خصيصًا:** تعد آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة وليدة اتفاق الدول؛ إذ تضطلع الدول بدور المهندس لهذه المنظومة، فتحدد مستوى الحماية، والقواعد الإجرائية، وتعريفات الاستثمار من خلال المعاهدات التي تصوغها. وفي حين لا يجوز للدول تغيير القواعد بأثر رجعي بعد نشوء المنازعة، يمكنها تحديث شبكة معاهداتها بما يعكس الأهداف التي تتضمنها السياسات القائمة.
- ➔ **قابلية التنفيذ:** خلافًا للتقاضي الوطني الذي قد يستغرق سنوات من الطعون، يُقصد بأحكام تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة أن تكون نهائية. وبموجب اتفاقية الإيكسيد، تُعد عملية التنفيذ، من الناحية النظرية، مباشرة، إذ يُعامل الحكم معاملة الحكم النهائي الصادر عن محكمة وطنية، وتقتصر أسباب البطلان على الأخطاء الإجرائية الجوهرية في عملية اتخاذ القرار.

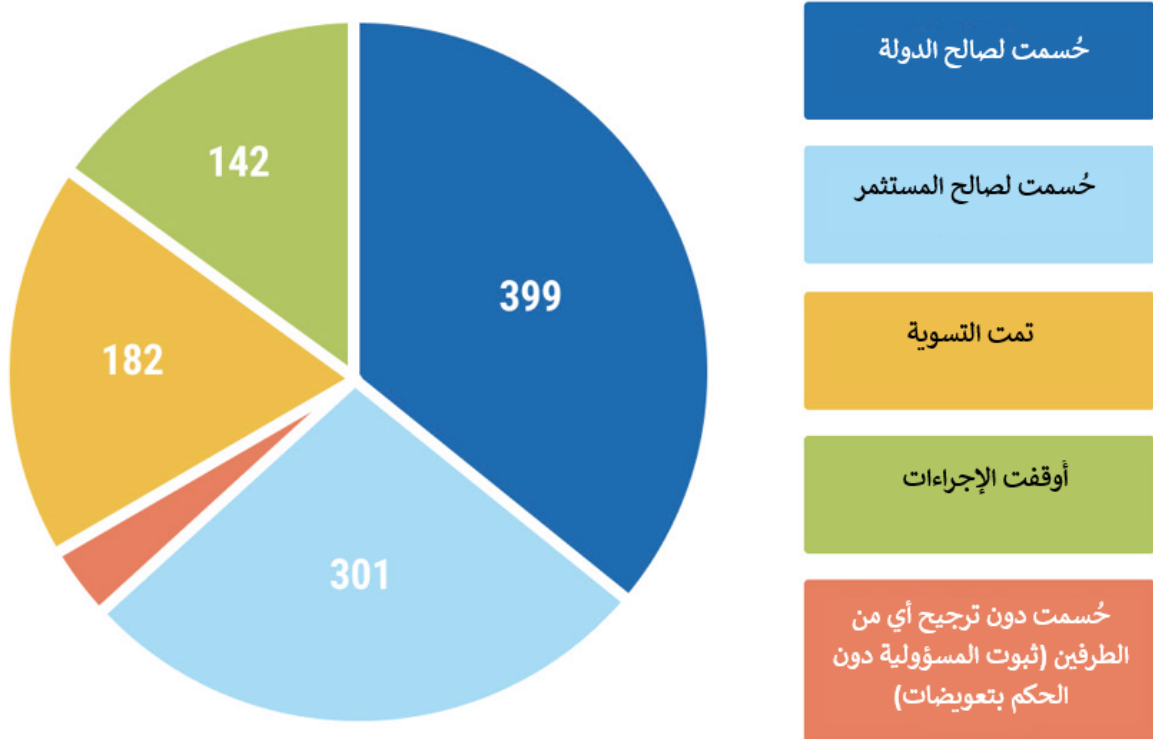
ومن خلال المبادرة إلى وضع الإطار القانوني للوسائل البديلة لتسوية منازعات المستثمر والدولة (بالجمع بين الوساطة والتحكيم)، والانخراط الجاد في هذه العملية، تعزز الدول شرعية هذه المنظومة في نظر الأطراف العامة والخاصة على حد سواء، وتقدم صورة

إيجابية عن إطار مستقر وحديث للاستثمار الأجنبي. ومن أفضل الأدلة على ذلك الانخراط الجاد والمنظم في هذه العملية في الوقت المناسب، والاعتراف بأي تسويات أو أحكام تنشأ عنها وتنفيذها وفقًا للقانون الدولي.

## أزمة الشرعية وحركة الرفض

على الرغم من هذه المزايا، واجهت آلية تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة ردود فعل رافضة كبيرة بشأن مشروعيتها وأثرها في قدرة الدول على التنظيم بما يخدم المصلحة العامة. وتتمثل أبرز الانتقادات الموجهة إليها في احتمال تسييسها الداخلي وتقويضها للسيادة. ويرى المنتقدون أن هذه الآلية تحدث "أثرًا تنظيميًا رادعًا"، إذ تتردد الدول في سن التشريعات اللازمة لخدمة المصلحة العامة (كتشريعات مكافحة التدخين أو الحظر البيئي)، خشية التعرض لمقاضاة بمليارات الدولارات. ويوحى هذا التصور بأن الآلية تتيح للشركات تجاوز المحاكم الوطنية والتعدي على حق الدولة الأصيل في التنظيم. غير أن هذا الخطر تتزايد معالجته من خلال المعاهدات الحديثة، التي تستثني صراحةً حق التنظيم لخدمة المصلحة العامة، بما يكفل عدم معاملة التدابير الصحية والبيئية المشروعة على أنها إخلال بالمعاهدة.

ويثور جدل إضافي حول تصور مفاده أن هيئات التحكيم تميل لصالح المستثمرين. فرغم أن للأطراف الحق في اختيار محكميها (وللدول حق مماثل في تعيين عضو هيئة تحكيم مُلمَّ بدقائق الإدارة العامة ومقتضيات التنظيم)، ثمة مزاعم بأن مجموعة مغلقة من المحكمين تُغلب حقوق الملكية الخاصة بالشركات على حقوق الإنسان أو الاعتبارات البيئية. غير أن الإحصاءات التي تعدها منظمات تحكيمية رائدة، كالأونكتاد والإيكسيد، تشير إلى أن الدول تفوز فعليًا فيما يقارب نصف عدد الدعاوى المعروفة.



الشكل (4-6): إجراءات التحكيم الأصلية المختتمة حتى 31 ديسمبر 2024 (مركز سياسات الاستثمار التابع للأمم المتحدة)

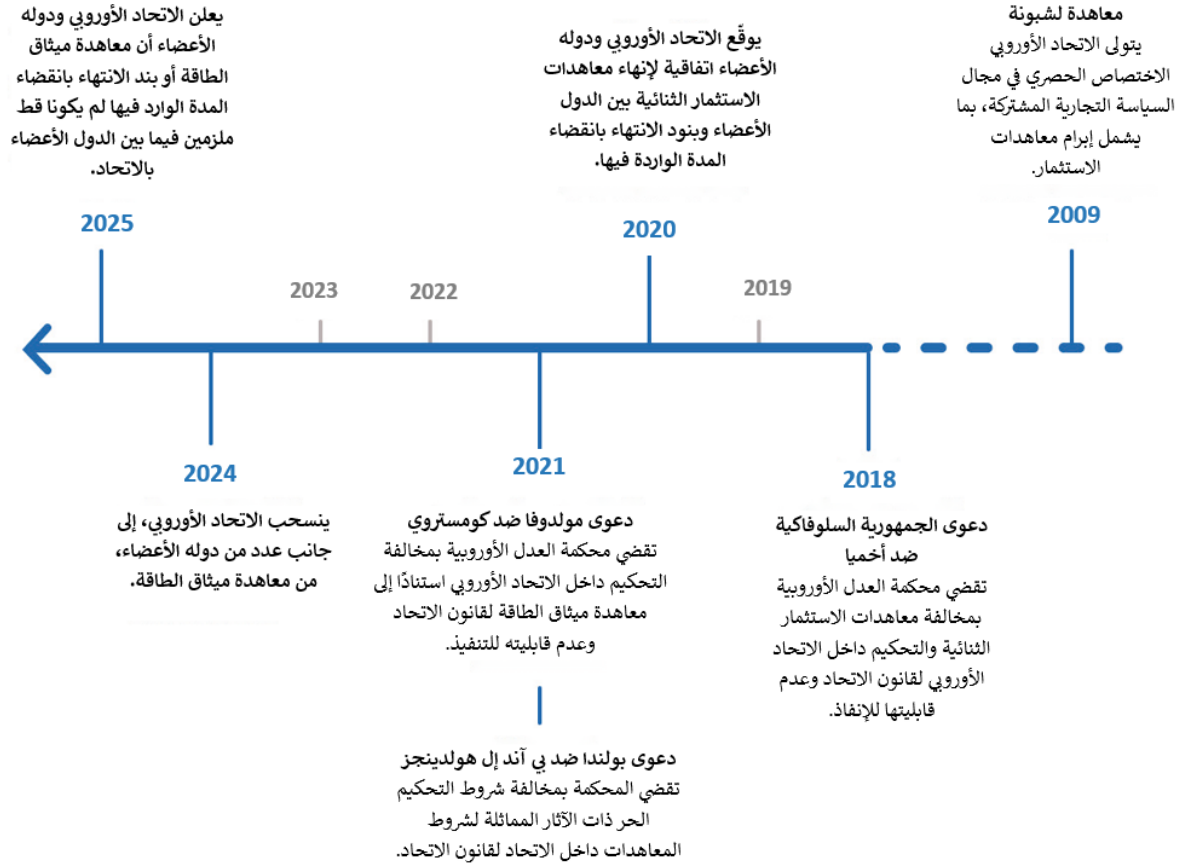
وأخيرًا، تمثل تكلفة هذه المنظومة واقعا لا يمكن تجاهله؛ إذ قد يستلزم الدفاع في مطالبة من مطالبات تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة أتعابًا قانونية كبيرة وتكاليف لهيئة التحكيم، كثيرًا ما تتجاوز 5 إلى 10 ملايين دولار أمريكي للدعوى الواحدة. وبالنسبة لبعض الدول، قد تمثل هذه التكاليف جزءًا كبيرًا من الميزانية العامة. ولمواجهة ذلك، استحدثت المنظومة آليات من قبيل "ضمان تغطية التكاليف" (الذي يُلزم المدعين ذوي الملائة المشكوك فيها بتقديم كفالة)، ومبدأ "تحمل الطرف الخاسر للتكاليف"، الذي يحق بموجبه للدول المنتصرة استرداد نفقاتها القانونية من المستثمر في حال كانت المطالبة غير ذات أساس.

## تطورات حديثة: ما الجديد في الاتحاد الأوروبي؟

شهد مشهد التحكيم الدولي داخل الاتحاد الأوروبي تحولاً جوهرياً في أعقاب حكم محكمة العدل الأوروبية الصادر عام 2018 في دعوى «أخميا»، الذي قضى بعدم توافق التحكيم بين المستثمر والدولة داخل الاتحاد الأوروبي مع استقلالية النظام القانوني للاتحاد.

وقد حفز هذا الحكم حملة سياسية منسقة لتفكيك المنظومة القائمة لتسوية المنازعات بين المستثمر والدولة، تُوجت باتفاقية عام 2020 المتعددة الأطراف لإنهاء معاهدات الاستثمار الثنائية داخل الاتحاد الأوروبي، وانسحاب الاتحاد وعدد من دوله الأعضاء مؤخرًا من معاهدة ميثاق الطاقة. وعلى الرغم من موقف الاتحاد الأوروبي الحازم القاضي بأن هذه التطورات تُبطل شروط التحكيم، رفضت الغالبية العظمى من هيئات التحكيم باستمرار هذه الدفوع المتعلقة بالاختصاص، متمسكةً بأن قانون الاتحاد الأوروبي لا يعلو على ولايتها بموجب القانون الدولي العام. غير أن ثمة خروجًا لافتًا عن هذا الاتجاه في دعوى «جرين باور ضد إسبانيا»، حيث قبلت هيئة تحكيم مقرها ستوكهولم الدفع المتعلق بكون المنازعة داخلية في الاتحاد الأوروبي، وقضت بعدم اختصاصها. ويُرجَّح أن يعود ذلك إلى أن أي حكم قد يصدر في هذه الدعوى كان سيُبطل حتمًا أمام المحاكم السويدية، وأن هيئة التحكيم ربما تبنت فكرة أن عليها واجبًا بإصدار أحكام قابلة للتنفيذ.

ولقواعد التحكيم المختارة ومقر التحكيم أثر بالغ في قدرة هيئة التحكيم على التمسك باختصاصها، وفي قابلية تنفيذ الحكم الصادر عنها؛ إذ تكون التحكيمات الحرة والمؤسسية التي يقع مقرها في إحدى الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي أكثر عرضة للطعن بكثير من تلك التي تجري في إطار منظومة الإيكسيد المستقلة بذاتها.



الشكل (4-7): الجدول الزمني لأبرز التطورات المتعلقة بدعوى أحميا

## موارد مفيدة

### الاتفاقيات والأطر القانونية:

- ← اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958) الصادرة عن الأمم المتحدة: <https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/new-york-convention-a.pdf>
- ← اتفاقية تسوية منازعات الاستثمار بين الدول ومواطني الدول الأخرى (1965): <https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/ICSID%20Convention%20English.pdf>
- ← قانون الأونسيترال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي لعام 1985، مع التعديلات التي اعتُمدت في عام 2006: [https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953\\_a\\_ebook\\_0.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953_a_ebook_0.pdf)
- ← لجنة القانون الدولي، مشروع المواد المتعلقة بمسؤولية الدول عن الأفعال غير المشروعة دوليًا (2001): [https://digitallibrary.un.org/record/453823/files/A\\_56\\_589-AR.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/453823/files/A_56_589-AR.pdf)
- ← اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات (1969): [https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/pdf.1969\\_1\\_1](https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/pdf.1969_1_1)

### قواعد التحكيم والقانون المرن:

- ← غرفة التجارة الدولية (ICC)، قواعد التحكيم (2021): <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/arbitration/rules-procedure/2021-arbitration-rules>
- ← محكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)، قواعد التحكيم (2020): [https://www.lcia.org/Dispute Resolution Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx](https://www.lcia.org/Dispute%20Resolution%20Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx)

← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "ICSID"، قواعد التحكيم (2022):

<https://icsid.worldbank.org/rules-regulations/convention/arbitration-rules/introductory-note>

← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، قواعد الإثبات في التحكيم الدولي (2020):

<https://www.ibanet.org/resources>

← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية حول تضارب المصالح في التحكيم الدولي (2024):

<https://www.ibanet.org/document?id=Guidelines-Conflict-Interest-Arabic-2024>

← قواعد جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (2021):

[https://www.icdr.org/rules\\_forms\\_fees](https://www.icdr.org/rules_forms_fees)

## التقارير والإحصاءات:

← محكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)، تحليل التكاليف والمدة (2024):

<https://www.lcia.org>

← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "ICSID"، إحصاءات أعباء الدعاوى (2025):

<https://icsid.worldbank.org/resources/publications/icsid-caseload-statistics>

← مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، دليل تسوية منازعات الاستثمار

(2023): <https://investmentpolicy.unctad.org/investment-dispute-settlement/advanced-search>

← كلية كوين ماري بجامعة لندن وشركة المحاماة الدولية وايت آند كيس، استبانة التحكيم الدولي (2015، 2018، 2021، 2025):

<https://www.qmul.ac.uk/arbitration/research/2025-international-arbitration-survey>

← أكاديمية سنغافورة الدولية لتسوية المنازعات (SIDRA)، استبانة تسوية المنازعات الدولية (2024):

[https://sidra.smu.edu.sg/sites/sidra.smu.edu.sg/files/survey-SIDRA\\_Final\\_Report\\_2024.pdf/2024](https://sidra.smu.edu.sg/sites/sidra.smu.edu.sg/files/survey-SIDRA_Final_Report_2024.pdf/2024)

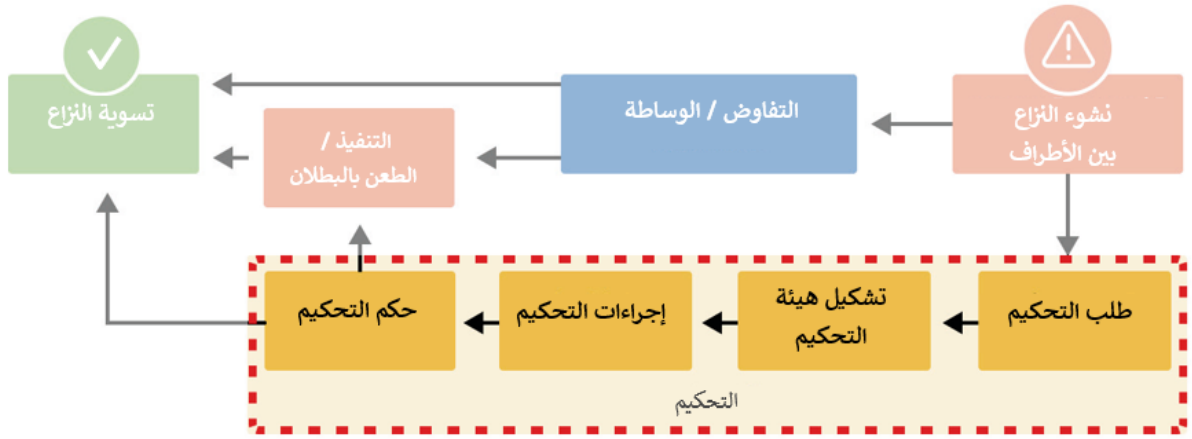
## قائمة مختارة غير حصرية من مؤسسات التحكيم:

- ← غرفة التجارة الدولية (ICC)
- ← محكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)
- ← مركز سنغافورة الدولي للتحكيم (SIAC)
- ← مركز هونغ كونغ للتحكيم الدولي (HKIAC)
- ← محكمة التحكيم الدائمة (PCA)
- ← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID)
- ← مؤسسة التحكيم الألمانية (DIS)
- ← معهد التحكيم التابع لغرفة تجارة ستوكهولم (SCC)
- ← جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (AAA-ICDR)
- ← لجنة التحكيم الاقتصادي والتجاري الدولي الصينية (CIETAC)
- ← مركز فيينا الدولي للتحكيم (VIAC)
- ← مركز التحكيم السويسري (Swiss Arbitration)
- ← مركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي (CRCICA)
- ← مركز دبي للتحكيم الدولي (DIAC)
- ← المركز الأسترالي للتحكيم التجاري الدولي (ACICA)
- ← مركز التحكيم والوساطة التابع للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)

## الفصل الخامس:

### إجراءات التحكيم وممارساته

---

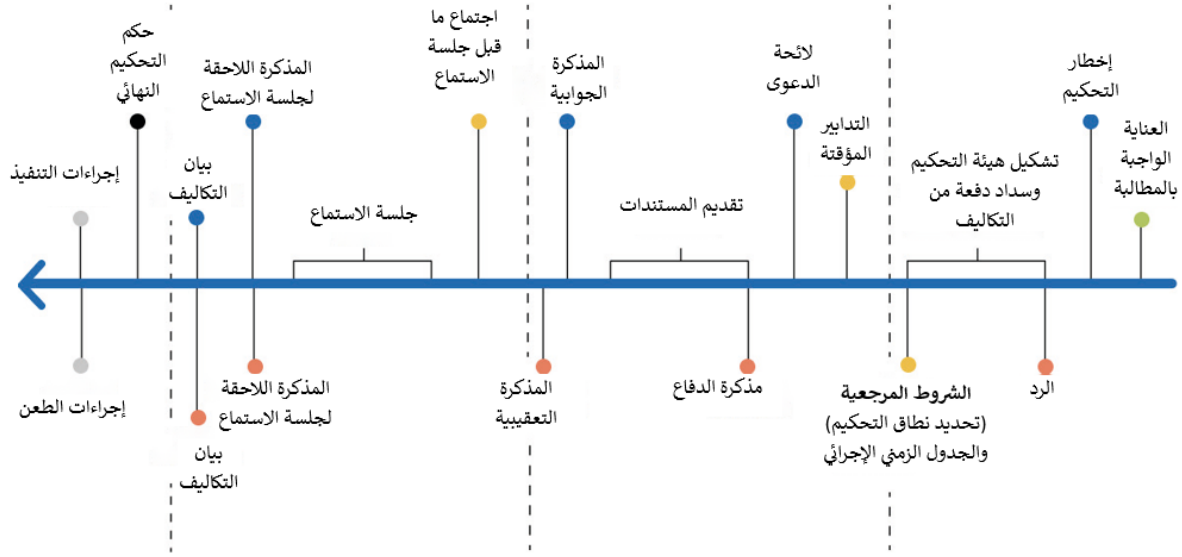


**الشكل (1-5): مسار إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات**

يقدم هذا الفصل خارطة طريق عملية لدورة حياة منازعة تحكيمية بمختلف مراحلها، بدءاً من تحديد الأدوار الرئيسية ومراحل التقييم المبكر لمنازعة محتملة، وصولاً إلى اختتام جلسة الاستماع الشفوية وإصدار الحكم. ويبدأ الفصل بتحديد الفاعلين الرئيسيين ودراسة مرحلة ما قبل التحكيم، ثم يعرض بدء إجراءات المنازعة رسميًا وعملية تشكيل هيئة التحكيم، مع التركيز على الأهمية الاستراتيجية لاختيار المحكمين ومعايير الاستقلالية والحياد. ثم يتناول الفصل أفضل الممارسات في جمع الأدلة، وصياغة المذكرات الكتابية، وإدارة عملية تقديم المستندات.

كما يتطرق الفصل إلى الخيارات الإجرائية، كالتدابير المؤقتة وفصل المنازعة إلى مراحل. وأخيرًا، يتناول الفصل المرحلة الشفوية من التحكيم، ويعرض أساليب المرافعة الخاصة بالبيانات الافتتاحية، واستجواب الشهود، والمرافعات الختامية، قبل أن يتطرق بإيجاز إلى بلوغ المنازعة ذروتها بإصدار الحكم.

ويمكن الاطلاع على هذه المراحل المعتادة للتحكيم موضحة في صورة جدول زمني في الشكل (2-5) أدناه:



الشكل (2-5): الجدول الزمني لسير إجراءات التحكيم النموذجية وعناصرها الجوهرية

## الأدوار العملية والمراحل المبكرة في التحكيم

### المدعي

بوصفه الطرف الذي يبادر برفع المنازعة، يقع على عاتق المدعي عبء الإثبات. ومن ثم، يبدأ دور المدعي الرئيسي قبل رفع دعوى التحكيم بوقت طويل. وكثيراً ما تُحسم إجراءات التحكيم استناداً إلى الأدلة المعاصرة لوقائع المنازعة، ولذا يتعين على المدعي تنظيم سجلاته الداخلية، بما يشمل الرسائل الإلكترونية، ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة والاجتماعات الأخرى، والمستندات الداخلية الأخرى، لإثبات دعواه على مستوى الوقائع. ويُعد التحكيم أشبه بفئة من فئات الأصول التي تستلزم تمويلاً كبيراً. ويتعين على الفريق القانوني للمدعي أن يقيّم مدى قوة دعواه، غالباً بالاستعانة بمستشار قانوني خارجي، لتحديد تكلفة رفع الدعوى مقارنةً باحتمال النجاح في التحكيم وفرص التحصيل. ويمكن أن يكون التحكيم أداة ضغط في المفاوضات، ولا سيما حين ترغب الأطراف في الحفاظ على علاقتها التجارية مستقبلاً. وفي كثير من الحالات، لا يكون الهدف هو الحكم في حد ذاته، بل التوصل إلى تسوية تفاوضية بعد أن تتاح للأطراف فرصة تقييم مواطن القوة والضعف في دعوى كل منها (انظر الفصل الرابع: نظرة عامة على التحكيم).

## المدعى عليه

في إجراءات التحكيم، كثيرًا ما يُفاجأ المدعى عليه بالمنازعة، ويحتاج إلى التحرك سريعًا للحصول على المشورة القانونية في الوقت المناسب لإعداد استراتيجيته الدفاعية والمشاركة الكاملة في تحديد قواعد التحكيم واجبة التطبيق وتشكيل هيئة التحكيم. والكلمة السحرية في كل خطوة من هذه الخطوات هي: التنسيق، ثم التنسيق، ثم التنسيق - داخل الحكومة، ومع المستشار القانوني الخارجي، ومع المستثمر. ويكتسب ذلك أهمية خاصة لضمان التعبئة الفورية، والإخطار التنظيمي، وإعداد الطلبات المقابلة، وصياغة الرسائل الإعلامية (انظر الفصل السابع: خارطة طريق لتصميم منظومة وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة).

وعند تلقي إخطار بالمنازعة (حيثما يستلزم العقد أو المعاهدة ذات الصلة إخطارًا مسبقًا) أو طلب تحكيم، يتمثل الواجب الأول للمدعى عليه في الحفاظ على الأدلة وتحديد شهود الواقع ذوي الصلة. ويحول ذلك دون استخلاص هيئة التحكيم استنتاجات سلبية من فقدان الملفات أو البيانات. وكثيرًا ما يُطلب من الشركات المدرجة علنًا الإفصاح عن المنازعات المحتملة في تقاريرها، وتستلزم كثير من وثائق التأمين إخطارًا فوريًا بالمطالبة لتفعيل التغطية التأمينية لتكاليف الدفاع القانوني. وقد يؤدي التقصير في الإخطار خلال أيام معدودة إلى بطلان التغطية التأمينية أو سقوط الحق فيها.

كما يتعين على المدعى عليه أن يُقيّم سريعًا ما إذا كان رفع دعوى مقابلة هو خط الدفاع الأمثل. وفي المنازعات التجارية، يستلزم ذلك تحديد أوجه إخلال المدعى بتنفيذ التزاماته. وفي منازعات المستثمر والدولة، يتزايد لجوء الدول إلى رفع دعاوى مقابلة بشأن الأضرار البيئية أو انتهاكات حقوق الإنسان التي يرتكبها المستثمر. وقد تزيد الدعوى المقابلة المدعّمة بأدلة قوية من فرص التوصل إلى نتيجة مواتية في مفاوضات التسوية المستقبلية. ولتفادي صدور تصريحات علنية متضاربة من مؤسسات مختلفة قد تفاقم النزاع أو تُستخدم كدليل ضد الحكومة، من الضروري وضع رواية موحدة وعرضها بذلك الشكل. وينبغي أن يكون أي تواصل علني كافيًا لتحقيق المستوى المطلوب من الشفافية، على أن يظل محدودًا ومُصنّف من خلال مصدر حكومي واحد فيما عدا ذلك.

## المستشار القانوني

تتمثل المهمة الأساسية للمستشار القانوني في تحويل آلاف المستندات والوقائع الفنية إلى رواية متماسكة ومُقنعة لهيئة التحكيم. غير أنه يضطلع بأدوار جوهرية أخرى عديدة؛ إذ يتعين عليه أن يقدم لموكله تقييمًا واقعيًا لاحتمالات النجاح، وميزانية تفصيلية. وكثيرًا ما يستلزم ذلك تحديد مسائل الاختصاص (مثل فوات المواعيد، أو الفساد، أو بطلان شرط التحكيم)، والنظر بعناية في موضوع النزاع قبل أن يُقدم أحد الأطراف على إنفاق مبالغ كبيرة عليه. ويُعد اختيار هيئة التحكيم أهم قرار استراتيجي في العملية برمتها، ويمتلك المستشارون القانونيون ذوو الخبرة معرفة مباشرة بكثير من المحكمين البارزين، وإمكانية الوصول إلى أدوات تحليل البيانات والشبكات المهنية للبحث في السجل المهني للمحكمين المحتملين. وتتيح لهم هذه المعلومات القيمة تعيين متخذ قرار لا يتسم بالحياد فحسب، بل تتوافق فلسفته القانونية أيضًا مع نظرية موكله في الدعوى. وفيما عدا المنازعات الصغيرة أو ذات الطابع النموذجي الموحد، يُنصح فعليًا بالاستعانة بمستشار قانوني خارجي، حتى في الحالات التي يكون فيها لدى الفريق القانوني الداخلي للمدعي أو المدعى عليه خبرة كبيرة في التحكيم.

## الخبراء

كثيرًا ما تستعين أطراف التحكيم بخبراء مستقلين لإرشاد هيئة التحكيم في المسائل الفنية المعقدة أو المسائل القانونية الأجنبية. ويلتزم هؤلاء الخبراء بواجب الاستقلالية تجاه هيئة التحكيم، لا تجاه الموكل الذي يدفع أتعابهم فحسب. ويشمل ذلك:



الشكل (3-5): الفئات الشائعة للخبراء

## الحكومة

تؤدي الحكومات دورًا مزدوجًا فريدًا داخل منظومة التحكيم؛ فهي في آنٍ واحد مدعى عليها متكررة في المنازعات، ومدعية أحيانًا، وواضعة للسياسات التي تبني هذه المنظومة.

وبصفقتها مدعى عليها، ينبغي للحكومات أن تنشئ فريقًا (غالبًا ضمن وزارة العدل أو المالية أو التجارة، أو بالتنسيق بين الوزارات) لإدارة المنازعات إدارة مركزية. ويحول ذلك دون اتخاذ وزارات مختلفة تابعة للحكومة ذاتها مواقف متضاربة في الدعوى الواحدة (أو عبر الدعاوى المختلفة)، ويُيسر جمع المعلومات وسيطرة الحكومة على أعباء دعاوئها التحكيمية. ويكون هذا الفريق مسؤولًا كذلك عن التعاقد مع المستشارين القانونيين الخارجيين، غالبًا من خلال المناقصات العامة.

وبصفقتها واطعة للسياسات، تحتاج الحكومة إلى جذب الأعمال التجارية الدولية من خلال تعزيز سيادة القانون، مع حماية حيز سياساتها السيادي في الوقت ذاته. ويستلزم ذلك التصديق على اتفاقية نيويورك (لضمان قابلية تنفيذ أحكام التحكيم) واتفاقية الإيكسيد (لحماية الاستثمار الأجنبي). وعلاوة على ذلك، تتنافس الحكومات على جعل بلدانها مقارًا جاذبة للتحكيم من خلال تحديث تشريعاتها الوطنية لتصبح أكثر ملاءمة للتحكيم، والحد من تدخل المحاكم، وضمان السرية، غالبًا باعتماد قوانين تستند إلى القوانين النموذجية والمعاهدات النموذجية التي تضعها منظمات كالأونسيترال. كما تتفاوض الحكومات بنشاط

بشأن معاهدات الاستثمار الثنائية واتفاقيات التجارة الحرة، سعيًا إلى تحقيق التوازن بين حماية الاستثمار وحقوق الدولة في التنظيم لخدمة المصلحة العامة. وتحدد هذه المعاهدات أيضًا نطاق المنازعات المستقبلية من خلال صياغة قانونية دقيقة، مع حماية مستثمريها في الخارج.

## إجراءات التحكيم

### بدء المنازعة: الإخطار بالمنازعة وطلب التحكيم

إذا قرر المدعي رفع مطالبته، فإنه يبدأ إجراءات التحكيم رسميًا وفقًا لاتفاق التحكيم وقواعد التحكيم المحددة فيه.

وعادةً ما يكون طلب التحكيم أو الإخطار بالمنازعة مستندًا موجزًا يقدم نظرة عامة واسعة عن المنازعة. وعند تلقي الإخطار بالمنازعة، تتولى المؤسسة التحكيمية الإدارة للقضية تسجيل الدعوى رسميًا وإحالة نسخة منها إلى المدعي عليه.

### إرشادات الإيكسيد بشأن تقديم طلب التحكيم

- ← أن يُكتب باللغة الإنجليزية أو الفرنسية أو الإسبانية (اللغات الرسمية للمركز)
- ← أن يتضمن اسم جميع الأطراف وبيانات التواصل معهم (بما يشمل البريد الإلكتروني والعنوان ورقم الهاتف)
- ← أن يكون موقعًا ومؤرخًا من الطرف مقدم الطلب أو من يمثله
- ← أن يُرفق به ما يثبت صلاحية الممثل للتصرف، كتوكيل رسمي أو خطاب تكليف
- ← وصف الاستثمار وملكيته والسيطرة عليه
- ← ملخص للوقائع والمطالبات ذات الصلة
- ← طلب الانتصاف المرجو (مع تقدير لمبلغ التعويضات)
- ← بيان أن المنازعة القانونية تنشأ مباشرة عن الاستثمار
- ← نسخة من السند الذي يسجل موافقة كل طرف على إحالة المنازعة إلى التحكيم بموجب اتفاقية الإيكسيد، وتاريخ دخول هذا السند حيز النفاذ، وما يثبت ذلك

### تشكيل هيئة التحكيم

يُعد اختيار المحكمين إحدى أهم المراحل في أي تحكيم. وخلافًا للتقاضي، حيث لا تختار الأطراف قضاتها، يتيح التحكيم للأطراف تحديد تشكيل هيئة التحكيم التي ستفصل في نهاية المطاف في منازعتها. ويُعد هذا القدر من التأثير سمة جوهرية مميزة لعملية التحكيم،

وسبباً رئيسياً يدفع الأطراف إلى اختيار التحكيم أصلاً. وفي المراحل المبكرة من الدعوى، يُعد اختيار المحكم أو المحكمين قراراً بالغ الأهمية، إذ يتجاوز دور المحكم كثيراً مجرد تطبيق القانون. فهيئة التحكيم تملك صلاحيات إجرائية وقرارية واسعة، تشمل إدارة إجراءات التحكيم، والفصل في مسائل الاختصاص والقبول والإثبات، والأمر بتقديم المستندات، ومنح التدابير المؤقتة أو الموافقة عليها، وإصدار الحكم النهائي. ولما كانت هيئة التحكيم تملك سلطة بهذا الحجم، وجب توخي أقصى درجات العناية عند اختيار محكم يتمتع بقدرات إدارية قوية، وحسم في اتخاذ القرار، وقدرة على إصدار أحكام واضحة وقابلة للتنفيذ.

## دور الأطراف في اختيار المحكم

يكون للأطراف رأي مؤثر في اختيار المحكمين. وتتيح لهم هذه الفرصة مراعاة عوامل تتجاوز المؤهلات القانونية الرسمية، منها:

- ← الجنسية والخلفية الثقافية، اللتان قد تؤثران في تصورات الحياد أو مدى الارتياح في المنازعات العابرة للحدود
- ← الخبرة المهنية والقانونية، بما يشمل الإلمام بالمسائل التجارية أو الفنية أو القانونية أو التنظيمية ذات الصلة
- ← الخبرة المتخصصة بقطاع بعينه، والتي قد تكون محورية في منازعات قطاعات الإنشاءات والطاقة والتعدين
- ← عبء الدعاوى المكلف بها ومدى التفرغ، بما يكفل تمكن المحكم من تخصيص وقت كافٍ للدعوى وإصدار الحكم بكفاءة
- ← الشخصية والمزاج
- ← مهارات إدارة الدعاوى
- ← المصداقية والسمعة المهنية
- ← أسلوب التحليل ونزعات اتخاذ القرار
- ← اتساق وجهات النظر، أي ما إذا كانت قرارات المحكم السابقة توحى بإمكانية التنبؤ بتعامله مع مسائل بعينها

وتمنح هذه القدرة على التأثير في تشكيل هيئة التحكيم الأطراف شعورًا بالارتياح والثقة في العملية. كما يمكن أن تؤثر تأثيرًا جوهريًا في جودة التحكيم ومساره على حد سواء. فالمحكمون ذوو الخبرة قادرون على إدارة الإجراءات بفعالية وكفاءة، وتشجيع تعاون مثمر بين الأطراف، والأهم من ذلك كله، إصدار حكم واضح ومسبب تسببًا سليمًا وقابل للتنفيذ.

## آلية تعيين هيئة التحكيم

تُحكم طريقة تعيين المحكمين أساسًا باتفاق التحكيم - سواء ورد في عقد تجاري أو معاهدة استثمار - وتُستكمل، حيثما ينطبق ذلك، بالقواعد المؤسسية.



الشكل (4-5): المحكم الفرد مقابل هيئة التحكيم المكونة من ثلاثة أعضاء

## الخطوات العملية لاختيار المحكم

من الناحية العملية، يستلزم اختيار المحكم عناية واجبة تماثل تلك المتبعة في تقييم خبير مهني، وتقييمًا شاملاً لخلفية المرشح المهنية وسماته. وتجري الأطراف مراجعة شاملة للمعلومات المتاحة للعموم حول سيرته الذاتية، بما يشمل خلفيته، وتكوينه القانوني، وخبرته المهنية، وتعييناته السابقة كمحكم، ومنشوراته، وسجله في التحكيم. وعلاوة على

ذلك، يجوز للطرف إجراء مقابلة تمهيدية رفيعة المستوى قبل التعيين. وفي حين يجب الحرص على تجنب مناقشة موضوع النزاع، يمكن أن تتناول هذه المقابلة الموجزة خبرة المرشح وتجربته وكفاءته ومهاراته ومدى تفرغه، وأي تعارض محتمل في المصالح، والأتعاب المتوقعة.

## الاستقلالية والحياد

يقع مبدأ الاستقلالية والحياد في صميم عملية اختيار المحكمين. ولضمان الاستقلالية، يجب ألا تكون للمحكم علاقة وثيقة بأي طرف أو مستشار قانوني أو كيان تابع، من شأنها التأثير في قدرته على الفصل في الدعوى. وتركز الاستقلالية على الروابط الموضوعية، كالروابط المالية أو المهنية أو الشخصية. أما الحياد فيتعلق بصورة أكبر بالحالة الذهنية للمحكم؛ إذ يجب أن يتعامل مع المنازعة دون تحيز أو تحامل أو ميل مسبق لصالح أي طرف.

## التزامات الإفصاح

عند التواصل مع المحكم بشأن تعيينه، وطوال سير الدعوى، يقع عليه التزام مستمر بالإفصاح عن أي ظروف قد تثير الشك في استقلاليته أو حياده. فعلى سبيل المثال، تقترح المبادئ التوجيهية حول تضارب المصالح في التحكيم الدولي "اختبارًا ذاتيًا"، يستلزم الإفصاح عن المعلومات التي "قد تثير في نظر الأطراف شكوكًا" بشأن الحياد أو الاستقلالية، حتى وإن كان المحكم يعتقد شخصيًا بعدم وجود أي تضارب في المصالح. وقد يترتب على عدم الإفصاح عواقب وخيمة، تشمل اعتراض أحد الأطراف منذ البداية، أو الطعن في المحكم أثناء سير الإجراءات، أو، في الحالات القصوى، اتخاذه سببًا لبطلان الحكم أو معارضة تنفيذه. غير أنه تجدر الإشارة إلى أن مجرد عدم الإفصاح لا يكفي عادةً، في حد ذاته، للنجاح في الطعن في المحكم. فالتأخر في الإفصاح عن تواصل مهني عرضي أو تعاون أكاديمي، أو عدم الإفصاح عنه أصلاً، لا يكفي عادةً لرد المحكم المطعون فيه.

## رد المحكمين والطعن فيهم

إذا ثارت شكوك بشأن استقلالية المحكم أو حياده أو قدرته على أداء مهامه، يجوز للأطراف طلب رده وفقاً لأسباب الطعن المحددة على النحو التالي:

ترد أسباب الطعن في القواعد المؤسسية، ومنها:

| قواعد محكمة لندن للتحكيم الدولي<br>(2020)، المادتان 10.1-10.2                                                                                                   | قواعد غرفة التجارة الدولية (2021)،<br>المادة 14.1                                                   | اتفاقية الإكسبيد، المادة 57، وقواعد التحكيم<br>الخاصة بالإكسبيد (2022)، المادة 14.1                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يجوز تقديم طعن حينما توجد ظروف تغير<br>"شكوكاً مبررة" بشأن الحياد أو الاستقلالية، أو إذا<br>لم يدر المحكم إجراءات التحكيم على النحو<br>الصحيح أو بكفاءة معقولة. | يجوز الطعن في المحكم بسبب "انعدام<br>الاستقلالية أو الحياد"، أو لعدم استيفائه<br>المؤهلات المطلوبة. | يجب أن يكون المحكمون أشخاصاً يتحلون<br>بـ"أخلاق رفيعة وكفاءة معترف بها"، ويجوز ردهم<br>في حال وجود افتقار ظاهر إلى هذه الصفات<br>المطلوبة. |

### الشكل (5-5): أسباب الطعن في مجموعة مختارة من القواعد المؤسسية

ويجب أن تُقدّم الطعون في الوقت المناسب وأن تكون مدعومة بأدلة كافية. ولا يُشجّع على تقديم طعون كيدية أو ذات طابع تكتيكي، إذ قد تضر بمصداقية الطرف الذي يقدمها أمام هيئة التحكيم.

## المؤتمر الإجرائي الأول

بمجرد تشكيل هيئة التحكيم، يمثل المؤتمر الإجرائي الأول الانطلاقة الرسمية للتحكيم. وتُعد هذه لحظة مبكرة بالغة الأهمية في الإجراءات؛ إذ تكون المرة الأولى التي يجتمع فيها الأطراف ومحاموهم مع هيئة التحكيم لمناقشة القواعد الأساسية الحاكمة للتحكيم والاتفاق عليها.

وقبل انعقاد المؤتمر، عادةً ما يتبادل الأطراف مسودات الأمر الإجرائي رقم (1)، وهو المستند الإجرائي التأسيسي الذي يحدد الإطار العام للتحكيم. ويُعرّف الأمر الإجرائي رقم (1) بالممثلين القانونيين للأطراف، ويتناول جميع المسائل الإجرائية الجوهرية، بما يشمل:

لغة التحكيم ومكانه؛ والجدول الزمني للمذكرات الكتابية وتسلسلها؛ والقواعد الحاكمة لتقديم المستندات والأدلة؛ ومتطلبات إفادات الشهود وتقارير الخبراء؛ وإجراءات استجواب شهود الواقع والخبراء؛ وتنظيم اجتماع ما قبل جلسة الاستماع؛ وسير الجلسات وتدوين محاضرها؛ والمذكرات اللاحقة لجلسة الاستماع؛ وبيانات التكاليف؛ والمسائل المتعلقة بالسرية ونشر الحكم حيثما ينطبق ذلك.

### زيادة الشفافية في دعاوى تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة

كثيرًا ما اتسمت دعاوى تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة بالسرية، بما لا يتيح للجمهور سوى قدر ضئيل أو منعدم من الاطلاع على دعاوى تمس الأموال العامة وقد تنطوي على مسائل مهمة تتعلق بالمصلحة العامة. وتنص قواعد تحكيم حديثة - كقواعد تحكيم الإيكسيد لعام 2022، وقواعد الأونسيترال بشأن الشفافية في التحكيم التعاهدي بين المستثمر والدولة لعام 2014 - على قدر أكبر من الشفافية في إجراءات هذه المنازعات. وتشجع هذه القواعد على نشر أحكام التحكيم وغيرها من المستندات ذات الصلة، وتقديم مذكرات من أطراف ثالثة (كمنظمات المجتمع المدني أو أطراف المعاهدة الأخرى)، وعقد جلسات استماع علنية. وتتضمن هذه القواعد ضمانات لحماية المعلومات السرية أو الحساسة.

وحيثما يتعذر على الأطراف الاتفاق على أحكام بعينها في مسودة الأمر الإجرائي، يتيح المؤتمر الإجرائي الأول لكل طرف فرصة منظمة لعرض النهج الذي يفضل. وتتولى هيئة التحكيم بعد ذلك تحديد الإجراءات، آخذة في الاعتبار مذكرات الأطراف وأي قواعد مؤسسية ذات صلة.

ويمثل اعتماد هيئة التحكيم رسميًا للأمر الإجرائي رقم (1) البداية الحقيقية للتحكيم. فمتى صدر هذا الأمر، تكون خارطة الطريق الإجرائية قد استقرت، وتمضي الدعوى عمومًا قدمًا بطريقة منظمة ويمكن التنبؤ بها.

## بناء الدعم الإثباتي للحجج

### جمع الوقائع التمهيدي

للفاء الفعال بعبء الإثبات، سواء بصفته مدعيًا يرفع مطالبات ضد المدعى عليه، أو للدفاع بصورة كافية ضد هذه المطالبات، من الضروري تحديد الأدلة المعاصرة المتعلقة بالمنازعة وجمعها والحفاظ عليها والاستفادة منها. وتتخذ الأدلة أشكالاً متعددة، يمكن أن تكون جميعها مفيدة لهيئة التحكيم.

وتتمثل الأنواع الرئيسية للأدلة المستخدمة في التحكيم فيما يلي: (1) المستندات المعاصرة للوقائع، (2) شهادة الشهود، (3) شهادة الشهود الخبراء. وتكتسب الأدلة المستندية أهمية بالغة لأنها تقدم صورة آنية للوقائع، وتُعد غالبًا الشكل الأكثر موثوقية من أشكال الأدلة. ويعمل استكمال السجل الوقائي بشهادات الشهود بشأن المعلومات التي لا تسجلها المستندات، وتحليل المعلومات الواردة في هذه المستندات من قبل الخبراء الفنيين أو القانونيين أو خبراء التعويضات، بالتناغم مع المستندات الأساسية، على تقديم عرض واضح ومقنع للوقائع لهيئة التحكيم، بما تحتاجه للفصل في المسائل المطروحة.

وتبرز الأقسام التالية الخطوات الجوهرية لجمع دعم إثباتي قوي.

### أمناء المستندات المعنيون

"أمين المستندات" مصطلح يُستخدم للإشارة إلى الأفراد الذين تتوافر لديهم إمكانية الوصول إلى المستندات و/أو البيانات ذات الصلة.

قد يشمل أمناء المستندات المعنيون:

| الجهات الحكومية                                                                                                                                   | الأطراف الثالثة المرتبطة بموضوع النزاع الأساسي، دون أن تكون مرتبطة مباشرة بأحد الأطراف                                            | الموظفون أو المسؤولون في شركة طرف في النزاع                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>الموظفون الحكوميون في الجهات والوزارات ذات الصلة</li><li>موظفو الشركات المملوكة للدولة ذات الصلة.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>المقاولون/المقاولون من الباطن</li><li>الاستشاريون</li><li>البنوك/مراجعو الحسابات.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>كبار التنفيذيين</li><li>أعضاء مجلس الإدارة</li><li>المديرون/المشرفون</li><li>أي موظف لديه معرفة مباشرة بالوقائع.</li></ul> |

الشكل (5-6): الفئات الشائعة لأمناء المستندات

## جمع الأدلة

قد تستلزم الدول الأطراف أو الكيانات المملوكة للدولة قدرًا إضافيًا من التركيز والجهد عند جمع الأدلة. فكثيرًا ما تكون المواد ذات الصلة مؤرشفة عبر وزارات متعددة، أو جهات حكومية، أو شركات مملوكة للدولة، وقد تحمل درجات متفاوتة من السرية يتعين التعامل معها بعناية. وسيلزم مزيد من التنسيق بين أمناء المستندات هؤلاء لتحديد الأدلة المعاصرة ذات الصلة وجمعها. ولذا، من الضروري تحديد جهة اتصال داخل الحكومة والعمل معها، بحيث تتولى التواصل اللازم، وشرح ضرورة جمع المستندات، وأهمية الحفاظ على الأدلة.

قد توجد في بعض الأنظمة القانونية قوانين آمرة تلزم الشركات أو الأفراد بإصدار أوامر بحفظ المستندات المتعلقة بالدعوى (litigation holds)، بما يوقف أي حذف دوري للبيانات أو إتلاف للمستندات، حفاظًا على المعلومات كدليل في المنازعة. وبحسب طبيعة المطالبة والقانون الإجرائي المعمول به، يكون من الضروري تحديد هذه المتطلبات والنظر في الامتثال لها فور نشوء المنازعة.

## فئات المستندات ذات الصلة

وإلى جانب تحديد أمناء المستندات المعنيين، من الضروري جمع الوثائق الملائمة. ويمكن أن تشمل الأدلة ذات الصلة:

← العقود، والاتفاقات، والمراسلات، والرسائل الإلكترونية، والخطابات، والأوامر، والبيانات الصحفية، والمذكرات الداخلية، والتقييمات، والأقراص الصلبة، والأجهزة المحمولة

← القوانين، والتشريعات، والأوامر، والقرارات، والمراسيم، ولوائح الاتهام، والتقييمات الداخلية

← المستندات اللاحقة لنشوء المنازعة (كالمذكرات الداخلية وتحليلات التقييم)

وتتوافر هذه المعلومات في صور متعددة، تشمل النسخ الورقية، ومستندات وورد، وعروض بوربوينت التقديمية، وجداول البيانات، والبريد الإلكتروني، وملفات قواعد البيانات، والمواقع الإلكترونية، وغيرها. وينبغي إدراج جميع الصيغ ذات الصلة عند جمع الأدلة المحتملة القيمة.

## التدابير المؤقتة

تُعد التدابير المؤقتة أو التحفظية أداة إجرائية فعالة تعمل كأوامر عاجلة للحفاظ على الوضع الراهن وحماية حقوق الأطراف ريثما تصدر هيئة التحكيم قرارها النهائي في موضوع النزاع.

وخلافًا للتصور القائل بأن هذه التدابير أداة يستأثر بها المدعي، فإنها تُستخدم فعليًا من كل طرف من أطراف النزاع. فعادةً ما يسعى المدعي إلى الحصول على تدابير تكفل تنفيذ الحكم مستقبلاً (كتجميد الأصول)، أو الحفاظ على العقد أثناء سير إجراءات المنازعة (كمنع إنهاء اتفاقية امتياز تجاري). وفي المقابل، كثيرًا ما يسعى المدعي عليه إلى طلب "ضمان تغطية التكاليف"؛ فإذا كان المدعي شركة صورية لا تملك أصولًا، يجوز للمدعي عليه أن يطلب من هيئة التحكيم إلزام المدعي بتقديم كفالة أو ضمان مصرفي. ويكفل ذلك، في حال فوز المدعي عليه، إمكانية استرداده لأتعبه القانونية فعليًا.

### متى تكون التدابير المؤقتة خيارًا مناسبًا؟

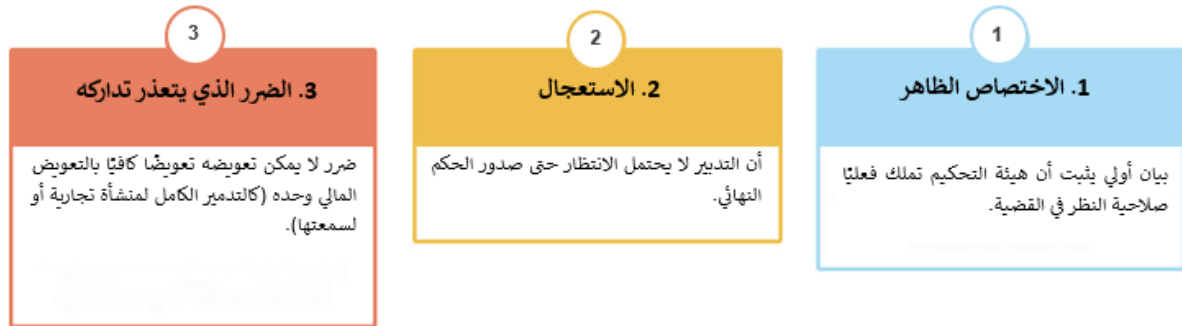
للتعامل مع الظروف المتغيرة التي تؤثر في مركز الأطراف  
لمنع تفاقم واقعة سابقة أو متوقعة  
لضمان إنفاذ فعال للحقوق  
لمنع ضياع الحقوق العينية أو تبديدها

## لحماية الأدلة الجوهرية من النقل أو الإتلاف

فقد تنقضي مواعيد نهائية حاسمة أو تفوت مدد مانعة، مما قد يلحق بالمدعي ضررًا لا يعوّضه حكم التحكيم بالتعويضات.

والحصول على تدبير مؤقت أمر ليس يسيّرًا؛ إذ تُحجم هيئات التحكيم عمومًا عن التدخل في الحرية التجارية للأطراف قبل الاطلاع على كامل الأدلة.

للحصول على تدابير مؤقتة، يتعين على الطرف عادةً إثبات ما يلي:



### الشكل (5-7): عناصر طلبات التدابير المؤقتة

## أنواع التدابير المؤقتة

تتوقف الصلاحيات المحددة على القانون الإجرائي الحاكم للتحكيم ("قانون التحكيم") والقواعد المختارة.

تشمل أكثر سبل الانتصاف شيوعًا المطلوب اتخاذها كتدابير مؤقتة ما يلي:



## الشكل (5-8): أكثر سبل الانتصاف طلبًا من خلال التدابير المؤقتة

كما تنص معظم القواعد المؤسسية الحديثة (كقواعد غرفة التجارة الدولية، ومحكمة لندن للتحكيم الدولي، ومركز سنغافورة الدولي للتحكيم) على تعيين "محكم طوارئ"، بما يتيح للمدعي الحصول على تدابير مؤقتة في غضون 3 إلى 4 أشهر، وهي المدة التي يقوم خلالها الأطراف و/أو مؤسسة التحكيم المعنية بتشكيل هيئة التحكيم. وعادةً ما يُعين محكم الطوارئ هذا في غضون 24 إلى 48 ساعة من تقديم الطلب، ويصدر قرارًا مؤقتًا في غضون أسبوعين تقريبًا. وتتيح هذه الآلية للأطراف الحصول على انتصاف عاجل دون اللجوء إلى المحاكم الوطنية، بما يُبقي المنازعة بأكملها ضمن الإطار السري للتحكيم.

## الفصل بين المراحل والرفض المبكر

عند تلقي مطالبة تحكيمية، ينبغي للمدعي عليه أن يُقيّم سريعًا ما إذا كان سيطلب فصل الإجراءات إلى مراحل - أي تقسيم الدعوى إلى مراحل منفصلة لتناول مسائل محددة قد تكون حاسمة في مآل المنازعة. وغالبًا ما ينطوي هذا الفصل على فصل مسائل الاختصاص عن موضوع النزاع، أو فصل مرحلة المسؤولية عن مرحلة التعويضات. وقد يكون ذلك، بالنسبة للمدعي عليه، تدبيرًا استراتيجيًا مهمًا وموفرًا للتكاليف: فإذا خلصت هيئة التحكيم إلى عدم اختصاصها، تنتهي الدعوى دون الحاجة إلى استكمال إجراءات النظر في الموضوع؛ وبالمثل، فإن القرار بعدم ثبوت المسؤولية يُغني عن مرحلة تقدير التعويضات. وبعبارة مبسطة، يتيح الفصل بين المراحل لهيئة التحكيم أن تفصل مبكرًا في مسألة جوهرية حاسمة واحدة - فإذا أنهت الإجابة عنها الدعوى، انتفت الحاجة إلى تحكيم كامل.

وتطبق هيئات التحكيم معايير راسخة عند تحديد ما إذا كان الفصل بين المراحل مبررًا. ورغم تفاوت الصياغة، تشمل الاعتبارات الجوهرية عمومًا ما يلي:

- ➔ أن يكون الدفع جوهريًا لا كيديًا - إذ يجب أن تكون المسألة على درجة كافية من الجسامة تبرر النظر فيها بصورة منفصلة
- ➔ أن يعزز الفصل بين المراحل الاقتصاد الإجرائي بصورة جوهرية - بحيث يمكن أن يقلص نطاق المرحلة اللاحقة أو مدتها أو تكلفتها تقليصًا كبيرًا

← أن تكون المسألة منفصلة بقدر كافٍ عن الموضوع - فإذا كانت مسائل الاختصاص أو المسؤولية متشابكة مع الموضوع إلى حد يتعذر معه فصلها فصلاً ذا مغزى، جاز رفض طلب الفصل بين المراحل

وأيًا كان المنتدى المعني، فمن الضروري التأكيد على وجوب تقديم طلبات الفصل بين المراحل في أقرب وقت ممكن - غالبًا في مستهل الدعوى ذاته - إذ إن الطلبات المتأخرة قد تُخل بالجدول الزمني الإجرائي، وتقل احتمالات نجاحها.

## عرض المطالبات والدفع من خلال المرحلة الكتابية

يعتمد التحكيم أساسًا على تبادل المذكرات الكتابية بوصفها الأداة الرئيسية لعرض الدعوى والمرافعة فيها. وكثيرًا ما يكون التحكيم قائمًا على المستندات، إذ تشكل جولات متعددة من المذكرات الكتابية العمود الفقري للعملية. وتُعد هذه المذكرات مذكرات شاملة يقدم الأطراف من خلالها رواياتهم الوقائية، وحججهم القانونية، وأدلة الشهود والخبراء، والأدلة المستندية والمراجع القانونية التي يستندون إليها.



### الشكل (5-9): مذكرات كتابية شائعة في إجراءات التحكيم

ويكفل هذا التبادل المتسلسل إتاحة فرصة عادلة لكل طرف لعرض موقفه، والرد على الحجج، والوقوف على ما يطرأ من تطور في السجل الإثباتي. ويُعد الحرص على صياغة المذكرات الموضوعية بعناية أمراً بالغ الأهمية لمنح كل طرف فرصة كاملة وعادلة لإثبات

مطالباته ودفعه، وتقديم دعم وقائي وقانوني كافٍ للوفاء بعبء الإثبات الملقى على عاتقه، ومنع أي مفاجآت غير عادلة أثناء سير الإجراءات. كما يكفل ذلك حصول هيئة التحكيم على عرض شامل ومنظم ومُقنع لدعوى كل طرف، بما يمهد الأساس لمرحلة شفوية فعالة من الإجراءات، على النحو الذي سيرد تناوله فيما يلي.

وتؤدي شهادات الشهود والخبراء الكتابية دورًا بالغ الأهمية في دعم المطالبات والدفع طوال المرحلة الكتابية. وتنقل إفادات الشهود الشاملة، التي يُعدها الأفراد الرئيسيون بالتنسيق مع المستشار القانوني، المعرفة المعاصرة اللازمة بالأحداث ذات الصلة. وكثيرًا ما يشير الشهود إلى أدلة مستندية لديهم معرفة مباشرة بها، بما يوفر السياق والخلفية والشرح الملائمين لاستكمال السجل الوقائي.

وينبغي أن يولي اختيار الشهود الأولوية للأفراد ذوي المشاركة المباشرة أو المعرفة المباشرة بالأحداث ذات الصلة، مع مراعاة قدرتهم أيضًا على تقديم روايات واضحة وموثوقة أثناء جلسة الاستماع الشفوية.

وتشكل تقارير الخبراء والآراء القانونية ركيزة رابعة من ركائز عملية تقديم المذكرات، إلى جانب المذكرات الكتابية، والأدلة المستندية، والمراجع القانونية، وإفادات شهود الواقع.

← تُستخدم تقارير الخبراء لمعالجة المسائل المتخصصة أو الفنية التي تستلزم معرفة أو خبرة محددة. وينبغي أن تشرح هذه التقارير مناهجها المتبعة وتعرض أساس أي تحليل متخصص، كالتحليل الاقتصادي أو الإنشائي أو الخاص بالقطاع المعني. ويُستعان بخبراء تقدير التعويضات على وجه الخصوص، نظرًا لتعقيد حساب التعويضات وعرض قيمتها الحالية. ويشرح هؤلاء الخبراء المنهجية التي اختاروها وأسس تقييمهم، ويقدمون نموذجًا يبيّن نتائج تلك الحسابات.

← وقد تكون الآراء القانونية ضرورية أيضًا لمعالجة المسائل الجوهرية المتعلقة بالقانون المحلي والدولي. وينبغي أن يقدم هذه الآراء مختصون قانونيون على درجة عالية من التأهيل، وذوو خبرة ثابتة في الأنظمة القانونية المعنية.

وخلاصة القول، تمثل المرحلة الكتابية الفرصة المتاحة لكل طرف لعرض حججه بالتفصيل، مدعومة بالأدلة والمراجع المنتقاة من مجمل الأدلة التي تم جمعها على النحو السالف بيانه. وتمثل هذه المرحلة بداية عملية صقل الحجج والأدلة الأقوى وتحديدتها، وهي عملية تستمر طوال إجراءات التحكيم.

## بناء الأدلة من خلال مرحلة تقديم المستندات

في السنوات الأخيرة، بات نهج الإثبات يكتسب أهمية متزايدة في جميع أشكال التحكيم، بما يعكس تنامي تعقيد المنازعات وتدويلها. وبات الأطراف وهيئات التحكيم يدركون أن الإفصاح الكافي عن المستندات يمكن أن يكون محوريًا في إثبات الوقائع، وتوضيح المسائل محل المنازعة، وضمان العدالة الإجرائية.

ومن أبرز الصكوك المؤثرة في تشكيل الممارسة الحديثة قواعد النقابة الدولية للمحامين بشأن الإثبات في التحكيم الدولي، التي اكتسبت مكانة القانون المرن المقبول على نطاق واسع داخل أوساط التحكيم. وتحظى هذه القواعد بتقدير كبير، وكثيرًا ما تستشهد بها هيئات التحكيم والممارسون على حد سواء، إذ تُعد مرجعًا موثوقًا لترسيخ الوضوح وإمكانية التنبؤ في إجراءات التحكيم.

وتضع قواعد النقابة إطارًا منظمًا لتقييم الأدلة، يركز على الركائز الجوهرية التالية:

- ➔ الصلة والجوهرية: لا يلزم تقديم سوى المستندات ذات الصلة بالدعوى والجوهرية بالنسبة إلى نتیجتها (المادة 3 من قواعد النقابة).
- ➔ النطاق: يجب أن تكون الطلبات محددة وألا تتحول إلى عملية عشوائية للبحث عن الأدلة. (المادة 3 من قواعد النقابة).
- ➔ الحيابة أو العهدة أو السيطرة: لا يُلزم الأطراف سوى بتقديم المستندات التي في حيازتهم أو عهدتهم أو تحت سيطرتهم (المادة 3 من قواعد النقابة).
- ➔ الاعتراضات المحتملة: تشمل الاعتراضات المعتادة: انعدام الجوهرية أو الصلة، والامتياز القانوني، والعبء غير المعقول، والسرية التجارية أو الفنية (المادة 9 من قواعد النقابة).

وتُرسى هذه القواعد فهمًا مشتركًا بين الأطراف وهيئات التحكيم، بما يقلل من الغموض وييسر عرض الأدلة والاعتراض عليها.

وإلى جانب قواعد النقابة، قد يفرض قانون التحكيم واجب التطبيق والقواعد المؤسسية متطلبات أو قيودًا إضافية على تقديم المستندات. فعلى سبيل المثال، يتناول كل من القانون النموذجي للأونسيترال وقواعد غرفة التجارة الدولية وقواعد محكمة لندن للتحكيم الدولي مسألة الإفصاح عن المستندات، وغالبًا ما تمنح هيئة التحكيم سلطة تقديرية لتحديد نطاق

التقديم وطريقته. ويتعين على الممارسين مراعاة هذه المعايير، إذ يمكن أن تؤثر في كل من الإجراءات وقابلية تنفيذ أي حكم ينتج عنها.

### نماذج الطلبات وجداول ريدفرن/ستيرن

من الناحية العملية، تُدار عملية تقديم المستندات عادةً من خلال أدوات كجدول ريدفرن أو جدول ستيرن. وتوفر هذه الجداول صيغة منظمة للأطراف لعرض طلباتهم واعتراضاتهم وردودهم، وقرارات هيئة التحكيم بشأنها.

| نوع الطلب                | نموذج                                                                  | الاعتراض المحتمل                                                           |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| مستند بعينه              | «نسخة من عقد الإيجار الموقع المؤرخ 15 مارس 2021 الخاص بالطائرة Y».     | «موجود بالفعل في حيازة الأطراف وعهدتهم وتحت سيطرتهم».                      |
| فئة من المستندات         | «جميع سجلات الصيانة الخاصة بالطائرة Y من عام 2015 إلى عام 2025».       | «طلب فضفاض للغاية؛ ينبغي قصره على السجلات ذات الصلة بالفترة محل المنازعة». |
| المراسلات الداخلية       | «جميع الرسائل الإلكترونية الداخلية المتعلقة باستعادة حيازة الطائرة Y». | «الطلب غامض ومرهق دون مبرر معقول».                                         |
| المراسلات مع أطراف ثالثة | «جميع المراسلات مع الشركة المصنعة Z بشأن إصلاحات المحرك».              | «فضفاض للغاية، ويجب قصره على فترة محددة».                                  |

### الجدول (1-5): نماذج لطلبات تقديم المستندات والاعتراضات عليها

## عرض المطالبات والدفع من خلال المرحلة الشفوية

تُعد المرحلة الشفوية مرحلة بالغة الأهمية في إجراءات التحكيم؛ إذ توفر إحدى الفرص القليلة للتفاعل المباشر وجهًا لوجه مع هيئة التحكيم، بما يتيح للأطراف توضيح مواقفهم ومعالجة المسائل في الوقت الفعلي. ومن أهم النقاط التي ينبغي مراعاتها عند بلوغ المرحلة الشفوية أنه يتعين اختيار أقوى الحجج والأدلة لعرضها على هيئة التحكيم. فجميع الإجراءات الشفوية محدودة زمنيًا للغاية، وعادةً ما يكون حجم الأدلة المقدمة أكبر من أن

يُعرض ويُليّخص بالكامل. ومن الوسائل الجيدة لتصوير عملية تركيز الحجج والأدلة الداعمة لها اعتبار المرحلة الشفوية قمة هرم الأدلة:

### هرم الأدلة



الشكل (5-10): تركيز الأدلة على مدار دورة إجراءات التحكيم

**البيانات الافتتاحية والمرافعات الختامية: فرصتك للتحدث مباشرة إلى هيئة التحكيم**

تخدم البيانات الافتتاحية والمرافعات الختامية أغراضًا متميزة في المرحلة الشفوية من التحكيم. ويمكن تلخيص أهداف كل منهما على النحو التالي:

| المرافعة الختامية                                         | البيان الافتتاحي                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| ✓ تجميع الأدلة المقدمة وتحليلها                           | ✓ التعريف بالقضية وأبرز محاورها                                 |
| ✓ الاستدلال بكيفية دعم الأدلة لموقف الطرف                 | ✓ تحديد المسائل الوقائية والقانونية الرئيسية                    |
| ✓ الرد على حجج الطرف الآخر ودحضها                         | ✓ توضيح هيكل عرض الطرف                                          |
| ✓ إبراز أوجه التناقض أو الضعف في دعوى الطرف الآخر         | ✓ تحديد التوقعات بشأن الأدلة والشهادات التي سيتم الاستماع إليها |
| ✓ بيان الانتصاف أو النتيجة الملتزمة من هيئة التحكيم بوضوح | ✓ ترسيخ المصداقية وبناء علاقة تفاهم مع هيئة التحكيم             |

### الشكل (5-11): الأهداف المعتادة للبيانات الافتتاحية والمرافعات الختامية

#### استجواب الشهود والخبراء

يُعد استجواب الشهود والخبراء الذين قُدمت إفاداتهم مع المذكرات الكتابية (على النحو السالف بيانه) سمة محورية للمرحلة الشفوية في التحكيم. وكثيرًا ما يكون الفرصة الوحيدة للطعن المباشر في مصداقية الشاهد أو الخبير وموثوقيته. وعادةً ما يسير استجواب الشاهد أو الخبير وفق التسلسل التالي: (1) الاستجواب المباشر، (2) الاستجواب المضاد، (3) إعادة الاستجواب المباشر، وأحيانًا (4) إعادة الاستجواب المضاد.

وعادةً ما يكون الاستجواب المباشر في التحكيم محدودًا، ولا يسمح في الغالب إلا بأسئلة من المستشار القانوني بشأن مسائل جديدة نشأت منذ تقديم الشاهد أو الخبير لآخر إفادة له.

ويتمثل المحور الرئيسي لاستجواب الشهود والخبراء في الاستجواب المضاد، الذي يتمثل غرضه الأساسي في اختبار دقة شهادة الطرف الآخر الكتابية والشفوية واتساقها واكتمالها. ويمكن لاستجواب مضاد فعال أن يؤثر تأثيرًا كبيرًا في تقييم هيئة التحكيم للأدلة المقدمة من ذلك الشاهد أو الخبير، بل وأن يترك أثرًا بالغًا على التحكيم بأكمله.

ويمكن جوهر الاستجواب المضاد في استخدام الأسئلة المغلقة، التي عادةً ما يكون جوابها "نعم" أو "لا"، خلافًا للأسئلة المفتوحة، التي يُنظر إليها عادةً باعتبارها أسئلة "من، وماذا،

وأين، ومتى، ولماذا". ويمكن ملاحظة الفرق بينهما بصورة أساسية من خلال السلسلة المتقابلة التالية من الأسئلة، حيث تُصاغ الأسئلة على الجانب الأيسر كأسئلة مفتوحة، وعلى الجانب الأيمن كأسئلة مغلقة:

| نموذج للأسئلة المغلقة                                                                                                                                                                                                                                                                         | نموذج للأسئلة المفتوحة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قضيت إجازتك في غواتيمالا؟</li> <li>• سافرت برفقة خطيبتك؟</li> <li>• وصلت عبر رحلة بحرية؟</li> <li>• لم تُقم في فندق؟</li> <li>• بل أقمت في بيت ضيافة محلي؟</li> <li>• قررت عدم تسلق البركان؟</li> <li>• واستكشفت آثار تيكال بدلاً من ذلك؟</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى أين سافرت في إجازتك الأسبوع الماضي؟<br/>(غواتيمالا)</li> <li>• كيف وصلت إلى غواتيمالا؟<br/>(استقللنا رحلة بحرية)</li> <li>• من رافقك في السفر؟<br/>(خطيبتي)</li> <li>• في أي فندق أقمت؟<br/>(أقمت في بيت ضيافة محلي)</li> <li>• هل تسلفت البركان أثناء الإجازة؟<br/>(لا، استكشفنا آثار تيكال)</li> </ul> |

#### الشكل (5-12): مثال على استخدام الأسئلة المفتوحة مقابل الأسئلة المغلقة

وأثناء التحضير للاستجواب المضاد، ينبغي مراعاة القائمة التالية:

- ➔ **التحضير، ثم التحضير، ثم التحضير:** يستلزم الاستجواب المضاد الناجح تحضيرًا شاملاً، بما يشمل مراجعة تفصيلية لجميع الإفادات الكتابية، والشهادات السابقة، والمستندات ذات الصلة (سواء تلك التي أشار إليها الشاهد أو الخبير، أو المواد التي يعلم بها ولم يشر إليها).
- ➔ **الحفاظ على زمام السيطرة:** ينبغي للمستجوب أن يحافظ على زمام السيطرة من خلال طرح أسئلة موجزة ومغلقة، تستلزم عادةً إجابة بـ "نعم" أو "لا". ويحد ذلك من قدرة الشاهد على تقديم إجابات مطولة أو مراوغة.
- ➔ **الترتيب المنطقي للأسئلة:** ينبغي تنظيم الأسئلة بصورة منطقية، غالبًا بالبدء بالنقاط الأقل إثارة للجدل قبل الانتقال إلى المسائل الحاسمة. ويساعد ذلك على بناء زخم تدريجي، وقد يزيد من احتمالات حصول إقرارات من الشاهد. ومن الضروري أيضًا الإنصات الفعال أثناء الإجابات لتحديد فرص طرح أسئلة متابعة محتملة.
- ➔ **البحث عن مواضع الطعن في مصداقية الشاهد:** إذا قدم الشاهد شهادة متناقضة، أو كان ثمة تعارض بين ما قاله والأدلة المستندية الأساسية، جاز للمستشار القانوني الاستعانة بأقوال أو مستندات سابقة للطعن في مصداقية الشاهد، مع إبراز أوجه هذا التعارض لهيئة التحكيم.

وتساعد هذه الاعتبارات المستجوب على تفادي الأخطاء الشائعة التي تقع أثناء الاستجواب المضاد. فعلى سبيل المثال، قد يفقد المستجوب زمام السيطرة على الشاهد إذا طرح أسئلة مفتوحة أو غير مركزة (بدلاً من الأسئلة المغلقة)، إذ قد يستطرد الشاهد أو يحيد عن الموضوع، مما يُفضي إلى شهادة غير مفيدة.

وإلى جانب التركيز على إعداد مواد البيان الافتتاحي والمرافعة الختامية ومواد الاستجواب، يجب عدم إغفال اللوجستيات المتعلقة بالمرحلة الشفوية. ويشمل ذلك مسائل مثل ترتيبات مكان الانعقاد، والمتطلبات التقنية، وإعداد المواد التوضيحية. فالتخطيط السليم يكفل سير الجلسة بسلاسة، وقدرة جميع الأطراف على عرض دعاواها بفعالية. وحين تنشأ مشكلات تتعلق بهذه التفاصيل الصغيرة، فإنها كثيراً ما تشتت تركيز هيئة التحكيم عن مرافعاتك الشفوية، وقد تكون في غير مصلحتك.

وخلاصة القول، أثناء مرحلة المرافعة الشفوية، من الضروري: (1) التحلي بالإيجاز والمباشرة مع التركيز على النقاط الجوهرية الداعمة لنظرية قضيتك، نظراً لمحدودية الوقت متاح أمام هيئة التحكيم؛ (2) الاستخدام الموجّه والمحدد للمستندات والمراجع الرئيسية لدعم حججك؛ (3) الإنصات الفعال للمستشار القانوني للطرف الآخر ولإجابات الشهود والخبراء، لتضمن نقاط الرد أو المتابعة في حججك.

## موارد مفيدة

### قواعد التحكيم والاتفاقيات:

- ← المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "ICSID"، الاتفاقية والقواعد  
<https://icsid.worldbank.org/rules-regulations/2022-rules-and-regulations/resources> (2022):
- ← الأونسيترال، قواعد التحكيم (2013):  
<https://uncitral.un.org/ar/texts/arbitration/contractualtexts/arbitration>
- ← غرفة التجارة الدولية (ICC)، قواعد التحكيم (2021):  
<https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/arbitration/rules-procedure/2021-arbitration-rules>
- ← محكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)، قواعد التحكيم (2020):  
[https://www.lcia.org/Dispute Resolution Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx](https://www.lcia.org/Dispute%20Resolution%20Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx)
- ← اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958) الصادرة عن الأمم المتحدة:  
<https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/new-york-convention-a.pdf>
- ← قواعد جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (2021):  
[https://www.icdr.org/rules forms fees](https://www.icdr.org/rules%20forms%20fees)

### القانون المرن والمبادئ التوجيهية (النقابة الدولية للمحامين):

- ← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، قواعد الإثبات في التحكيم الدولي (2020):  
<https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=def0807b-9fec-43ef-b624-f2cb2af7cf7b>
- ← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية حول تضارب المصالح في التحكيم الدولي (2024):

<https://www.ibanet.org/document?id=Guidelines-Conflict-Interest-Arabic-2024>

← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية بشأن تمثيل الأطراف في التحكيم الدولي (2013):

<https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=6F0C57D7-E7A0-43AF-B76E-714D9FE74D7F>

### أدوات اختيار المحكمين والبحث عنهم:

← مجلة Global Arbitration Review، أداة البحث عن المحكمين (2025):

<https://globalarbitrationreview.com/tools/arbitrator-research-tool>

← منصة Jus Mundi، وكيل الذكاء الاصطناعي للقانون الدولي والتحكيم

[/https://jusmundi.com](https://jusmundi.com) (2025):

### أدوات إدارة الإجراءات:

← الأونسيترال، ملحوظات الأونسيترال عن تنظيم إجراءات التحكيم (2016):

[https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/explanatorytexts/organizing arbitral proceedings](https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/explanatorytexts/organizing_arbitral_proceedings)

← المجلس الدولي للتحكيم التجاري، قائمة مرجعية لصياغة الأوامر الإجرائية

(بلا تاريخ): [https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media\\_document/07042015\\_icca\\_checklist\\_first\\_procedural\\_order\\_a5\\_qr\\_final.pdf](https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media_document/07042015_icca_checklist_first_procedural_order_a5_qr_final.pdf)

### التعويضات والتقييم:

← المعايير الدولية للتقييم (2025): [/https://ivsc.org](https://ivsc.org)

← برايس ووترهاوس كوبرز (PWC)، دراسة تعويضات التحكيم الدولي (2023):

<https://www.pwc.co.uk/services/forensic-services/insights/international-arbitration-damages.html>

## المرافعة وجلسات الاستماع الشفوية:

← المجلس الدولي للتحكيم التجاري، دليل تفسير اتفاقية نيويورك لعام 1958

<https://www.arbitration-icca.org/iccas-guide-> (2011)

[interpretation-1958-new-york-convention](https://www.arbitration-icca.org/iccas-guide-interpretation-1958-new-york-convention)

← بروتوكول سيول بشأن عقد جلسات التحكيم الدولي عبر الفيديو (بلا تاريخ):

[https://irp-](https://irp-cdn.multiscreensite.com/ffb7ea18/files/uploaded/Seoul%20Protocol%20on%20Video%20Conference%20in%20International%20Arbitration.pdf)

[cdn.multiscreensite.com/ffb7ea18/files/uploaded/Seoul%2](https://irp-cdn.multiscreensite.com/ffb7ea18/files/uploaded/Seoul%20Protocol%20on%20Video%20Conference%20in%20International%20Arbitration.pdf)

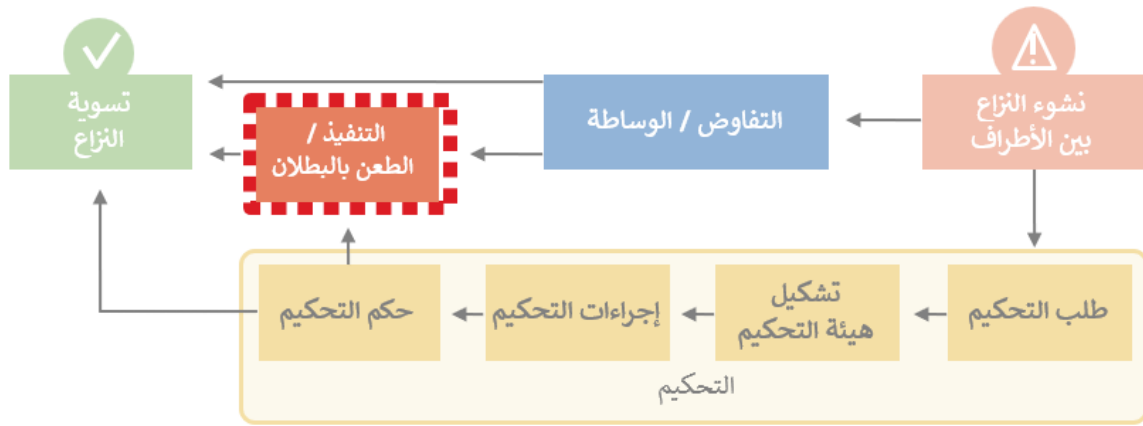
[0Protocol%20on%20Video%20Conference%20in%20Interna](https://irp-cdn.multiscreensite.com/ffb7ea18/files/uploaded/Seoul%20Protocol%20on%20Video%20Conference%20in%20International%20Arbitration.pdf)

[tional%20Arbitration.pdf](https://irp-cdn.multiscreensite.com/ffb7ea18/files/uploaded/Seoul%20Protocol%20on%20Video%20Conference%20in%20International%20Arbitration.pdf)

## الفصل السادس:

إجراءات ما بعد صدور حكم التحكيم وما بعد  
إبرام اتفاق التسوية

---



الشكل (1-6): مسار إجراءات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

## مقدمة

لا تكتمل جدوى المشاركة الناجحة في إحدى آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات السالف بيانها واختتامها إلا إذا التزم الأطراف بتنفيذ التسوية النهائية. وكما سيرد بيانه أدناه، ففي حين يمثل بعض الأطراف طواعية لأي قرار ينشأ عن الوساطة أو التحكيم، إلا أن ذلك ليس هو الحال دائماً. وتمنح القدرة على إنفاذ هذه النتائج الأطراف يقيناً بأن حقوقهم والتزاماتهم، على النحو الذي حددته إجراءات التحكيم أو الوساطة، ستحظى بدعم المحاكم والجهات المعنية. ولا يعزز ذلك النهائية والكفاءة في تسوية المنازعات فحسب، بل يعزز أيضاً الثقة في آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، بما يدعم الاستثمار العابر للحدود والعلاقات التجارية.

## إجراءات التحكيم اللاحقة لجلسة الاستماع

كثيراً ما يُنظر إلى حكم التحكيم باعتباره الهدف النهائي لعملية التحكيم. ويفصل الحكم النهائي في المنازعة بين الأطراف فصلاً حاسماً، بأثر نهائي وملزم. ويمكن لهيئة التحكيم أن تحكم بطائفة من سبل الانتصاف المحتملة:

- ← **التعويض المالي:** تعويضات تُقضى للتعويض عن خسارة أو ضرر
- ← **التنفيذ العيني ورد الحال إلى ما كان عليه:** أوامر تُلزم أحد الأطراف بتنفيذ التزاماته التعاقدية أو بإعادة الطرف الآخر إلى وضعه الأصلي
- ← **الأوامر الزجرية:** أوامر تمنع أحد الأطراف من اتخاذ إجراءات معينة أو تُلزمه بسلوك محدد

← **الحكم التقريري:** إعلانات رسمية بشأن حقوق الأطراف أو التزاماتهم

- ← **التصحيح:** تصحيح المستندات التعاقدية بما يعكس النية الحقيقية للأطراف
- ← **تكييف العقود وسد الثغرات:** تعديل شروط العقد أو معالجة الظروف غير المتوقعة، حيثما يُسمح بذلك
- ← **التعويضات العقابية والجزاءات الأخرى:** لا يُحكم بها إلا إذا كان القانون واجب التطبيق أو اتفاق التحكيم يجيزها صراحة
- ← **الفوائد:** الفوائد المستحقة على المبالغ المحكوم بها، سواء قبل صدور الحكم أو بعده
- ← **التكاليف:** توزيع تكاليف التحكيم والأتعاب القانونية والمصروفات

وفي حين يُمثل لمعظم الأحكام طوعية، فإن ذلك ليس هو الحال دائماً - بل تتزايد حالات عدم الامتثال. فبعد صدور الحكم، لم تعد هيئة التحكيم تملك أي سلطة على الأطراف، ولا أي آلية لتنفيذ ذلك الحكم ضد طرف ممتنع عن الامتثال له. وفي حين تظل الوساطة والتسوية متاحين بعد صدور الحكم، يوجد أيضاً إطار دولي متين يكفل أعمال أحكام التحكيم (وكذلك، على نحو متزايد، اتفاقات التسوية المهيكلية).

ويُعد الصكان الدوليان التاليان أهم صكين ينظمان أحكام التحكيم الدولي:

- ← **اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958)** الصادرة عن الأمم المتحدة، المعروفة باسم **اتفاقية نيويورك**
- ← **اتفاقية تسوية منازعات الاستثمار بين الدول ومواطني الدول الأخرى (1965)**، المعروفة باسم **اتفاقية واشنطن أو اتفاقية الإيكسيد**
- وتظل صكوك أخرى، كاتفاقية البلدان الأمريكية للتحكيم التجاري الدولي (1975)، المعروفة باسم **اتفاقية بنما**، ذات أهمية في السياقات الإقليمية.

### ملاحظة جانبية بشأن حجية الأمر المقضي به لحكم التحكيم

يتمتع حكم التحكيم بحجية الأمر المقضي به، بمعنى أنه يفصل نهائياً في المنازعات المحالة إلى التحكيم. وعليه، لا يجوز عموماً إعادة طرح ذات المنازعة بين نفس الأطراف على التحكيم من جديد أو التقاضي بشأنها أمام المحاكم (الحجية السلبية للأمر المقضي به). فإذا تناول الحكم جوانب معينة دون أخرى (كحكم تقريري)، وبدأت إجراءات تحكيم لاحقة (كالمطالبة بالتعويضات أو التنفيذ العيني)، كانت للجوانب التي سبق الفصل فيها حجية إيجابية للأمر المقضي به. ويكفل هذا المبدأ النهائية ويحول دون تكرار الإجراءات. غير أنه إذا أٌبطل الحكم أو ألغي من قبل محكمة مختصة، فإنه يفقد حجية الأمر المقضي

به، ولا يحول دون إقامة إجراءات لاحقة بشأن المنازعة ذاتها. وعلاوة على ذلك، يقتصر الأثر الملزم للحكم عمومًا على أطراف اتفاق التحكيم؛ إذ لا يجوز أن يمنح حقوقًا أو يفرض التزامات على أطراف ثالثة لم تكن طرفًا في التحكيم.

## الاعتراف والتنفيذ: الدرع والسيف

متى صدر الحكم، وفي غياب الامتثال الطوعي له، يتعين على الطرف اتخاذ خطوتين أساسيتين لإعمال ما توصلت إليه هيئة التحكيم.

أولاً، يجب الاعتراف بالحكم أمام المحاكم المحلية قبل التمكن من تنفيذه. ويُقصد بذلك ضمان تعذر أي محاولة من أي شخص (بما في ذلك الطرف الآخر) لرفع دعوى أو مطالبة أخرى استنادًا إلى المسائل ذاتها التي سبق الفصل فيها في الحكم. ويحمي ذلك الطرف كالدرع، من خلال الحد من مخاطر إعادة التقاضي بشأن مطالبات سبق الفصل فيها.



ثانيًا، يجوز للطرف أيضًا أن يسعى إلى تنفيذ الحكم من خلال طلب أن تأمر المحكمة أو الجهة المختصة بالامتثال لحكم أجنبي أو حكم تحكيم معترف به. ويُبنى ذلك على الاعتراف من خلال تأكيد صحة الحكم، وقد ينطوي على تحويله إلى حكم وطني، بما يتيح اتخاذ تدابير جبرية لإلزام الطرف الممتنع بالتنفيذ.

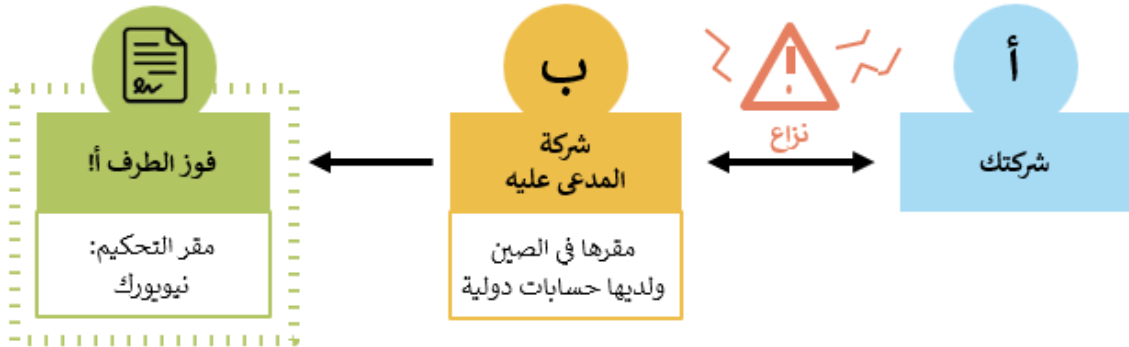


ثالثًا، يجوز للطرف أن يسعى إلى إعمال الإنفاذ وتنفيذ الحكم فعليًا، بما يكفل تنفيذ شروط الحكم فعليًا. ويشمل ذلك تدابير عملية، وغالبًا جبرية، كالحجز على الأصول، أو الحجز على الأجور، أو الحجز على الممتلكات. وفي هذه المرحلة الأخيرة، تتحقق الآثار القانونية للاعتراف والتنفيذ من خلال إجراء ملموس.



وكثيرًا ما يتوقف اختيار الطرف للمكان الذي يلتمس فيه الاعتراف بالحكم وتنفيذه على مقر الطرف الخاسر أو مكان تواجد أصوله التي يمكن الوفاء من خلالها بالحكم. ويجوز الاعتراف

بحكم واحد وتنفيذه في عدة أنظمة قانونية. ولا يعني رفض تنفيذ الحكم في بلد ما بالضرورة رفض تنفيذه في بلد آخر. وفي المقابل، لا يتاح طلب البطلان (الذي سيرد تناوله فيما يلي) إلا في مقر التحكيم. ويسعى الرسم التوضيحي أدناه إلى بيان الفرق بين الاعتراف/التنفيذ من جهة، والبطلان من جهة أخرى:



أين يلتمس الطرف (أ) الاعتراف بالحكم وتنفيذه؟

- الصين
- بليز
- جزر المالديف
- أنظمة قانونية أخرى قد تُكتشف فيها أصول "احتياطيًا"

مواقع أصول الطرف (ب)



أين يلتمس الطرف (ب) البطلان؟

- نيويورك

الشكل (2-6): الاعتبارات الجغرافية للاعتراف بالحكم وتنفيذه مقابل بطلانه

## تنفيذ حكم التحكيم النهائي: اتفاقية نيويورك

تسعى كل من اتفاقية نيويورك واتفاقية الإيكسيد إلى إرساء معايير موحدة للاعتراف بأحكام التحكيم وتنفيذها. ويُعد إطار الإيكسيد مكتفياً بذاته فيما يتعلق بالبطلان. وعلاوة على ذلك، تتضمن اتفاقية الإيكسيد قواعدها الخاصة بتنفيذ أحكام تسوية منازعات المستثمر والدولة في المواد 53-55. وخلافًا لاتفاقية نيويورك التي تنص على أسباب معينة لرفض التنفيذ في المادة الخامسة، تنص اتفاقية الإيكسيد على أن تعترف الدول الأعضاء بالحكم باعتباره ملزمًا، وأن تُنفذ الالتزامات المالية التي يفرضها ذلك الحكم كما لو كان حكمًا نهائيًا صادرًا عن محكمة في تلك الدولة. غير أن اتفاقية الإيكسيد لا تتناول سوى الأحكام ذات

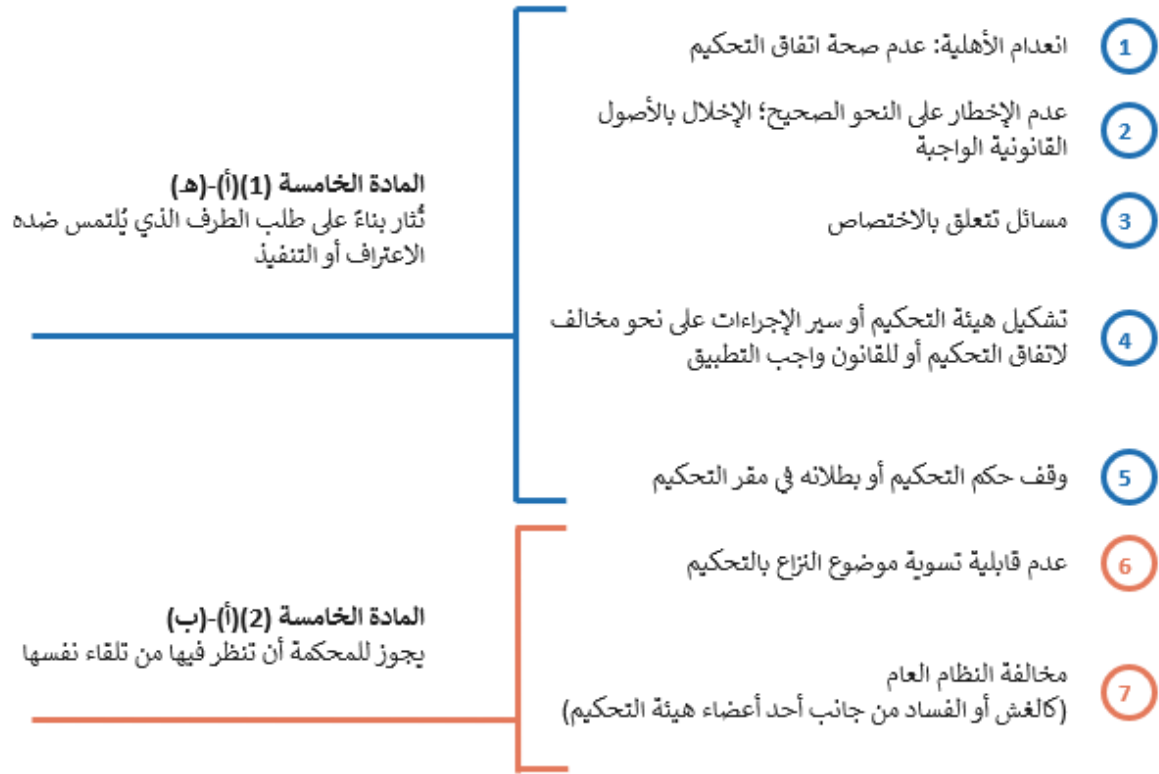
الطابع المالي، وعلاوة على ذلك، تنص المادة 55 صراحةً على أن "يخضع تنفيذ الحكم للقوانين المتعلقة بتنفيذ الأحكام القضائية السارية في الدولة التي يُلتَمَس فيها هذا التنفيذ".

ويتمثل الهدف الرئيسي لاتفاقية نيويورك في ضمان عدم التمييز ضد أحكام التحكيم الأجنبية عند تنفيذها. ولذا، تُلزم الاتفاقية الدول الأطراف بالاعتراف بهذه الأحكام في نطاقها القضائي بالطريقة ذاتها التي تعامل بها الأحكام المحلية. وفي حين قرر واضعو الاتفاقية عدم تعريف مصطلح "الملزم" في نص الاتفاقية ذاته، تاركين للمحاكم تحديد الشروط التي يُعد الحكم بموجبها ملزمًا، فقد وُفرت أوجه حماية أخرى للأحكام أُرست سابقة لتنفيذها من قبل المحاكم الوطنية. فعلى سبيل المثال، ألغت الاتفاقية شرط "أمر التنفيذ المزدوج"، الذي كان يستلزم من الطرف الساعي إلى تنفيذ حكم تحكيم أجنبي أن يحصل على اعتراف بقابلية الحكم للتنفيذ في كل من بلد صدوره والبلد الملتزم فيه التنفيذ. ويعني ذلك أن الطابع الملزم للحكم لا يتوقف على ما إذا كان قابلاً للتنفيذ في البلد الذي صدر فيه. كما أنه إذا امتنع الطرف الخاسر عن الامتثال للحكم، جاز للطرف الرابح أن يسعى إلى تنفيذه عن طريق محاكم الدولة في أي بلد تتوافر فيه أصول للطرف الخاسر. وعلاوة على ذلك، فإن صدور قرار في مقر التحكيم ببطالان الحكم - أي إبطاله بسبب مخالفات إجرائية أو انتهاكات للنظام العام - قد لا يحول دون تنفيذه خارج ذلك المقر.

وكثيرًا ما تمتنع المحاكم الوطنية عن تطبيق متطلبات قانون مقر التحكيم إذا كان ذلك سيُفضي إلى نتيجة تتعارض مع مقصد اتفاقية نيويورك، كاشتراط حصول الحكم على أمر تنفيذ وطني ليصبح ملزمًا. وعلاوة على ذلك، كثيرًا ما راعت المحاكم، عند تقييم الطابع الملزم للحكم، نية الأطراف المستخلصة من اتفاق التحكيم أو قواعده. وقد قضت محكمة إسبانية سابقًا بأن "الطابع الملزم للحكم يجب أن يُبحث في ضوء القواعد الحاكمة للتحكيم [...] لا في ضوء قواعد الدولة التي جرى فيها التحكيم وقت صدور الحكم". وتوفر اتفاقية نيويورك، بالانضمام شبه العالمي إليها الذي أتاحته مصادقة 172 دولة عليها، للمحاكم الوطنية معايير معززة عند الفصل في تنفيذ الأحكام، وتمنح الأطراف اتساقًا مع الأحكام القضائية الدولية والمحلية على حد سواء.

ويتعزز الاتساق القانوني للاتفاقية كذلك من خلال استثناءاتها الحصرية على قابلية التنفيذ، ولا سيما البنود من (1)(أ) إلى (1)(هـ) من المادة الخامسة، التي تمنح المحكوم عليهم أسسًا لالتماس الانتصاف من أوجه الإخلال الإجرائية، والإخلال بالأصول القانونية الواجبة وسلطان الإرادة، والأحكام الصادرة خارج نطاق سلطة هيئة التحكيم. أما البنود (2)(أ)

و(2)(ب) من المادة الخامسة فتمكّنان المحاكم من أن ترفض، من تلقاء نفسها، تنفيذ حكم غير قابل للتحكيم في نطاقها القضائي، أو يخالف نظامها العام.



### الشكل (3-6): الأسباب الواردة في المادة الخامسة من اتفاقية نيويورك

وتتيح هذه الاستثناءات للدول الحفاظ على قيمها القانونية وأعرافها وتصورها للعدالة المتأصل في حياتها الاقتصادية والسياسية.

## الطعن والبطلان

في حين تمثل إجراءات الاعتراف والتنفيذ السيف المستخدم لتنفيذ الحكم، يمثل طلب البطلان الدرع النهائي. ومن الضروري إدراك حدود الاختصاص في هذا الصدد: فخلافاً للتنفيذ، الذي يمكن التماسه في عدة بلدان في آن واحد (أيما وُجدت الأصول)، لا يجوز عمومًا الطعن في صحة الحكم، طلبًا لـ "إبطاله" أو "إلغائه"، إلا لأسباب محدودة أمام المحاكم الوطنية في مقر التحكيم (انظر الفصل الخامس: إجراءات التحكيم وممارساته)، وذلك وفقًا للقانون الحاكم للتحكيم (وعادةً ما يكون قانون مقر التحكيم). في حين لا يجوز رفض الاعتراف بالحكم أو تنفيذه إلا لأسباب محدودة أمام المحاكم الوطنية، سواء بموجب

اتفاقية نيويورك أو اتفاقية الإيكسيد، حيثما يلتزم الدائن بموجب الحكم الاعتراف به و/أو تنفيذه.

ومن المبادئ الجوهرية للتحكيم الدولي الحديث ألا تراجع المحاكم الوطنية موضوع النزاع. وبعبارة أخرى، لا يجوز للطرف الخاسر أن يطلب من المحكمة إبطال الحكم لمجرد اعتقاده بأن هيئة التحكيم أخطأت في تقدير الوقائع أو تطبيق القانون؛ بل تقتصر المراجعة على الجوانب الإجرائية حصراً.

## أسباب الطعن والبطلان (في غير منازعات الإيكسيد)

إذا أثار أحد الأطراف تظلمًا يتعلق بالإجراءات يمس صحة الحكم أو سلامته، وجب عليه أن يؤسس طعنه على الأسباب الضيقة المنصوص عليها في القانون الوطني لمقر التحكيم (الذي كثيرًا ما يكون مستوحى من قانون الأونسيترال النموذجي). وتعكس هذه الأسباب أوجه الدفع الواردة في اتفاقية نيويورك.

دراسة حالة

شركة آرايه في باهاماز المحدودة وشركة أخرى ضد شركة ثيرابي بينش كلوب إنكوربورييتد (2021)

| التسوية                                                                                                                                                                                                                                                          | النزاع                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نقضت المحكمة الحكم جزئيًا. وقررت أنه كان من غير المنصف جوهريًا أن تعتمد هيئة التحكيم منهجية تقييم لم تُنظرها بنفسها ولم تمنح الأطراف فرصة للتعليق عليها. ولم تُبطل المحكمة سوى الجزء المتعلق بحساب التعويضات المعيب، وأعادت الأمر إلى هيئة التحكيم لإعادة النظر. | في نزاع بشأن عقد إيجار ناد شاطئي، قضى المحكم للمدعي بتعويضات بملايين الدولارات عن خسارة الأرباح. وعند حساب هذا المبلغ، استخدم المحكم خسائر تحكيمية افتراضية وخصمها على أساس لم تؤيده الأدلة ولم تُطرح على الأطراف للمناقشة أو إبداء الرأي. |

فإذا نجح الطعن، يُعلن بطلان الحكم وانعدام أثره في مقر التحكيم. وفي معظم الأنظمة القانونية، يجعل ذلك الحكم غير قابل للتنفيذ عالميًا إلى حد كبير. وقد تنفذ محاكم بعض الأنظمة القانونية، كفرنسا وهولندا، حكمًا مُبطلًا استنادًا إلى عيوب في العملية القضائية أمام محاكم مقر التحكيم. ويرجع ذلك إلى أن المادة الخامسة من اتفاقية نيويورك تنص على "جواز" رفض الحكم إذا "نُقض أو أوقف تنفيذه من قبل سلطة مختصة في البلد الذي صدر فيه، أو بموجب قانون هذا البلد".

وعلاوة على ذلك، لا يُفضي الطعن دائمًا إلى إبطال الحكم بأكمله. فحينما يتعلق العيب الإجرائي بجزء بعينه من القرار فحسب (كوجه معين من أوجه التعويضات أو مسألة اختصاصية منفصلة يمكن فصلها عن باقي الحكم)، تملك المحاكم في كثير من الأنظمة القانونية سلطة الحكم بإبطال جزئي، يقتصر على إبطال الجزء المعيب مع الإبقاء على باقي الحكم.

| الطرف الخاسر                                                                                                                                            | الطرف الرابح                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المبادرة بالطعن في الحكم أمام محاكم مكان صدوره ✓</li> <li>استخدام الحكم كنقطة انطلاق لعملية تفاوضية ✓</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الدول التي توجد فيها أصول الطرف الخاسر ✓</li> <li>في حال وجود أصول في دول متعددة، تقييم الدولة التي يُرجَّح أن يكون الإنفاذ فيها الأسرع والأكثر فعالية (اختيار المنتدى الأنسب) ✓</li> <li>نظرًا لسريان القانون المحلي على إجراءات الإنفاذ، الحصول على مشورة محلية من محامين ذوي خبرة في الدولة المعنية ✓</li> </ul> |

الشكل (4-6): قائمة مرجعية بالخطوات التي ينبغي للأطراف مراعاتها بعد صدور الحكم

## نظام الإيكسيد المستقل بذاته

يختلف نظام التنفيذ والطعن بموجب اتفاقية الإيكسيد عن نظيره في التحكيم التجاري. فالإيكسيد يوفر نظامًا مستقلًا بذاته لا تؤدي فيه المحاكم المحلية أي دور في عملية البطلان، وتؤدي فيه دورًا محدودًا في الاعتراف والتنفيذ.

وتُلزم اتفاقية الإيكسيد الدول الأعضاء بـ "احترام أحكام التحكيم والامتنثال لها" (المادة 53). فإذا امتنع أحد الأطراف عن الامتنثال، جاز للطرف الآخر إنفاذ الالتزامات المالية المترتبة على الحكم أمام محاكم أي دولة عضو في الإيكسيد كما لو كان حكمًا نهائيًا صادرًا عن أعلى محكمة في تلك الدولة (المادة 54). ويُحظر حظرًا باتًا على المحاكم الوطنية مراجعة صحة الحكم.

ونظرًا لعدم تمكن المحاكم الوطنية من إبطال حكم صادر عن الإيكسيد، أنشأت الاتفاقية آلية داخلية لضبط الجودة، هي لجنة طلبات البطلان الخاصة. وهي هيئة تتألف من ثلاثة محكمين جدد، يعينهم رئيس المجلس الإداري (رئيس البنك الدولي). ولا يجوز لهذه اللجنة إبطال الحكم إلا لأسباب خمسة ضيقة حصرًا (المادة 52):

1. وجود عيب في تشكيل هيئة التحكيم
2. تجاوز هيئة التحكيم اختصاصها تجاوزاً ظاهراً (كتطبيق قانون غير ذلك القانون واجب التطبيق)
3. وجود فساد من جانب أحد أعضاء هيئة التحكيم
4. الإخلال الجسيم بقاعدة إجرائية أساسية (مثل حق الأطراف في عرض حججهم ودفعهم، والنظر فيها)
5. عدم بيان الحكم للأسباب التي بُني عليها

وتاريخياً، ظلت حالات البطلان الناجحة متفرقة، غير أنه في حال البطلان، لا يجوز تنفيذ الحكم أمام المحاكم الوطنية للدول الأطراف في اتفاقية الإيكسيد. وإذا أُبطل الحكم بالكامل، فإن ذلك لا يعني "انتهاء" المنازعة؛ إذ يعود الأطراف إلى نقطة الصفر، ويجوز لهم إعادة طرح المنازعة على هيئة تحكيم جديدة تابعة للإيكسيد.

#### دراسة حالة

#### آيزر انفراستركشتر المحدودة ضد مملكة إسبانيا (2020)

| الوقائع                                                                                                                                                                                                                                                                              | النتيجة                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فازت آيزر بحكم من الإيكسيد بقيمة 128 مليون دولار أمريكي ضد إسبانيا بشأن إصلاحات الطاقة المتجددة. وبعد صدور الحكم، اكتشفت إسبانيا أن المحكم الذي عينه المدعي كانت تربطه علاقة مهنية طويلة الأمد مع خبير التعويضات لدى المدعي، إذ عملا في المجموعة الاستشارية نفسها، ولم يُفصح عن ذلك. | أبطلت لجنة الإيكسيد المخصصة الحكم بالكامل. وقررت أن العلاقة غير المقصوح عنها أوجدت «افتقاراً ظاهراً إلى الاستقلالية»، وأن عدم الإفصاح عنها أدى إلى «خروج جسيم على قاعدة إجرائية أساسية». وتؤكد هذه الدعوى أنه رغم نهائية أحكام الإيكسيد، فإن سلامة هيئة التحكيم أمر لا يقبل المساومة. |

تعمل اتفاقية نيويورك (1958) واتفاقية الإيكسيد على توحيد منظومة التحكيم من خلال توفير اتساق إجرائي، بما يشمل الطعون وتنفيذ الأحكام النهائية. وقد كُرس كثير من هذه الأحكام في القانون الوطني، وإن كان لا يزال هناك مجال لاختلافات دقيقة. ومع ذلك، ترسي هاتان الاتفاقيتان الحاكمتان توقعات تُترجم إلى ثقة متزايدة عند تناول المنازعات التجارية.

### العقبة الأخيرة: الحصانة السيادية

حتى في حال الاعتراف بالحكم و/أو تنفيذه لصالح الدائن بموجبه، يمثل الدفع بالحصانة السيادية من التنفيذ عقبة أخيرة حينما يكون المحكوم عليه دولة.

ويميز القانون الدولي بين:

← **الحصانة من الاختصاص القضائي:** وهي الحق في عدم مقاضاة الدولة. وتتنازل معظم الدول عن هذا الحق بتوقيعها على اتفاق التحكيم (سواء معاهدة استثمار ثنائية أو عقد).

← **الحصانة من التنفيذ:** وهي الحق في عدم الحجز على أصول الدولة. ونادرًا ما يُتنازل عن هذا الحق.

ولذا، لا يجوز للمدعي الحائز على حكم صحيح أن يحجز ببساطة على سفارة الدولة أو احتياطياتها لدى بنكها المركزي. وبموجب قوانين معظم دول التنفيذ (كقانون الحصانات السيادية الأجنبية الأمريكي أو قانون حصانة الدولة البريطاني)، يقتصر التنفيذ عمومًا على الأصول المستخدمة لأغراض تجارية. وقد تشمل هذه الأصول الحسابات المصرفية المستخدمة في المعاملات التجارية، أو عائدات المبيعات التجارية، أو - في ظروف استثنائية - الطائرات التجارية المملوكة للدولة. أما الأصول السيادية المحمية عمومًا من التنفيذ فتشمل الممتلكات الدبلوماسية، والأصول العسكرية، واحتياطيات البنك المركزي، والتراث الثقافي.

ولا تملك معظم الدول تشريعًا خاصًا بالحصانة السيادية. غير أنه لما كان قانون الحصانة السيادية جزءًا من القانون الدولي العام، فإن محاكم تلك الدول عادةً ما ترجع إلى القانون الدولي العرفي. وتسترشد المحاكم في ذلك باتفاقية الأمم المتحدة لحصانات الدول وممتلكاتها من الولاية القضائية لعام 2004، التي تُعد في أجزاء منها انعكاسًا للقانون الدولي العرفي، وإن لم تكن قد دخلت حيز النفاذ بعد. كما تسترشد المحاكم بالسوابق القضائية لمحكمة العدل الدولية وأحكام المحاكم الأجنبية الأخرى. وتنص المادة 19 من هذه الاتفاقية صراحةً على عدم جواز الحجز على ممتلكات دولة ما لم يثبت "أن الدولة تستخدم هذه الممتلكات أو تعتزم استخدامها على وجه التحديد لأغراض أخرى غير الأغراض الحكومية غير التجارية، وأنها موجودة في إقليم دولة المحكمة" (أي استثناء "الغرض التجاري"). كما تعدد المادة الموافقة والتخصيص باعتبارهما استثناءين على الحصانة. وعلاوة على ذلك، تُرسي المادة 21 من الاتفاقية فئات محددة من الممتلكات المحصنة حصانة مطلقة بحكم طبيعتها (كالممتلكات ذات الطابع العسكري، وممتلكات المصرف

المركزي، والممتلكات المستخدمة في مهام البعثات الدبلوماسية، والممتلكات التي تكون جزءًا من التراث الثقافي).

وأخيرًا، من الناحية العملية، كثيرًا ما تُنظَّم الأنشطة التجارية للدول من خلال كيانات مملوكة لها أو خاضعة لسيطرتها. والقاعدة أن هذه الممتلكات تبقى بمنأى عن متناول الدائن بموجب حكم صادر ضد الدولة. غير أن ثمة استثناءات محدودة على قرينة الانفصال هذه (كأن يُستخدم الكيان لارتكاب احتيال، أو يكون خاضعًا لسيطرة الدولة ومرتبًا بها ارتباطًا وثيقًا إلى حد يُعد معه امتدادًا للدولة أو وكيلًا لها).

### أفضل الممارسات لضمان قابلية التنفيذ

على الرغم من أن الاتفاقيات الدولية أرسّت منظومة يمكن للتحكيم أن يزدهر في ظلها، لا يزال الأطراف المعنيون يؤدون دورًا مهمًا في الحفاظ على هذه المنظومة. ولضمان عمل المنظومة على النحو الصحيح، ينبغي للأطراف:

- ➔ الحرص على صياغة اتفاقات التحكيم بوضوح، وضمان صحتها القانونية، وشموليّتها بقدر كافٍ - إذ يجب تجنب الشروط الغامضة، لأنها قد تُستغل لاحقًا
- ➔ يُتوقع منهم الامتثال الطوعي للتسويات والتوفيق والوساطة، للتوصل إلى نتيجة ودية
- ➔ اختيار مقر تحكيم في نظام قانوني داعم للتحكيم، بما يوفر إطارًا قانونيًا متينًا ويقلل من مخاطر نجاح طلبات البطلان
- ➔ البدء مبكرًا في تحديد الأصول المحتملة التي يمكن التنفيذ عليها، بما يتيح اتخاذ إجراء سريع فور صدور الحكم

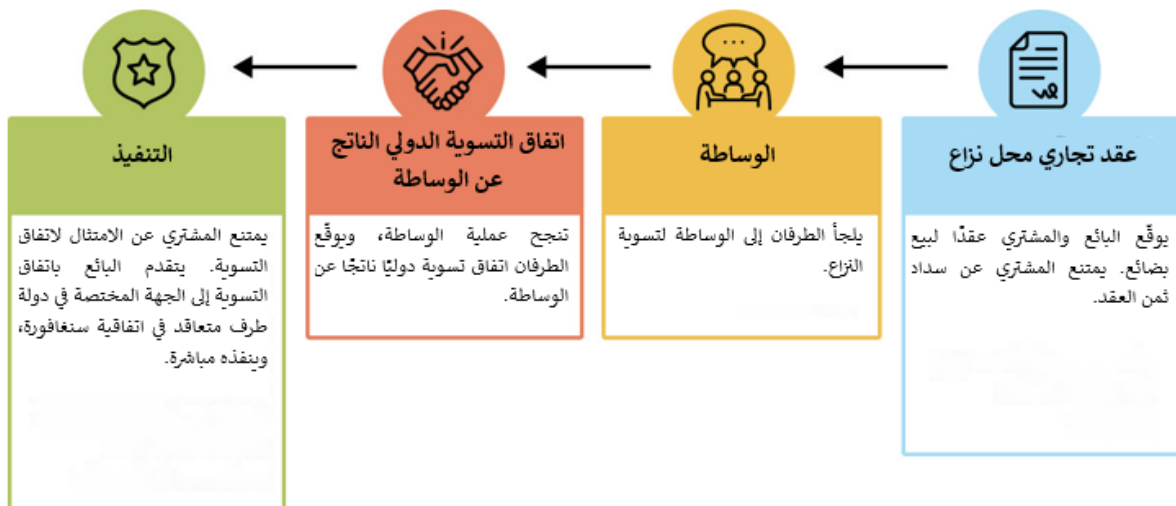
أما هيئات التحكيم، فينبغي أن تعمل على:

- ➔ التقيد بالولاية الممنوحة لها بموجب اتفاق التحكيم
- ➔ ضمان مراعاة الأصول القانونية الواجبة
- ➔ منح الأطراف فرصًا كاملة لعرض قضيتهم
- ➔ تجنب التأخير غير المبرر، أو التكاليف المفرطة، أو الحيد عن القواعد التي اختارها الأطراف
- ➔ التقيد بالاتفاقيات الدولية التي تعمل في إطارها
- ➔ السعي إلى مراعاة مسائل النظام العام في الأنظمة القانونية ذات الصلة

وعلى الرغم من متانة الأطر التي توفرها اتفاقية نيويورك واتفاقية الإيكسيد، يظل التنفيذ أبرز نقاط الاحتكاك في التحكيم الدولي. وعادةً ما تنبع هذه التحديات من التطبيق غير المتسق لمبدأ النظام العام من قبل المحاكم المحلية في الأنظمة القانونية الأقل دعمًا للتحكيم، ومن الصعوبة العملية لرفع الحجاب عن الكيانات المملوكة للدولة بغرض الحجز على أصولها. غير أنه مع التزام أكثر من 170 دولة باتفاقية نيويورك، تظل هذه المنظومة الآلية الأكثر فعالية المتاحة لتسوية المنازعات التجارية والاستثمارية العابرة للحدود.

## تنفيذ اتفاقات التسوية المنبثقة من الوساطة: اتفاقية سنغافورة

تمثل اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة إطارًا موحدًا وفعالاً ينظم الاعتراف باتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة وتنفيذها. ونظرًا للطابع التعاقدي لهذه الاتفاقات، فإنها تبين تفاهم الأطراف بشأن كيفية تسوية خلافاتهم، وتحدد حقوقهم والتزاماتهم. ويشير مصطلح "الدولية" إلى الحالات التي يكون فيها لطرفي اتفاق التسوية المنبثق من الوساطة مقرًا عمل في دولتين مختلفتين. كما يشمل الحالات التي تختلف فيها الدولة التي يقع فيها مقرًا عمل الطرفين عن الدولة التي تُنفذ فيها الالتزامات الجوهرية بموجب اتفاق التسوية، أو عن الدولة التي يرتبط بها موضوع اتفاق التسوية ارتباطًا وثيقًا. وبموجب نظام التنفيذ الجديد هذا، يجوز للطرف أن يُنفذ اتفاق التسوية مباشرة إذا لم يمثل الطرف الآخر لشروطه، على غرار ما يجري مع أحكام التحكيم التي يمكن تنفيذها مباشرة. ويجري التنفيذ في أي دولة أو طرف متعاقد وفقًا لقواعده الإجرائية وطبقًا للشروط المنصوص عليها في اتفاقية سنغافورة.



الشكل (5-6): المسار المعتاد لتنفيذ حلول الوساطة بموجب اتفاقية سنغافورة

وتمنح اتفاقية سنغافورة أطراف الوساطة وسيلة لحماية مصالحهم في المنازعة؛ إذ يجوز للطرف أن يُنفذ اتفاق التسوية مباشرة إذا لم يمثل الطرف الآخر لشروطه. أو، بدلاً من ذلك، قد يباشر أحد الطرفين إجراءات رسمية بشأن مسألة سبق تسويتها عن طريق الوساطة وتوثيقها في اتفاق تسوية دولي. وفي هذه الحالة، يجوز للطرف الآخر أن يحتج باتفاق التسوية لإثبات أن المسألة قد تم تسويتها بالفعل بين الطرفين.

## **المتطلبات الجوهرية لاتفاقات التسوية القابلة للتنفيذ بموجب اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة**

**المنشأ:** يجب أن ينشأ الاتفاق عن وساطة تمت بواسطة وسيط ثالث محايد.

**الشكل:** يجب أن يكون الاتفاق كتابيًا؛ وتقبل السجلات الإلكترونية.

**النطاق:** يشمل المنازعات التجارية ذات العنصر الدولي؛ ويستبعد مسائل المستهلك والأسرة والميراث والعمل.

**الإثبات:** يجب على الطرف طالب التنفيذ أن يثبت أن الاتفاق نشأ عن الوساطة (كتوقيع الوسيط، أو شهادة مؤسسية، أو أي إثبات آخر).

**الطابع الدولي:** وجود طرفين على الأقل من دولتين مختلفتين، أو ارتباط بدول متعددة من خلال التنفيذ أو موضوع الاتفاق.

**أسباب الرفض:** انعدام الأهلية، أو البطلان، أو عدم اكتمال الالتزامات أو غموضها، أو إخلال جسيم من جانب الوسيط، أو مخالفة التنفيذ للنظام العام.

**الأثر:** تكون الاتفاقات المستوفية للشروط قابلة للتنفيذ مباشرة عبر الحدود دون حاجة إلى التقاضي، على غرار أحكام التحكيم أو الأحكام القضائية.

## عملية تنفيذ حكم التحكيم أو اتفاق التسوية المنبثق من الوساطة

في حين توفر كل من اتفاقية نيويورك واتفاقية سنغافورة السند القانوني للتنفيذ، تخضع الإجراءات الفعلية لقواعد المرافعات المدنية الوطنية للبلد الذي تقع فيه الأصول. وتشمل هذه العملية عمومًا الخطوات التالية:

- 1. تعقب الأصول:** قبل تقديم أي مستندات قانونية، يتعين على الطرف الساعي إلى التنفيذ أن يجيب عن سؤال: أين المال؟ إذ لا تكتسب المطالبة المالية قيمتها إلا بقدر ما يتوافر من أصول للوفاء بها. ويشمل ذلك تحديد الحسابات المصرفية، والعقارات، والشركات التابعة، أو مدفوعات سلسلة التوريد (كاعتراض مدفوعات مستحقة للمدين من أطراف ثالثة). وفي حالة الدول ذات السيادة، يلزم كذلك تحديد الأصول غير المستخدمة أو غير المخصصة لأغراض حكومية غير تجارية، كالأصول المرتبطة بالأنشطة الدبلوماسية أو بوظائف البنك المركزي. وكما ورد بيانه أعلاه، لا تسمح معظم الأنظمة القانونية بالتنفيذ إلا على أصول الدولة المستخدمة لأغراض تجارية.
- 2. تقديم الطلب:** بعد اختيار الاختصاص القضائي، يتقدم الطرف الرابع بطلب أمام المحكمة الوطنية المختصة. وبموجب المادة الرابعة من اتفاقية نيويورك، يكون العبء الملقى على مقدم الطلب خفيفًا عن قصد؛ إذ لا يلزمه عمومًا، لتحريك سلطة المحكمة، سوى تقديم: (1) الحكم الأصلي مصدقًا عليه حسب الأصول المتبعة أو نسخة منه معتمدة حسب الأصول؛ (2) اتفاق التحكيم الأصلي أو صورة منه معتمدة حسب الأصول؛ (3) ترجمة معتمدة لهذين المستنديين إذا لم يكونا بلغة البلد الذي يُلتمس فيه التنفيذ.
- 3. أمر التنفيذ:** إذا استوفيت المتطلبات الشكلية، تصدر المحكمة الوطنية أمرًا يُعرف غالبًا بـ "أمر التنفيذ" (باللاتينية: *Exequatur* بمعنى "فليُنْفَذ"). ويضفي هذا الأمر على الحكم الدولي قابلية التنفيذ داخل الدولة كما لو كان حكمًا صادرًا عن محكمة وطنية. وفي كثير من الأنظمة القانونية، تكون هذه الخطوة الأولى من جانب واحد (دون حضور الطرف الآخر)، لمنع المدين من نقل أصوله قبل صدور الأمر. ومتى صدر الأمر، يُبلغ به المدين، الذي تُتاح له بعد ذلك مهلة محدودة للاعتراض استنادًا إلى أسباب المادة الخامسة.
- 4. التنفيذ:** متى أصبح أمر التنفيذ نهائيًا (أو إذا سمحت المحكمة بالتنفيذ الفوري ريثما يُبت في الاستئناف)، يُعامل الحكم معاملة حكم قضائي محلي. ويصبح بإمكان الطرف الرابع عندئذ الاستعانة بسلطة الدولة للحجز على الأصول.

وسواء تعلق الأمر بتصميم منظومة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات أو المشاركة فيها، فمن الضروري إدراك أن مصداقية منظومة تسوية المنازعات تتوقف على الاتساق؛ ذلك أن أي عملية لتسوية المنازعات تُفضي إلى نتائج يتعذر التنبؤ بها ستفقد ثقة مستخدميها على المدى الطويل، وتُخفق في تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله.

## موارد مفيدة

### الاتفاقيات والأطر القانونية:

- ← اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958) الصادرة عن الأمم المتحدة: <https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/new-york-convention-a.pdf>
- ← اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة (2018): <https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/mediation-convention-a-0.pdf>
- ← الإيكسيد، اتفاقية تسوية منازعات الاستثمار بين الدول ومواطني الدول الأخرى (1965): [https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/ICSID\\_Convention\\_EN.pdf](https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/ICSID_Convention_EN.pdf)
- ← اتفاقية الأمم المتحدة لحصانات الدول وممتلكاتها من الولاية القضائية (2004): [https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/4\\_pdf.2004\\_1](https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/4_pdf.2004_1)

### المبادئ التوجيهية والأدلة والشروح:

- ← الأونسيترال، دليل اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (نيويورك، 1958): [https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2016\\_guide\\_on\\_the\\_convention.pdf](https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/2016_guide_on_the_convention.pdf)
- ← أكاديمية سنغافورة الدولية لتسوية المنازعات (SIDRA)، دليل اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة (2021): <https://www.singaporeconvention.org/sites/singaporeconvention.org/files/SMU%20SOL%20Singapore%20Convention%20Mediation%20Handbook.pdf>
- ← مجلة Global Arbitration Review، التنفيذ بموجب اتفاقية نيويورك (2023): <https://globalarbitrationreview.com/guide/the-guide-challenging-and-enforcing-arbitration-awards/4th-edition/article/enforcement-under-the-new-york-convention>

← مكتب Aceris Law، كيف يعمل التنفيذ: تحويل أحكام التحكيم إلى نتائج واقعية  
(2025): [https://www.acerislaw.com/how-enforcement-works-  
/turning-arbitral-awards-into-real-world-results](https://www.acerislaw.com/how-enforcement-works-/turning-arbitral-awards-into-real-world-results)

## الفصل السابع:

خارطة طريق لتصميم منظومة وسائل بديلة  
لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة

## مقدمة

يثبت عمل برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا أن بناء منظومة قوية للوسائل البديلة لتسوية المنازعات أمر لا غنى عنه لأي دولة تسعى إلى تعزيز بيئتها التجارية وجذب مزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر. فالدولة التي تتبنى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات ترسل إشارة واضحة إلى دوائر الأعمال، مفادها أن المنازعات ستُسوّى بعدل وكفاءة ووفقًا لاتفاق الأطراف والمعايير الدولية. وتدفع هذه الثقة الاستثمار الأجنبي المباشر، وتدعم النمو الاقتصادي المستدام، وتعزز سيادة القانون. وفي المقابل، يمكن لأوجه القصور في التشريع، أو الممارسة القضائية، أو القدرة المؤسسية، أو الفرص التعليمية، أو بيئة الأعمال، أو الوعي العام، أن تقوض مصداقية هذه المنظومة وتحد من إمكاناتها الاقتصادية.

### كيف يمكن للدولة أن تعزز منظومتها للوسائل البديلة لتسوية المنازعات تعزيزًا فعليًا؟

تُظهر التجربة أنه لا يوجد تدخل واحد كفيل بتحويل نظام قانوني بعينه إلى مقصد جاذب للتحكيم أو الوساطة؛ بل إن الأثر التراكمي لإصلاحات منسقة - تشريعية وقانونية وقضائية ومؤسسية وتعليمية وثقافية - هو ما يهيئ في نهاية المطاف بيئة يمكن للوسائل البديلة لتسوية المنازعات أن تزدهر فيها.

ويعرض هذا الفصل الإطار العملي الذي وضعه برنامج تطوير القانون التجاري لتطوير منظومة حديثة وقادرة على الصمود وجاذبة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات. ويحدد الركائز الجوهرية التي تقوم عليها الوساطة والتحكيم عالميًا - بما يشمل الأطر القانونية، والجهاز القضائي، والمستخدمين النهائيين من دوائر الأعمال، والجامعات، ونقابات المحامين، ومراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المستقلة - وبرز كيف يمكن للتحسينات في كل مجال من هذه المجالات، وبصورة جماعية، أن تحوّل نظامًا قانونيًا إلى مقصد تنافسي وموثوق وجاذب لتسوية المنازعات، يعزز الاستثمار ويجذب الأعمال.

وتتناول المناقشة أولاً سبل تعزيز منظومة الوساطة، ثم تنتقل إلى تعزيز منظومة التحكيم.

## تعزير منظومة الوساطة

تستلزم منظومة الوساطة الفعالة، في جوهرها، إطارًا قانونيًا (1) يُمكن الأطراف من الموافقة على الوساطة والمشاركة فيها مشاركة جوهرية، و(2) يكفل احترام الجهاز القضائي لاتفاقات التسوية المتفاوض عليها المنبثقة من هذه العملية وإنفاذها.

غير أن ازدهار هذه المنظومة يتوقف على تضافر مجموعة واسعة من الفاعلين - الجهات الحكومية، والمحاكم، والوسطاء، والمستشارين القانونيين، والمؤسسات، والمستخدمين النهائيين من دوائر الأعمال - في دعم هذه المبادئ الجوهرية. ومتى عملت هذه العناصر بتناسق، أصبحت الوساطة آلية موثوقة وفعالة لتسوية المنازعات، ومصدر ثقة للمستثمرين الدوليين الباحثين عن مسارات يمكن التنبؤ بها وغير خصامية لتسوية منازعاتهم.

## دور الحكومة

تؤدي الحكومات وواضعو السياسات دورًا تأسيسيًا في تشكيل مشهد الوساطة. ومن خلال إرساء أطر مؤسسية وقانونية واضحة، فإنها ترسل إشارة - إلى أصحاب المصلحة المحليين والمستثمرين الأجانب على حد سواء - بأن الوساطة وسيلة مشروعة ومستقرة وقابلة للإنفاذ لتسوية المنازعات.

وتكتسب مشاركة الحكومة أهمية أيضًا لأن الوساطة لا يمكن أن تنمو عضوياً فحسب؛ إذ تستلزم إشارة واضحة إلى الإرادة السياسية واليقين القانوني قبل أن تثق بها دوائر الأعمال. ومن مظاهر الفعل الحكومي الفعال:

- ➔ إرساء البنية القانونية التي تجيز الوساطة، وتحمي استقلالية إرادة الأطراف، وتكفل قابلية إنفاذ التسويات المنبثقة منها
- ➔ تضمين السياسات التزامات تُعلي من شأن الوساطة باعتبارها آلية محورية لتسوية المنازعات؛ فعلى سبيل المثال، يحدد قانون كوسوفو بشأن الاستثمار المستدام الوساطة باعتبارها الوسيلة الأساسية لتسوية المنازعات، بما يمنح المستثمرين قدرًا أكبر من إمكانية التنبؤ
- ➔ دعم تطوير مؤسسات الوساطة المسؤولة عن تدريب الممارسين واعتمادهم والإشراف عليهم

← تعزيز الحوكمة الرشيدة والاستقرار من خلال ضمان تعذر إبطال نتائج الوساطة بسهولة نتيجة تغيرات سياسية أو تبدل الأولويات الإدارية

كما يعزز الالتزام الحكومي ثقة المستثمرين؛ إذ يساعد وجود آلية يمكن التنبؤ بها وغير ميسّسة لإدارة المنازعات على استقرار آفاق الاستثمار، ويقلل من المخاطر المتصورة المرتبطة بالمنازعات التجارية.

## الإطار القانوني

لا تقوم منظومة الوساطة الموثوقة والفعالة على مؤسسات قادرة فحسب، بل تقوم أيضًا على إطار قانوني متين يمنح اليقين للمستخدمين والمحايدين والمحاكم. وتكفل القوانين الواضحة والمعايير المتوائمة دوليًا احترام نتائج الوساطة وقابليتها للإنفاذ وحمايتها من أي تدخل غير مبرر. ومن خلال تعزيز الالتزامات الدولية والتشريعات المحلية النازمة للوساطة على حد سواء، يمكن للدول أن تهيئ بيئة تمكينية تعزز الثقة في الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وتشجع على استخدامها في الممارسة التجارية. وتوضح العناصر التالية الأسس القانونية الجوهرية اللازمة للحفاظ على منظومة وساطة حديثة، بدءًا بالأطر القانونية الدولية، ثم تناول الأطر المحلية.

## اعتماد اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة

تستفيد منظومة الوساطة الحديثة استفادة كبيرة عندما تنضم الدولة إلى اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة (2018) - المعروفة باسم اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة - التي:

← توفر إطارًا موحدًا ومعترفًا به دوليًا لإنفاذ اتفاقات التسوية المنبثقة من الوساطة عبر الحدود

← تتيح لطرف في تسوية تجارية منبثقة من الوساطة أن يتقدم مباشرة بطلب الإنفاذ في دولة موقعة أخرى، دون الحاجة إلى إعادة التقاضي بشأن المنازعة الأصلية

← تعزز اليقين التجاري من خلال ضمان ألا تكون الوساطة مجرد ممارسة طوعية، بل عملية تفضي إلى نتائج ملزمة وقابلة للإنفاذ

ويرسل الانضمام إلى اتفاقية سنغافورة إشارة إلى مجتمع الأعمال العالمي مفادها أن هذا النظام القانوني يدعم تسوية فعالة للمنازعات ويتوافق مع أفضل الممارسات الدولية. وبالنسبة لواقعي السياسات، فإن الأثر العملي بسيط: إذ يساعد الانضمام إلى الاتفاقية دوائر الأعمال على الثقة بأن التسويات التي يتم التوصل إليها عن طريق الوساطة ستُحترم فعلياً - حتى عبر الحدود. وتُعد إمكانية التنبؤ هذه حافزاً رئيسياً للمستثمرين الأجانب.

## إدراج الوساطة في معاهدات الاستثمار

منذ عام 2015، سُجلت زيادة ملحوظة في عدد المعاهدات التي تتضمن إشارات صريحة إلى الوساطة في شروط تسوية المنازعات الواردة فيها. فعلى سبيل المثال، يتضمن الجيل الأحدث من معاهدات الاستثمار الثنائية النموذجية لكل من هولندا وتايلاند والجبل الأسود والبوسنة والهرسك إشارات إلى الوساطة.

### المعاهدة الثنائية النموذجية لهولندا (2019) المادة 17(1): الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

«ينبغي، قدر الإمكان، تسوية أي نزاع ودياً عن طريق المفاوضات أو التوفيق أو الوساطة. ويجوز الاتفاق على هذه التسوية في أي وقت، بما في ذلك بعد بدء الإجراءات بموجب هذا الفرع. وعلى الطرف المتنازع أن ينظر بعين الاعتبار في أي طلب يقدمه الطرف المتنازع الآخر لإجراء مفاوضات أو توفيق أو وساطة.»

وفي حين تتراوح شروط المعاهدات المتعلقة بالوساطة بين التشجيع عليها والإلزامها، فإنها تتعامل، على نحو شامل، مع الوساطة باعتبارها وسيلة مجدية لتسوية المنازعات.

## تعزيز التشريع المحلي للوساطة

وحتى بعد الوفاء بالالتزامات الدولية، تستلزم الوساطة أيضاً تشريعاً محلياً متيناً لتعزيز فعاليتها. وثمة طائفة واسعة من النهج التي يمكن النظر فيها، تتراوح بين إجراءات محلية شديدة الخصوصية توفر قواعد أساسية لبدء الوساطة حتى إتمامها، ومعايير أساسية لتنظيم ممارسة الوسطاء، وصولاً إلى اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة. وينبغي أن يحقق هذا التشريع ما يلي:

← تحديد نطاق الوساطة ومبادئها

← حماية استقلالية إرادة الأطراف وضمان تعذر إكراه أي طرف على الدخول في الوساطة

← الفصل الواضح بين دوري القضاة والوسطاء، بما يمنع القضاة من التوسط في الدعاوى المعروضة عليهم

← إرساء قابلية إنفاذ التسويات المنبثقة من الوساطة

← توفير آليات للمساءلة، كمدونات قواعد السلوك، وإجراءات تقديم الشكاوى، وتعريفات واضحة للنجاح وتتبع النتائج

وبات التشريع المحلي للوساطة يجمع على نحو متزايد بين نموذجي الوساطة الإلزامية والطوعية، إذ تعتمد كثير من الأنظمة القانونية اشتراطات قانونية للإحالة الإلزامية أو للسعي إلى الوساطة قبل رفع الدعوى. وفي الوقت ذاته، يظل وجود آليات قوية للاستبعاد الاختياري ضمن هذه الأطر أمرًا جوهريًا لصون استقلالية إرادة الأطراف والحفاظ على الثقة في المنظومة التشريعية. ومن الناحية العملية، كثيرًا ما تبدأ الأنظمة القانونية بالوساطة الطوعية، ثم تُجري تدريجيًا تجارب على مخططات إلزامية محددة الأهداف، طالما احتفظ الأطراف بحق الاستبعاد الاختياري، تفاديًا لأي تصور بوجود إكراه.

## الجهاز القضائي: التحديات وكيف يمكن للوساطة أن تكون جزءًا من الحل

تواجه الأجهزة القضائية حول العالم تحديات مستمرة تعوق إمكانية اللجوء إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وتقديم العدالة بكفاءة. ومن أسباب ذلك:

← تراكم كبير في القضايا، والاعتماد المفرط على القضاة

← محدودية الإلمام بمفاهيم الوساطة

← عدم كفاية الآليات الرسمية لإحالة الدعاوى إلى الوساطة

← مخاوف بشأن مشروعية نتائج الوساطة أو موثوقيتها نتيجة غياب آليات لإتمام الاتفاقات أو ضمان قابليتها للإنفاذ

غير أن الوساطة يمكن أن تكون واحدة من أكثر الأدوات فعالية للتخفيف من الضغط على الجهاز القضائي. فمتى استُخدمت على النحو الملائم:

- ← تخفف برامج الوساطة الملحقة بالمحاكم من أعباء الدعاوى، بما يتيح للقضاة التركيز على المسائل التي تستلزم فصلاً قضائياً.
- ← تُمكن أنظمة الإحالة المحاكم من توجيه الدعاوى الملائمة إلى الوساطة، بما يسرّع الجداول الزمنية لتسويتها.
- ← تعزز مسارات الإنفاذ الواضحة للتسويات المنبثقة من الوساطة ثقة الجهاز القضائي في إحالة الدعاوى إليها.

وتُظهر التجربة الدولية - كنجاح محاكم سنغافورة في خفض تراكم القضايا من خلال الاستثمار في البنية التحتية للوساطة والشركاء المؤسسين الموثوقين - أن الجهاز القضائي المتوائم مع الوساطة يمكن أن يحسّن كفاءة المنظومة تحسّناً كبيراً، وأن يعزز القدرة التنافسية للنظام القانوني في مجال تسوية المنازعات.

#### دراسة حالة

#### الوساطة لتخفيف تراكم القضايا أمام المحاكم

| الحل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | التحدي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعاون برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) مع الجهاز القضائي الوطني لاستحداث مراكز وساطة ملحقة بالمحاكم بوصفها بديلاً قابلاً للتوسع عن التقاضي التقليدي. وبالتعاون مع المجلس القضائي، ساعد البرنامج في تصميم إطار للوساطة لتحديد فئات القضايا المناسبة، وتحويل آلاف المنازعات من المحاكم المثقلة بالأعباء. كما تعاون مع أكاديمية القضاء ونقابات المحامين ومؤسسات الوسائل البديلة المحلية لتقديم برامج شاملة للتدريب على مهارات الوساطة وتدريب المديرين، بما يضمن الاستفادة على المدى الطويل. ونتيجة لذلك أصبح الجهاز القضائي يعمل على تغيير المواقف الثقافية نحو الوسائل البديلة وبناء منظومة وساطة مكثفية ذاتياً وقادرة على الاستمرار في تدريب الوسطاء وتقليل أعباء القضايا، بما يعزز الكفاءة وسهولة الوصول وثقة الجمهور في العدالة. | كان الجهاز القضائي في إحدى الدول الشريكة لبرنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) يواجه تراكماً هائلاً من الدعاوى يزيد عددها على 3.5 ملايين دعوى منظورة، بما أدى إلى تأخيرات جسيمة وتراجع ثقة الجمهور في نظام العدالة. وفي الدعاوى المدنية قد يتجاوز متوسط المدة اللازمة لتسوية نزاع بسيط عشر سنوات. وكان القضاة يتحملون أعباءً مستحيلة؛ إذ أشار أحدهم إلى أنه حتى لو فصل في 100 دعوى يومياً فلن يتمكن من تقليص التراكم الجوهري. وكان النظام يفتقر إلى آليات فعالة لتسوية المنازعات، مع محدودية إمكانية اللجوء إلى العدالة في الوقت المناسب. |

وعليه، فإن المفتاح بالنسبة للقضاة يكمن في النظر إلى الوساطة لا باعتبارها منافسة، بل باعتبارها آلية مكتملة تحافظ على دورهم القضائي الذي لا غنى عنه، مع تعزيز الوصول إلى العدالة في الوقت ذاته.

## الوعي لدى المستخدمين النهائيين

في نهاية المطاف، لا تنجح أنظمة الوساطة إلا حين تثق فيها الجهات الفاعلة التجارية والمستثمرون والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمستشارون القانونيون، ويدركون فوائدها. ويمثل المستخدمون النهائيون المؤشر الأبرز على سلامة منظومة الوساطة.

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>قبول المستخدمين النهائيين للوساطة</b></p>                                           | <p>يشارك المستخدمون النهائيون في الوساطة متى نظروا إليها باعتبارها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقلل من عدم اليقين</li> <li>• تكفل السرية</li> <li>• تحافظ على العلاقات التجارية</li> <li>• توفر الوقت والتكلفة</li> <li>• تكفل نتائج قابلة للإنفاذ ومستقرة</li> </ul>                                                                                                              |
| <p><b>إحجام المستخدمين النهائيين عن استخدام الوساطة</b></p>                               | <p>يحجم المستخدمون النهائيون عن استخدام الوساطة عند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غياب الوعي بالوساطة كخيار للجوء إلى العدالة</li> <li>• وجود تصورات خاطئة مفادها أن الوساطة علامة على الضعف</li> <li>• غياب إرشاد من الممارسين أو شروط تعاقدية تشجع على الوساطة</li> <li>• عدم وضوح الإجراءات أو تفاوت جودة الوسطاء وغياب الكفاءة</li> </ul>                                        |
| <p><b>التدابير التي يمكن أن تبني وعي المستخدمين النهائيين وتُفضي إلى قبول الوساطة</b></p> | <p>يستلزم بناء الوعي لدى المستخدمين تنسيق الجهود:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مؤسسات تقدم التدريب والاعتماد، وتنشر معايير الممارسة، وتضع قواعد شفافة</li> <li>• مستشارون قانونيون يوجهون موكلهم بواقعية، ويثنونهم عن التفاوض القائم على المواقف الذي يجعل الوساطة غير عملية</li> <li>• مبادرات للتوعية العامة توضح كيفية إدماج الوساطة في التخطيط التجاري وإدارة المخاطر</li> </ul> |

### الجدول (1-7): ملخص لبدائل تعزيز وعي المستخدمين النهائيين

ومتى تضافر أصحاب المصلحة – الحكومة، والجهاز القضائي، والوسطاء، والمؤسسات، والجهات الفاعلة التجارية – وعملوا معاً على دعم منظومة الوساطة، فإن ذلك يرسل إشارة قوية مفادها أن هذا النظام القانوني قادر على إدارة المنازعات بموثوقية دون تقاض مطول أو تدخل مسيئ. وتعرّز هذه الثقة مناخ الأعمال والقدرة التنافسية الاقتصادية، وتدعم الاستثمار المستدام.

## تعزيز منظومة التحكيم

تتشابه منظومة التحكيم الفعالة إلى حد كبير مع ما يلزم لتوفير منظومة وساطة متينة. فهي تستلزم، في أساسها، إطارًا قانونيًا حديثًا يعترف باتفاقات التحكيم، ويحد من التدخل القضائي غير الضروري، ويكفل التنفيذ الفعال لأحكام التحكيم.

غير أن "ازدهار" منظومة التحكيم يتجاوز كثيرًا الأحكام التشريعية؛ إذ يتوقف على تضافر مجموعة أوسع من الفاعلين - الحكومة، والتشريع المتقدم، وجهاز قضائي كفء وداعم للتحكيم، ومؤسسات التحكيم، والمحكمين والمستشارين القانونيين المؤهلين، والجامعات والبرامج القانونية الأكاديمية، ونقابات المحامين، والمستخدمين النهائيين من دوائر الأعمال - في عمل منسق. ومتى تحاذت هذه العناصر، أصبح التحكيم آلية موثوقة وفعالة ويمكن التنبؤ بها لتسوية المنازعات التجارية، بما يعزز ثقة المستثمرين، ويضع النظام القانوني في مصاف المقاصد الموثوقة للتحكيم المحلي والدولي على حد سواء.

## الإطار القانوني

يبدأ النظام القانوني الموثوق والداعم للتحكيم بإطار قانوني واضح وحديث ومتوائم مع المعايير الدولية. ويجب ألا تعكس البنية القانونية أفضل الممارسات العالمية فحسب، بل أن توفر أيضًا إجراءات يمكن التنبؤ بها، وتقلل من التدخل القضائي غير الضروري، وتمنح الجهات الفاعلة التجارية - والمستثمرين الأجانب على وجه الخصوص - الثقة بأن أحكام التحكيم ستُحترم وتُنفذ.

ويقوم الإطار القانوني على ركيزتين أساسيتين: الالتزامات التعاهدية الدولية، والتشريع المحلي للتحكيم. وتُرسى هاتان الركيزتان معًا قواعد الاشتباك بالنسبة للأطراف التي تختار التحكيم، وتحددان دور المحاكم والمؤسسات والمحكمين ضمن منظومة التحكيم.

## الالتزامات بموجب القانون الدولي

### التصديق على اتفاقية نيويورك

تُعد اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (1958) والمعروفة بـ"اتفاقية نيويورك" حجر الزاوية في التحكيم التجاري الدولي. وبالتصديق على هذه الاتفاقية، تلتزم الدولة بما يلي:

← الاعتراف بأحكام التحكيم الأجنبية وتنفيذها، رهناً فقط باستثناءات محدودة ومحددة تحديداً ضيقاً

← إعمال اتفاقات التحكيم من خلال إحالة الأطراف إلى التحكيم متى وُجدت هذه الاتفاقات

← توفير إطار موحد يمكن التنبؤ به ومتوائم مع أوساط التحكيم العالمية

ودون الانضمام إلى اتفاقية نيويورك، سيصعب على أي نظام قانوني أن يصبح مقراً جاذباً للتحكيم أو مكاناً موثوقاً لتنفيذ أحكامه.

### التصديق على اتفاقية الإكسيد

بالنسبة للدول الساعية إلى جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، يضيف التصديق على اتفاقية الإكسيد طبقة من الحماية والمصدقية. وتشمل فوائد ذلك:

← إتاحة الوصول المباشر للمستثمرين والدول إلى التحكيم بموجب الإكسيد

← نظام تنفيذ فريد ومستقل بذاته لا يستلزم مراجعة المحاكم الوطنية لأحكام الإكسيد

← تعزيز ثقة المستثمرين بفضل آليات تسوية منازعات يمكن التنبؤ بها ومنزوعة الطابع السياسي

### التشريع المحلي للتحكيم

لا تكفي الالتزامات الدولية وحدها؛ إذ يتعين على النظام القانوني أيضاً أن يعتمد تشريعاً وطنياً مستقلاً للتحكيم يتسم بالحدثة والشمول والاتساق الداخلي، ويحكم كلاً من التحكيم التجاري المحلي والدولي.

### التوافق مع قانون الأونسيترال النموذجي

يُعد قانون الأونسيترال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي، ولا سيما بصيغته المنقحة في عام 2006، معياراً مقبولاً على نطاق واسع. ولضمان إمكانية التنبؤ والتوافق مع الممارسة الدولية، ينبغي لقوانين التحكيم المحلية أن:

← تتوافق جوهرياً مع القانون النموذجي، ويُفضّل اعتماد أحكامه الرئيسية بنصها الحرفي،

ما لم يكن الخروج عنها ضرورياً ومبرراً بوضوح

← تتضمن المبادئ الجوهرية للقانون النموذجي، ومنها:

- ◀ مبدأ الاختصاص بالاختصاص (المادة 16)، الذي يتيح لهيئات التحكيم الفصل في اختصاصها
- ◀ التدخل القضائي المحدود ودور واضح المعالم للجهاز القضائي (المادة 5)
- ◀ الاعتراف باتفاقات التحكيم ومتطلبات شكلية مرنة تجيز الاتفاقات الإلكترونية
- ◀ وجود نظام للتدابير المؤقتة يتسق مع تعديلات عام 2006
- ◀ أسباب واضحة للبطلان ورفض التنفيذ تتوافق مع المادتين 34 و 36

وحيثما استند التشريع القائم إلى قانون الأونسيترال النموذجي لعام 1985، ينبغي إدخال تعديلات عليه لتعكس تحديثات عام 2006، ولا سيما فيما يتعلق بالتدابير المؤقتة والمراسلات الإلكترونية. وللإعتراف بنظام قانوني بوصفه متوافقًا مع قانون الأونسيترال النموذجي، يتعين على الدولة أن تطلب من الأونسيترال تأكيد توافق تشريعها مع القانون النموذجي، مع الإقرار بأن بعض الأحكام آمرة ولا يجوز الخروج عليها.

### سد الثغرات المحلية في التشريع

تواجه كثير من الأنظمة القانونية التي تطور أطرًا للتحكيم مسائل مماثلة، منها:

- ◀ يترك غياب تشريع شامل للتحكيم ثغرات في القواعد المتعلقة بحياد المحكمين واستقلاليتهم، والسرية، والقواعد الإجرائية
- ◀ قد يؤدي غياب توجيه تشريعي بشأن حصانة المحكمين أو مسؤوليتهم إلى إحجام ممارسين مؤهلين عن قبول التعيين
- ◀ يُفضي عدم وضوح أحكام السرية أو غيابها إلى عدم اليقين بشأن توقعات الخصوصية في الإجراءات
- ◀ أوجه التضارب بين تشريع التحكيم وقانون المرافعات المدنية
- ◀ غياب قواعد واضحة بشأن التكاليف، وتوزيعها، أو استردادها
- ◀ محدودية إتاحة التشريعات الجوهرية للعموم - كعدم ترجمة القوانين إلى اللغات التجارية الأكثر استخدامًا - مما يحد من إمكانية استخدامها من قبل الأطراف الدولية

ومعالجة هذه الثغرات أمر ضروري لتهيئة بيئة تحكيم يمكن التنبؤ بها وجاذبة.

## دور الجهاز القضائي

لا يمكن لإطار تحكيم حديث أن يعمل بفعالية دون جهاز قضائي يفهم عملية التحكيم ويحترمها ويدعمها. وتؤدي المحاكم دورًا محدودًا لكنه جوهري في صون سلامة اتفاقات التحكيم، وتقديم الدعم أثناء إجراءاته، وضمان الاعتراف بأحكامه وتنفيذها وفقًا للمعايير الدولية. وحيثما أظهرت المحاكم إمكانية التنبؤ والحياد والكفاءة، اكتسبت الجهات الفاعلة التجارية ثقة بأن هذا النظام القانوني داعم للتحكيم فعليًا.

غير أن كثيرًا من الأجهزة القضائية حول العالم تواجه قيودًا هيكلية، منها محدودية الاطلاع على مبادئ التحكيم، والتطبيق غير المتسق للمعايير الدولية، وتراكم القضايا. ومعالجة هذه التحديات - وبناء جهاز قضائي قادر على الاضطلاع بدوره في دعم التحكيم - أمر جوهري لإرساء منظومة قوية لتسوية المنازعات التجارية.

## سمات الجهاز القضائي الداعم للتحكيم

يتسم الجهاز القضائي الداعم للتحكيم بما يلي:

✓ إدراك دوره المحدود لكنه بالغ الأهمية في منظومة التحكيم: ويتمثل أساسًا في إحالة المنازعات إلى التحكيم، وإنفاذ اتفاقات التحكيم، والاعتراف بأحكام التحكيم المحلية والأجنبية وتنفيذها

✓ احترام مبدأ الاختصاص بالاختصاص، بما يتيح لهيئات التحكيم الفصل في اختصاصها

✓ البت في المسائل والطلبات الداعمة للتحكيم والإشرافية عليه في الوقت المناسب، بما يشمل التعيينات، والتدابير المؤقتة، وطلبات التنفيذ

✓ إمكانية التنبؤ وضبط النفس، بحيث لا تتدخل المحاكم إلا حيثما يُسمح بذلك صراحة بموجب القانون المحلي أو الالتزامات الدولية كاتفاقية نيويورك

✓ تفسير متسق وضيق لاستثناء النظام العام، بما يتوافق مع المادة الخامسة من اتفاقية نيويورك

✓ إصدار أحكام واضحة ومسببة تسببًا سليمًا ومتاحة للجمهور، بما يسهم في الشفافية والاتساق، ويعزز ثقة المستخدمين الدوليين

وباختصار، ينبغي للمحاكم أن تؤدي دور الحارس، لا المشرف، على عملية التحكيم. وهذه السمات مكتسبة وتُصقل بالممارسة؛ إذ لا تنشأ تلقائيًا عن مجرد التشريع.

### التحديات القضائية والأهداف الجوهرية لدعم نظام قانوني داعم للتحكيم

تواجه المحاكم في كثير من الأنظمة القانونية عقبات كبيرة في التعامل مع المسائل المتعلقة بالتحكيم. وتشمل هذه التحديات عادةً:

محدودية الإلمام بالمبادئ الجوهرية للتحكيم، بما يشمل قانون الأونسيترال النموذجي، واتفاقية نيويورك، وأفضل الممارسات الدولية



يُفسي عدم اليقين بشأن نطاق استثناء النظام العام وحدوده بموجب اتفاقية نيويورك، أحيانًا، إلى التوسع المفرط في رفض تنفيذ أحكام التحكيم



يُنظر إلى التحكيم باعتباره آلية استثنائية أو غير مألوفة، بدلاً من اعتباره آلية موازية للآليات الرئيسية ضمن منظومة تسوية المنازعات التجارية



يؤخر تراكم القضايا أمام المحاكم الطلبات المتعلقة بالتحكيم، ويقوض إقامة العدل في الوقت المناسب



وتضعف هذه المسائل مجتمعة موثوقية النظام القانوني باعتباره مقرًا للتحكيم ومكانًا لتنفيذه على حد سواء. وتؤكد هذه القيود الهيكلية ضرورة تعزيز فهم الجهاز القضائي وقدراته وكفاءته الإجرائية.

ومن سبل التخفيف من الضغط على الجهاز القضائي اللجوء إلى آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، كالوساطة الملحقة بالمحاكم السالف بيانها، التي تتيح للقضاة إحالة المنازعات الملائمة إلى الوساطة، وتخصيص الفصل القضائي للدعاوى التي تستلزم فعليًا تدخل القضاء.

ولبناء منظومة داعمة للتحكيم، يمكن للأجهزة القضائية أن تسعى كذلك إلى تحقيق عدة أهداف جوهرية:

الفصل بسرعة وكفاءة في الطلبات والمسائل القضائية المتعلقة بالتحكيم، بما يشمل التدابير المؤقتة، وتعيين المحكمين والطعن فيهم، والاعتراف بالأحكام وتنفيذها



إعداد كوادرات من القضاة المتخصصين أو دوائر تجارية مخصصة ذات خبرة في التعامل مع التشريع المحلي للتحكيم والعلاقة بينه وبين التحكيم الدولي



تقديم توجيه قضائي شفاف ويمكن التنبؤ به، ولا سيما بشأن معايير التنفيذ وتطبيق استثناء النظام العام الوارد في اتفاقية نيويورك



ضمان إتاحة الأحكام القضائية المتعلقة بالتحكيم للعموم، واتساقها، بما يمكن المستخدمين الدوليين من تقييم فقه هذا النظام القانوني وموثوقيته



وتعزز هذه الإصلاحات القضائية مجتمعة مصداقية النظام القانوني، وتدعم ثقة المستثمرين، وتزيد من جاذبيته باعتباره مقرًا موثوقًا للتحكيم ولتنفيذ أحكامه.

## تدابير تعزيز الدعم القضائي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات

لترجمة هذه الأهداف إلى إصلاح عملي، يمكن للأنظمة القانونية أن تعتمد سلسلة من التدابير المحددة الأهداف، المصممة لتعزيز كفاءة الجهاز القضائي وفعاليته وإمكانية التنبؤ به في المسائل المتعلقة بالتحكيم.

وتمثل الخطوات التالية مخططًا لبناء جهاز قضائي مؤهل جيدًا لدعم التحكيم - بدءًا من تطوير الخبرة القضائية المتخصصة، مرورًا بتبسيط الإجراءات وتحسين الشفافية، ووصولاً إلى تعزيز التعاون مع مؤسسات التحكيم.

ويمكن للأجهزة القضائية:

- ← إعداد قوائم متخصصة للتحكيم أو الدعاوى التجارية
- ← إنشاء برامج تدريب قضائي وأدلة إرشادية عملية للقضاة

- ← اعتماد بروتوكولات للتعامل المعجّل مع الطلبات المتعلقة بالتحكيم
- ← نشر توجيهات عملية بشأن التنفيذ والنظام العام
- ← تحسين إدارة الدعاوى واستخدام التقنية
- ← إقامة قنوات تواصل قضائية مع مؤسسات التحكيم

ومتى نُفذت هذه التدابير مجتمعة، فإنها تهيئ إطاراً متماسكاً يعزز دور الجهاز القضائي ضمن منظومة التحكيم الأوسع نطاقاً، ويزيد من ثقة المستخدمين المحليين والدوليين على حد سواء.

ولمساعدة واضعي السياسات على تطبيق هذه المبادئ، نقدم توصيات موحدة توضح العناصر الجوهرية التي يمكن أن تعزز الدعم القضائي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، على النحو المفصل في الملحق [أ].

## مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المستقلة: بناء الثقة والمصدقية والقدرة المؤسسية

تُعد مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المستقلة ركائز جوهرية لمنظومة فعالة لتسوية المنازعات. وتُدار هذه المراكز من جهات خاصة، منفصلة عن المحاكم أو أي كيان حكومي. وتشكل مشروعيتها ومهنيتها وسهولة الوصول إليها تصور دوائر الأعمال والممارسين والمستثمرين الأجانب بشأن التزام النظام القانوني بتسوية عادلة وفعالة وحديثة للمنازعات.

وتُعد المؤسسات القوية دليلاً ملموساً على أن الوسائل البديلة لتسوية المنازعات ليست مجرد فكرة نظرية، بل مدعومة فعلياً بإدارة موثوقة للدعاوى، ومحايدين مؤهلين، وقواعد شفافة، والالتزام بتحسين المستمر. وبالنسبة لواضعي السياسات، يُعد الاستثمار في مركز للوسائل البديلة لتسوية المنازعات من أبرز الإصلاحات وأكثرها أثراً، إذ يوفر لدوائر الأعمال مكاناً محايداً وواضحاً لتسوية منازعاتها.

ومتى عملت المراكز المستقلة بفعالية، فإنها تُحدث أثراً مضاعفاً؛ إذ تضيف على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات مشروعية في نظر المستخدمين، وتوفر فرص تدريب عملي للطلاب والممارسين الشباب (كما هو الحال من خلال مسارات التدريب المرتبطة بمسابقة Vis Moot)، وتستضيف فعاليات إقليمية تعزز الوعي، وتساعد على تغيير الثقافات التي

قد تكون متشككة في البداية إزاء هذه الوسائل. وتُظهر تجارب أنظمة قانونية متعددة أنه حتى في الحالات التي قوبلت فيها الوسائل البديلة لتسوية المنازعات بالشك في البداية، فإن الاستثمار المؤسسي المستمر - كبرامج التدريب، وأساليب التوعية بهذه الوسائل، والإدارة الشفافة للقضايا - يمكن أن يزيد بصورة كبيرة من ثقة الجمهور واستخدامه لها بمرور الوقت.

وعليه، فإن مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المستقلة أكثر بكثير من مجرد هيئات إدارية؛ فهي محركات للمشروعية والابتكار والتطوير المهني تعزز سيادة القانون. ومتى أحسنت حوكمتها وتوافرت لها الموارد الكافية، فإنها ترسخ منظومة التحكيم والوساطة، وتعزز ثقة الجمهور، وتساهم مباشرة في مكانة النظام القانوني باعتباره مقصدًا موثوقًا لتسوية المنازعات.

#### دراسة حالة

#### تعزيز مراكز الوسائل البديلة المستقلة لجذب الاستثمار الأجنبي

##### الحل

على مدى عدة سنوات، تعاون برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) بصورة وثيقة مع المركز المستقل للوسائل البديلة لتعزيز قدرته المؤسسية وترسيخ ثقافة الممارسة. وقد يشتر العمل تبادل الخبرات والتواصل مع مؤسسات الوسائل البديلة والخبراء الدوليين، ودعم المركز في اعتماد أفضل الممارسات الدولية. كما ساعده على توسيع حضوره المهني من خلال مؤتمرات وبرامج تدريب شاملة في الوساطة والتحكيم. وأدت هذه البرامج إلى جذب أعضاء من المجتمع القانوني وطلاب القانون والجهات التنظيمية ونظراء من أمريكا اللاتينية. وبدأ المركز كذلك التعاون مع قضاة المحكمة العليا بشأن دمج الوسائل البديلة ودعم المحاكم. ونتيجة لهذا التواصل طويل الأمد، ازدهر المركز ليصبح جهة إقليمية محترمة وذات مصداقية، تؤدي دورًا محوريًا في تحسين إنفاذ العقود وبيئة الاستثمار.

##### التحدي

يعمل برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) مع دولة شريكة صغيرة تسعى إلى زيادة الاستثمار الأجنبي، لكنها تواجه عوائق مستمرة في منظومتها لتسوية المنازعات. وكان النهج السائد لدى الشركات والممارسين يقوم على اللجوء إلى التقاضي أمام المحاكم الوطنية، مع فهم محدود أو قبول ضعيف لآليات الوسائل البديلة مثل الوساطة والتحكيم. وعندما بدأ البرنامج التعاون، كان المركز المستقل للوسائل البديلة في بداياته ولا يتعامل سنويًا إلا مع أقل من خمس دعاوى، ويقتصر إلى الظهور والبنية التحتية الحالية اللازمة لاكتساب الثقة. وقد حد ذلك من إسهامه في ثقة المستثمرين والممارسين القانونيين. ومع الحد الأدنى من الدعاوى وانخفاض مصداقيته، واجه المركز تحديًا صعبًا في ترسيخ نفسه كجهة موثوقة قادرة على دعم إنفاذ العقود والنمو التجاري.

ولمساعدة الممارسين وواضعي السياسات ومؤسسات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات الناشئة على تطبيق هذه المبادئ، نقدم توصيات موحدة تبين العناصر الجوهرية لمركز قوي وموثوق للوسائل البديلة لتسوية المنازعات في الملحق [ب].

## الجامعات: بناء الجيل القادم من ممارسي الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

تؤدي الجامعات دورًا تأسيسيًا في تشكيل مستقبل منظومة الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، من خلال إعداد الجيل القادم من المحامين والمحكمين والوسطاء وقادة السياسات. وتتوقف قدرة النظام القانوني على المدى الطويل على الحفاظ على بيئة حديثة للتحكيم والوساطة، إلى حد بعيد، على متانة نظامه للتعليم القانوني والفرص المتاحة للطلاب للانخراط في هذه الوسائل نظريًا وعمليًا.

## دمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المناهج القانونية

لا يمكن لأي نظام قانوني أن يحافظ على منظومة حديثة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات دون وجود مسار مستمر لإعداد المهنيين المدربين. ولذا، تمثل الجامعات الأساس طويل الأمد لهذه المنظومة، إذ تكفل استمراريته و ترسيخها باعتبارها ممارسة مألوفة ثقافيًا. وينبغي أن يُطلع المنهج القانوني المعاصر الطلاب على كامل طيف آليات تسوية المنازعات - التحكيم، والوساطة، والتفاوض، والفصل القضائي، وتجنب المنازعات. ومن العناصر الجوهرية لدمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المنهج الجامعي:



الشكل (7-1): العناصر الجوهرية لدمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المنهج الجامعي

ومن خلال دمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المنهج، تكفل الجامعات تخرج الطلاب وهم يمتلكون فهمًا أساسيًا للآليات الأكثر استخدامًا في التجارة الدولية اليوم، بما يزرع بذور القبول الثقافي وازدهار منظومة هذه الوسائل.

## دعم المشاركة في مسابقة وليم فيس للمرافعة في التحكيم التجاري الدولي وغيرها من المسابقات الدولية

تُعد المشاركة في مسابقة وليم فيس للمرافعة في التحكيم التجاري الدولي (Vis Moot)، وما يماثلها من مسابقات المرافعة الصورية، من أكثر الوسائل فعالية لتدريب طلاب القانون على التحكيم الدولي.

وينبغي للجامعات أن تنظر فيما يلي:

- ➡ تقديم دعم مؤسسي لفرق مسابقة فيس، بما يشمل التدريب، والمساعدة البحثية، والدعم المالي لحضور جولات المرافعة الشفوية
- ➡ دمج التحضير لمسابقة فيس ضمن الساعات المعتمدة الأكاديمية أو هياكل الحلقات الدراسية، إقرارًا بما يطوره الطلاب من مهارات بحث قانوني ومرافعة دقيقة
- ➡ إنشاء رابطات لخريجي مسابقة فيس بالتعاون مع فرق أخرى في البلد أو الإقليم ذاته، لضمان الاستمرارية والتوجيه ونقل المعرفة على نحو مستدام بين أجيال الطلاب

وفي نهاية المطاف، كثيرًا ما يصبح هؤلاء الطلاب الجيل الأول من ممارسي التحكيم المحليين - سادّين بذلك ثغرة لا يمكن لأي تشريع وحده أن يسدها.

## دراسة حالة بناء جيل جديد من ممارسي الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

| التحدي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الحل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>في العديد من الأنظمة القانونية النامية في آسيا الوسطى وأوراسيا وجنوب آسيا وأوروبا الشرقية، ظل التحكيم - ولا سيما التحكيم التجاري الدولي - مدة طويلة يُنظر إليه على أنه بعيد المنال أو غير مألوف أو منقطع ثقافيًا. تاريخيًا، كان المحكمون ذوو الخبرة متركزين في مراكز عالمية مثل لندن وباريس ونيويورك، ما ترك للمحاكم والممارسين المحليين تعرضًا محدودًا لمعايير وممارسات التحكيم الحديثة. وفي كثير من الدول لم توجد تقاليد راسخة للتحكيم أو الوسائل البديلة داخل المجتمع القانوني أو بين الفاعلين التجاريين. ونتيجة لذلك افتقرت الشركات إلى بدائل موثوقة عن أنظمة المحاكم البطيئة أو قليلة الخبرة، وعانت الدول في دمج الوسائل البديلة في بيئتها القانونية والتعاهدية.</p> | <p>ساعد برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) لسنوات عديدة في إصلاح بيئات الوسائل البديلة لهذه الدول من خلال دعم مشاركة الطلاب في مسابقة وليم فيس الدولية للتحكيم التجاري السوري. وبالمثل مع نخبة من خبراء التحكيم الدولي، قدم البرنامج دورات مكثفة في كتابة المذكرات والمقارنة قبل إقامة مسابقات صورية داخل الدول الشريكة. وأسفرت هذه البرامج عن دفعات من الطلاب الذين لم يكتفوا بالمنافسة بنجاح في فيينا وهونغ كونغ، بل عادوا أيضًا أساتذة ومحاضرين ومرشدين، فبنوا منظومة قائمة بذاتها ومدعومة بخبرات في التحكيم.</p> <p>واليوم أضفت دول كثيرة في هذه المناطق طابعًا مؤسسيًا على المشاركة في مسابق، وشكلت روابط نشطة للخريجين، واستضافت مسابقات وطنية وإقليمية. وقد حفز هذا الاستثمار طويل الأمد تحولًا جيليًا؛ فالأنظمة التي لم يكن لديها قبل عقد جيل ذو خبرة أصبح لديها اليوم ممارسون متطورون في التحكيم.</p> |

يُظهر ما تقدم أن المشاركة في مسابقة فيس وما يمثّلها من مسابقات المرافعة الصورية تعزّز قدرات الطلاب التحليلية القانونية والكتابية والمرافعة، وتُطلعهم على القانون التجاري الدولي، وتربطهم بشبكة عالمية من الممارسين المستقبليين - بما يسهم مباشرة في النمو طويل الأمد لقدرة النظام القانوني في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

## إضاءة: غرب البلقان

### 10 سنوات من برنامج Vis Moot في غرب البلقان بالأرقام

- 20 برنامجًا تدريبيًا مكثفًا
- 12 مسابقة إقليمية تمهيدية ناجحة
- تدريب ودعم 250 طالبًا و57 مدربًا
- 14 مشاركة في الأدوار الإقصائية، منها بلوغ نصف النهائي في 3 مناسبات
- 18 منحة لدراسة الماجستير في القانون (LL.M.) في جامعات أوروبية وأمريكية
- مئات فرص التدريب العملي في شركات محاماة محلية ودولية رائدة

### عن برنامج Vis Moot

انطلق برنامج Vis Moot في غرب البلقان، بدعم من برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) منذ عام 2015، ويروي قصة نجاح كبيرة غيّرت التعليم والممارسة القانونية في المنطقة. ومنذ إنشائه، قدم البرنامج تدريبات مكثفة ومواد بحثية ومساندة خبراء للفرق والمدربين من أكثر من 10 جامعات في المنطقة. وإلى جانب نتائجهم الملحوظة في مسابقة Vis Moot، أسهم البرنامج في إنشاء دفعة من القضاة المتخرجين حديثًا والممارسين القانونيين الذين يعملون اليوم في كبرى الشركات المحلية والدولية والجامعات والهيئات القضائية والمنظمات الدولية والجهات الحكومية.

## إيجاد مسارات للتدريب العملي المتخصص في الوسائل البديلة لتسوية المنازعات لطلاب القانون

لسد الفجوة بين الدراسة الأكاديمية والممارسة المهنية، ينبغي للجامعات أن تقيم شركات مع أصحاب المصلحة الوطنيين والدوليين لإنشاء برامج تدريب عملي منظمة في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، تمنح الطلاب خبرة عملية مباشرة في هذا المجال.

وثمة ثلاثة مسارات تدريبية جوهرية ذات قيمة خاصة:

- ➔ التدريب لدى مؤسسات التحكيم الدولية أو الوطنية أو الإقليمية
- ➔ التدريب لدى مكاتب المحاماة أو الإدارات القانونية للشركات المتخصصة في التحكيم
- ➔ التدريب لدى المحاكم التي تتناول مسائل متعلقة بالتحكيم أو الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

ومن خلال دمج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات بعمق في التعليم القانوني، ودعم المسابقات الرائدة كمسابقة فيس، وتوفير فرص تدريب عملي منظمة، تصبح الجامعات مساهمًا جوهريًا في منظومة مستدامة ومزدهرة لهذه الوسائل. ولا يقتصر دورها على تطوير

الخبرة الفنية فحسب، بل يرسخ أيضًا ثقافة تقدر تسوية المنازعات بكفاءة وعدل وتوافق مع المعايير الدولية.

## نقابات المحامين: تشكيل الثقافة والممارسة المهنية في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

تؤدي نقابات المحامين كذلك دورًا محوريًا في تشكيل الأعراف والمواقف المهنية التي تحدد مدى قبول آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات - بما فيها التحكيم والوساطة - واستخدامها عمليًا. غير أن نقابات المحامين كانت في بعض الأنظمة القانونية مصدرًا للمقاومة إزاء إصلاح هذه الوسائل. وكثيرًا ما تنبع هذه المقاومة من تصورات خاطئة: إذ ينظر بعض الممارسين إلى التحكيم والوساطة باعتبارهما عمليتين تقصران أمد المنازعات، بما قد يقلل من الساعات القابلة للفوترة، ويجعل الوسائل البديلة لتسوية المنازعات تبدو أقل جاذبية من الناحية المالية مقارنة بالتقاضي التقليدي.

ويستلزم تجاوز هذه التصورات جهدًا متعمدًا لترسيخ ثقافة مهنية أكثر اطلاعًا. ويمكن لنقابات المحامين أن تكون حليفًا قويًا في هذه العملية من خلال:



### الشكل (2-7): أساليب محتملة لبناء الوعي بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات

ومن خلال تبني هذه الأدوار، تساعد نقابات المحامين على تصحيح التصورات الخاطئة، وتعزيز قدرة الأوساط القانونية على خدمة المستخدمين التجاريين، وضمان أن تصبح الوسائل البديلة لتسوية المنازعات عنصرًا أصيلًا ومحترمًا في مشهد تسوية المنازعات. ويُعد

انخراطها أمرًا جوهريًا لبناء منظومة مستدامة ينظر فيها المحامون إلى هذه الوسائل لا باعتبارها تهديدًا للممارسة التقليدية، بل باعتبارها سبيلًا ضروريًا لتقديم خدمات قانونية سريعة وفعالة تركز على الموكل.

## الوعي لدى المستخدمين التجاريين النهائيين

لا تتوقف قوة منظومة التحكيم على سلامة القوانين وكفاءة الجهاز القضائي فحسب، بل تتوقف أيضًا على وعي دوائر الأعمال التي تعتمد على هذه الآليات وثقتها بها. وفي كثير من الأنظمة القانونية، يظل التحكيم وغيره من آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات غير مألوف للأطراف التجارية - كالمنشآت الصغيرة والمتوسطة - التي كثيرًا ما تفتقر إلى الوصول إلى إرشاد قانوني متخصص أو إلى الاطلاع على ممارسات التعاقد الدولية.

ونتيجة لذلك، قد تخفق دوائر الأعمال في تضمين عقودها شروط تحكيم، أو تسيء فهم مزايا الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، أو تلجأ افتراضيًا إلى التقاضي حتى في وجود خيارات أكثر كفاءة. وحينما تُدرج دوائر الأعمال شروط هذه الوسائل في عقودها، تصبح بيئة تسوية المنازعات في النظام القانوني أكثر قابلية للتنبؤ، بما يقلل من علاوات المخاطر ويدعم الاستثمار والنمو الاقتصادي مباشرة.

غير أن بناء ثقافة تفهم فيها الجهات الفاعلة التجارية الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وتثق بها، وتستخدمها بمبادرة منها، يستلزم توعية عامة وتواصلًا متعمدين. ويشمل ذلك:



### الشكل (7-3): أساليب محتملة لبناء الوعي بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات

ومتى فهمت دوائر الأعمال - كبيرها وصغيرها - كيفية عمل آليات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وكيفية إدراجها في عقودها منذ البداية، قلّ احتمال تصاعد المنازعات إلى تقاض

مكّلف. ويعزز هذا الوعي المتزايد لدى المستخدمين النهائيين بيئة تسوية المنازعات ككل، ويشجع على التسوية المبكرة، ويعزز جاذبية النظام القانوني في نظر المستثمرين الباحثين عن وسائل يمكن التنبؤ بها وذات توجه تجاري لإدارة المخاطر.

## موارد مفيدة

### مجموعات أدوات السياسات والتطبيق:

- ← الأونسيترال، مشروع مجموعة أدوات بشأن درء المنازعات الاستثمارية الدولية والتخفيف من حدتها (2024) (A/CN.9/1185):  
<https://docs.un.org/ar/A/CN.9/1185>
- ← الإيكسيد، ملاحظات عملية للمدعى عليهم في تحكيم الإيكسيد (2015):  
<https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/publications/Practice%20Notes%20for%20Respondents%20-%20Final.pdf>
- ← لجنة التحكيم والوسائل البديلة لتسوية المنازعات التابعة لغرفة التجارة الدولية، دليل الإدارة الفعالة للتحكيم: دليل للمستشارين القانونيين الداخليين وممثلي الأطراف الآخرين (2017): <https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/effective-management-of-arbitration-a-guide-for-in-house-counsel-and-other-party-representatives>

### التعليم والمرافعة الصورية:

- ← مسابقة وليم فيس للمرافعة في التحكيم التجاري الدولي (مسابقة طلابية في مجال القانون التجاري وبيع البضائع) (مرتقبة، 2026): <https://www.vismoot.org>
- ← مسابقة فرانكفورت للمرافعة في تحكيم الاستثمار (مسابقة طلابية في مجال قانون حماية الاستثمار) (بلا تاريخ): <https://www.investmentmoot.org>
- ← مسابقة التحكيم الدولي في الاستثمار الأجنبي المباشر (مسابقة طلابية في مجال قانون حماية الاستثمار) (2025): <https://fdimoot.org>
- ← مسابقة الوساطة الصادرة عن غرفة التجارة الدولية (مسابقة في مجال الوساطة) (مرتقبة، 2026): <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/adr/mediation/mediation-competition-week>

## أبرز الاتفاقيات والقوانين النموذجية:

- ← الأمم المتحدة، اتفاقية الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية وتنفيذها (نيويورك، 1958): <https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/new-york-convention-a.pdf>
- ← اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة (2018): [https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/mediation\\_convention\\_a\\_0.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/mediation_convention_a_0.pdf)
- ← الأونسيتال، قانون الأونسيتال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي لعام 1985، مع التعديلات التي اعتُمدت في عام 2006: [https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953\\_a\\_ebook\\_0.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/19-09953_a_ebook_0.pdf)
- ← قانون الأونسيتال النموذجي بشأن الوساطة التجارية الدولية واتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة، لعام (2018): [https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/22-01361\\_mediation\\_guide\\_arabicfinal\\_ebook.pdf](https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/ar/22-01361_mediation_guide_arabicfinal_ebook.pdf)

## القانون المرن:

- ← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، المبادئ التوجيهية حول تضارب المصالح في التحكيم الدولي (2024): <https://www.ibanet.org/document?id=Guidelines-Conflict-Interest-Arabic-2024>
- ← النقابة الدولية للمحامين (IBA)، قواعد الإثبات في التحكيم الدولي (2020): <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=def0807b-9fec-43ef-f2cb2af7cf7b-b624>
- ← المجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين (CIARB)، إرشادات الممارسة المهنية (بلا تاريخ): <https://www.ciarb.org/resources/professional-practice-guidelines>



كما توضح الفصول السابقة، تقدم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات للدول مزيجًا ملائمًا لبنية قوية للسياسات ووظائف إدارة المنازعات. وتتمثل أبرز فوائدها، بطبيعة الحال، في التسوية ذاتها. غير أن إسهامها الأعمق يكمن في بعده المنهجي - قواعد تتسع مع تزايد الطلب، ومؤسسات تجذب المستخدمين وترسخ الثقة، وعمليات تكتسب مشروعيتها من خلال الشفافية والتطبيق الثابت الذي يمكن التنبؤ به.

وثمة مجالان جديران بأن يوليهما واهو السياسات في الدول اهتمامًا خاصًا: الإدماج المحلي المتعمد لنظم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، ومشاركة الدول ذاتها في هذه الوسائل.

أما فيما يتعلق بالمجال الأول، فإن الوسائل البديلة لتسوية المنازعات تعد بتوسيع إمكانية اللجوء إلى العدالة للجميع، وتخفف العبء عن الأجهزة القضائية المثقلة، وترسي استقرار بيئة الأعمال والاستثمار، وتمكّن المستخدمين التجاريين من تسوية منازعاتهم بسرعة وبتكلفة زهيدة وبكفاءة. وبالنسبة للدول، عادةً ما يكون تشجيع المستخدمين على تسوية منازعاتهم وفق شروطهم الخاصة هو النهج الأمثل. فمن خلال ذلك، يُمكن المستخدمون من القطاع الخاص بأطر قانونية موثوقة، ويزدهر الابتكار الذي قد يتجاوز وتيرة التحديث التشريعي. وتتيح المرونة المتأصلة في هذه الوسائل للمستخدمين تسوية منازعاتهم بحلول مبتكرة ومستقرة. ويظل دور الدولة، بما في ذلك جهازها القضائي، مكتملاً لا منافساً؛ إذ تضع الدولة السياسات وتوفر الإشراف اللازم، دون أن يكون دورها في هذه الوسائل دورًا تنفيذيًا مباشرًا.

أما فيما يتعلق بالمجال الثاني، فقد أدركت الدول منذ أمد بعيد أن تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر يستلزم مراعاة بعض توقعات المستثمرين الدوليين، غير أن مشاركة الدول في وسائل تسوية المنازعات المضمّنة في اتفاقيات الاستثمار جاءت متفاوتة. وأدت التصورات المشوّهة بشأن منظومة منازعات الاستثمار وممارستها إلى تفاوت في المشاركة، وربما في النتائج أيضًا. ومن خلال المشاركة المستنيرة، يمكن للدول أن تفهم على نحو أفضل نقاط اتخاذ القرار في هذه المنازعات، سواء تولّاها المسؤولون بأنفسهم أو بالاشتراك مع مستشارين قانونيين خارجيين، وأن تجني ثمار تسوية المنازعات التي يملك الأطراف فيها زمام التحكم.

وفي نهاية المطاف، يوظف المستخدمون الوسائل البديلة لتسوية المنازعات لتحقيق أغراضهم الخاصة. وكما استكشف هذا الكتاب، فإنها تركز على فكرة بسيطة، وإن كانت

قوية الأثر، مؤداها أن بإمكان الأشخاص، متى تهيأ لهم الإطار والدعم الملائمان، أن يبتكروا أفضل الحلول الخاصة بهم لتسوية النزاع. وفي التجارة العالمية، تكتسب هذه الفكرة أهمية أكبر، إذ يعمل المشاركون عبر فروق جغرافية وثقافية وقانونية متباينة. وعلى امتداد كل بُعد من هذه الأبعاد، تقدم الوسائل البديلة لتسوية المنازعات حلولاً لتجسير هذه الفروق، وتسوية المنازعات سلمياً، وتمهيد طريق للمضي قدماً في عالم دائم التغير.

الملحق أ:

خارطة طريق برنامج تطوير القانون التجاري  
لتعزيز الدعم القضائي للوسائل البديلة  
لتسوية المنازعات

يجمع الجدول أدناه الإصلاحات القضائية الجوهرية التي تناولها الفصل السابع: خارطة طريق لتصميم منظومة وسائل بديلة لتسوية المنازعات تتسم بالفعالية والكفاءة. ويقدم الجدول هذه الإصلاحات في صورة أداة مرجعية عملية لواضعي السياسات والقضاة ومديري المحاكم. وفي حين يعرض المتن الرئيسي الأساس المنطقي لتعزيز كفاءة الجهاز القضائي وفعاليتها وإمكانية التنبؤ به في المسائل المتعلقة بالتحكيم، يترجم هذا الملحق تلك المفاهيم إلى مجموعة واضحة من التدابير القابلة للتطبيق. ويرز الجدول، بوصفه مخططًا عمليًا، الخطوات المؤسسية التي يمكن للأنظمة القضائية اتخاذها لتحسين دعمها للتحكيم، بدءًا من إنشاء قوائم متخصصة، ووصولاً إلى تحسينات في إدارة الدعاوى والتدريب والشفافية والتعاون مع مؤسسات التحكيم.

ومن خلال تنظيم هذه التوصيات في صيغة منهجية، يؤدي هذا الملحق وظيفة مزدوجة: دليل تشخيصي لتقييم الممارسة القضائية الراهنة، وخارطة طريق للأنظمة القانونية الساعية إلى تعزيز مصداقيتها وفعاليتها ضمن منظومة التحكيم الأوسع نطاقًا.

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1.</b><br/>إنشاء قوائم متخصصة<br/>للتحكيم أو الدعاوى<br/>التجارية</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكليف فريق من القضاة المدربين تدريبًا متخصصًا على التحكيم للتعامل مع: <ul style="list-style-type: none"> <li>- طلبات التعيين والطعن؛</li> <li>- والتدابير المؤقتة الداعمة للتحكيم؛</li> <li>- وإجراءات التنفيذ والبطلان</li> </ul> </li> <li>• تطبيق قواعد معجلة لإدارة الدعاوى في المسائل المتعلقة بالتحكيم</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>2.</b><br/>إنشاء برامج تدريب<br/>قضائي وأدلة إرشادية<br/>للقضاة</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد أدلة إرشادية تبين نهج النظام القانوني إزاء التحكيم، بالإشارة إلى: <ul style="list-style-type: none"> <li>- مبدأ الاختصاص بالاختصاص؛</li> <li>- وإجراءات التنفيذ؛</li> <li>- وتفسير النظام العام؛</li> <li>- والالتزامات بموجب اتفاقية نيويورك</li> </ul> </li> <li>• إقامة شراكات مع جهات دولية كالأونسيترال، والمجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين (CI Arb)، والحكومات أو المحاكم الأجنبية، ومؤسسات التحكيم، لتقديم تعليم قضائي مستمر</li> <li>• تركيز التدريب على: <ul style="list-style-type: none"> <li>- التفسير الضيق لاستثناء النظام العام؛</li> <li>- تجنب الأسباب الشكلية للبطلان؛</li> <li>- فهم التحكيم باعتباره آلية معتادة لا استثناء</li> </ul> </li> </ul> |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. اعتماد بروتوكولات للتعامل المعجل مع الطلبات المتعلقة بالتحكيم</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اشتراط عقد جلسات استماع أولية لطلبات التنفيذ أو التدابير المؤقتة في غضون 14 يومًا</li> <li>• وضع قواعد مبسطة للأدلة والمذكرات</li> <li>• فرض جداول زمنية واضحة لإصدار الأحكام</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <p>4. نشر – توجيهات عملية بشأن التنفيذ والنظام العام</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إصدار توجيهات كتابية بشأن: <ul style="list-style-type: none"> <li>- متى وكيف يجوز للمحاكم مراجعة الأحكام؛</li> <li>- الاستخدام المقيّد لأسباب النظام العام؛</li> <li>- الجداول الزمنية المتوقعة للتنفيذ</li> </ul> </li> <li>• نشر الأحكام القضائية المتعلقة بالتحكيم في قاعدة بيانات ميسرة الوصول، وتشجيع التعليق على الأحكام المرجعية</li> </ul> |
| <p>5. تحسين إدارة الدعاوى واستخدام التقنية</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استحداث: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم الطلبات إلكترونياً في المسائل المتعلقة بالتحكيم؛</li> <li>- جلسات استماع عن بُعد للمسائل العاجلة؛</li> <li>- وسجل دعاوى سريع مخصص لدعم التحكيم</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                      |
| <p>6. إقامة قنوات تواصل قضائية مع مؤسسات التحكيم</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد اجتماعات دورية بين كبار القضاة ومؤسسات التحكيم من أجل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- مواءمة التوقعات؛</li> <li>- تحديد المسائل الإجرائية المتكررة؛</li> <li>- دعم تطوير عمليات التعيين والانتصاف العاجل</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                      |

الجدول (الملحق أ.1): خارطة طريق لتعزيز الدعم القضائي للوسائل البديلة لتسوية المنازعات

## الملحق ب:

# خارطة طريق برنامج تطوير القانون التجاري لبناء مؤسسات مستقلة فعالة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات

لمساعدة الممارسين وواضعي السياسات ومؤسسات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات الناشئة على تطبيق هذه المبادئ، نقدم جدولاً موحداً يبين العناصر الجوهرية لمركز قوي وموثوق للوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

ويستخلص الجدول أدناه أبرز السمات المؤسسية التي تناولها هذا القسم - بدءاً من إدارة الدعاوى والاعتماد، ووصولاً إلى الحوكمة، والبنية التحتية، والتعاون الإقليمي - في أداة مرجعية عملية.

ويُقصد به أن يكون إطاراً تشخيصياً للمراكز الساعية إلى قياس ممارساتها الراهنة، ودليلاً تفصيلياً في الوقت ذاته للجهات العاملة على تعزيز قدرتها التشغيلية ومكانتها الدولية.

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. التميز في إدارة الدعاوى</b> | تضمن المؤسسات الفعالة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات توافر ما يلي: <ul style="list-style-type: none"><li>• إدارة احترافية للدعاوى، بموظفين مدربين يفهمون كيفية سير إجراءات التحكيم والوساطة</li><li>• نظم رقمية لإدارة الدعاوى تتيح تقديم الطلبات إلكترونياً بأمان، وتبادل المستندات، وعقد جلسات استماع عن بُعد</li><li>• جداول زمنية واضحة وإجراءات سهلة الاستخدام تكفل إمكانية التنبؤ والكفاءة</li></ul> وتعزز الإدارة الجيدة للدعاوى مصداقية المؤسسة، وترسخ الثقة في عملية التسوية بالوسائل البديلة. |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2.</b><br/>اعتماد<br/>الوسطاء<br/>والمحكمين وقوائمهم</p>            | <p>ينبغي للمؤسسات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إرساء إجراءات تعيين شفافة ونشر السير الذاتية للمحكمين والوسطاء</li> <li>• الحفاظ على امتلاك قائمة متنوعة ومدرّبة جيّدًا تعكس الخبرة المحلية والدولية على حد سواء</li> <li>• وضع برامج للترخيص والاعتماد، ويُفضّل أن يكون ذلك بالشراكة مع منظمات كالمجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين (CI Arb)</li> <li>• وتكفل القوائم المعتمدة استيفاء المحايدين لمعايير متسقة من الكفاءة والأخلاقيات والحياد.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>3.</b><br/>القدرة<br/>للموظفين:<br/>تطوير<br/>الأعمال والعمليات</p> | <p>يجب على مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات المستقلة الاستثمار في وظيفتين متوازيتين للموظفين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الأعمال:</li> <li>- تنظيم حملات توعية عامة بشأن خدمات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات</li> <li>- التواصل مع الغرف التجارية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة والأوساط القانونية لتشجيع اعتماد هذه الوسائل</li> <li>- تنظيم أسابيع توعية بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وتدريبات للممارسين، وفعاليات للتواصل</li> <li>• العمليات التشغيلية:</li> <li>- إدارة نماذج تمويل مستدامة - كرسوم الدعاوى، والعضويات المؤسسية، والدعم الحكومي حيثما كان ملائمًا دون المساس بالاستقلالية</li> <li>- ضمان أنظمة إدارية فعالة، ومعالجة آمنة للمدفوعات، والامتثال لحوكمة المؤسسة</li> <li>وتكفل هاتان الوظيفتان استدامة المركز التشغيلية وأهميته لدى المجتمع.</li> </ul> |
| <p><b>4.</b><br/>قواعد وإجراءات تحكيم<br/>شفافة وحديثة</p>                | <p>تشكل القواعد المؤسسية العمود الفقري لثقة المستخدمين. وينبغي للمراكز أن تكفل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إتاحة القواعد للعموم على الموقع الإلكتروني، وسهولة فهمها، وتوافرها بلغات متعددة</li> <li>• مراجعة القواعد بانتظام - ويُفضّل سنويًا - للتكيف مع تطور الممارسة العالمية</li> <li>• تحديثها لتتضمن سمات حديثة مثل: <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإجراءات المعجّلة؛</li> <li>- أحكام محكم الطوارئ؛</li> <li>- ضم المطالبات؛</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <p>- الجلسات الرقمية والأدلة الإلكترونية</p> <p>وتخاطر المؤسسات التي تخفق في التحديث بأن يُنظر إليها باعتبارها متقدمة أو يتعذر التنبؤ بها. فالقدرة على التكيف سمة مميزة لمراكز التحكيم الموثوقة.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                     |
| <p>توفر مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات الفعالة مرافق داعمة تعزز الإدارة الاحترافية، تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قاعات جلسات استماع، ومساحات فرعية آمنة، وإمكانات لعقد جلسات استماع افتراضية</li> <li>• خدمات الترجمة التحريرية والفورية وتدوين المحاضر</li> <li>• أنظمة آمنة لتخزين ملفات الدعاوى والتواصل</li> </ul> <p>وتعزز هذه السمات تجربة المستخدم، وتجعل المركز متوائماً مع التوقعات الدولية.</p>                                                                                                       | <p><b>5.</b><br/><b>الخدمات والبنية التحتية الداعمة</b></p>         |
| <p>تستفيد المراكز المستقلة من بناء شراكات مع مؤسسات مماثلة، بوسائل منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مذكرات تفاهم للتعاون المؤسسي، أو التدريب المتبادل، أو تبادل القوائم</li> <li>• مؤتمرات إقليمية مشتركة أو أسابيع توعوية بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات، تعزز الظهور وتوحد أفضل الممارسات</li> <li>• الترويج في المحافل الدولية، بما يشجع الأطراف الأجنبية على اختيار هذا النظام القانوني مقرًا للتحكيم أو مكانًا لجلساته</li> </ul> <p>ويوسع التعاون الإقليمي حجم الدعاوى، ويعزز المصداقية، ويسرع التعلم المؤسسي.</p> | <p><b>6.</b><br/><b>التعاون الإقليمي وتعزيز المكانة الدولية</b></p> |
| <p>للتخفيف من المخاوف بشأن التأثير الحكومي غير المبرر، يجب على مراكز الوسائل البديلة لتسوية المنازعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على هياكل حوكمة مستقلة، ويُفضّل أن تضم مجالس إدارة مختلطة من القطاعين العام والخاص</li> <li>• اعتماد ضمانات داخلية تكفل الحياد والشفافية</li> <li>• نشر تقارير سنوية وإحصاءات مجهولة المصدر عن الدعاوى - كعدد الطلبات، ومدتها، ومعدلات التنفيذ، والتكاليف</li> </ul> <p>وتبني الشفافية الثقة، وتجعل المركز متوائماً مع التوقعات الدولية بشأن المساءلة.</p>                         | <p><b>7.</b><br/><b>الحوكمة والاستقلالية</b></p>                    |

**الجدول (الملحق ب.1): خارطة طريق لبناء مؤسسات مستقلة فعالة للوسائل البديلة لتسوية المنازعات**

## مسرد المصطلحات

---

**الفصل في المنازعات:** أسلوب من أساليب الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، يُستخدم غالبًا في تخطيط المشروعات الكبرى أو تنفيذها (لا سيما في قطاع الإنشاءات)، بواسطة عضو واحد (خبير) أو هيئة من ثلاثة أعضاء (مجلس الفصل في المنازعات). وكثيرًا ما يُجمع بينه وبين التحكيم في شرط تسوية المنازعات. ويلعب هذا الأسلوب دورًا جوهريًا في تفادي المنازعات مبكرًا من خلال تسوية الشكاوى والخلافات فور نشوئها. ويجوز لهيئات التحكيم والمحاكم إلغاء قرارات الفصل في المنازعات هذه، ما لم يمثل لها الأطراف طواعية.

**هيئة التحكيم الحر:** هيئة من المحكمين أو المختصين بالفصل في المنازعات يختارها أطراف النزاع، خارج الإطار الرسمي لمؤسسات الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وتخضع الصلاحيات في عملية التحكيم هذه وإجراءاتها وديناميكياتها بالأساس لاتفاق الأطراف وقانون مقر التحكيم. ويجوز للأطراف اختيار قواعد مؤسسة تحكيم بعينها لتحكم العملية، أو اللجوء إلى مؤسسة للحصول على الدعم الإداري واللوجستي، دون أن يغير ذلك من الطابع الحر للعملية.

**المجتمعات المتأثرة:** المجتمعات التي تتأثر بالمنازعات المتعلقة بالموارد الطبيعية أو الآثار البيئية أو حقوق الإنسان، أو حقوق الشعوب الأصلية. ويثري إشراك هذه المجتمعات عمل هيئات التحكيم من خلال ما يتيح من فهم للأبعاد الاجتماعية والثقافية للنزاع، ولا سيما حين يسهم فهم هذه الأبعاد في التوصل إلى تسوية. وفيما عدا ذلك، عادةً ما تفتقر المجتمعات المحلية إلى حقوق إجرائية رسمية.

**الأطراف الثالثة:** (باللاتينية: *Amici Curiae*، وتعني حرفيًا "أصدقاء المحكمة"). غالبًا ما تكون منظمات غير حكومية، أو مؤسسات أكاديمية، أو رابطات صناعية تقدم رؤى متخصصة بشأن السياسات أو التفسير القانوني، بما يمنح هيئة التحكيم منظورًا يتجاوز ما يعرضه أطراف النزاع. وفي منازعات الاستثمار، يجوز لدولة المستثمر والدولة المدعى عليها تقديم تفسيرات أحادية أو مشتركة للمعاهدة المعمول بها، أو تقديم معلومات ذات صلة إلى هيئة التحكيم في صورة مذكرات الأطراف الثالثة.

**التعيين:** يُعرف أيضًا بتشكيل هيئة التحكيم. وفي الغالب، يرشح كل طرف محكمًا واحدًا؛ ثم يسعى الطرفان أو المحكمان المعينان إلى التوصل إلى اتفاق بشأن ترشيح رئيس هيئة التحكيم. وتحدد قواعد التحكيم عادةً إطارًا زمنيًا للاتفاق على تشكيل هيئة التحكيم (كتسعين يومًا من تاريخ تسجيل طلب التحكيم). وفي حال تعذر التوصل إلى اتفاق، تتولى سلطة التعيين الافتراضية (عادةً مؤسسة التحكيم، كالإيكسيد أو محكمة التحكيم الدائمة)

تعيين الرئيس. وكقاعدة عامة، لا يجوز أن يحمل أي محكم جنسية أي من الأطراف (ما لم يتفق على خلاف ذلك - القاعدة 1 من قواعد الإيكسيد).

**سلطة التعيين:** شخص أو مؤسسة محايدة يعينها الأطراف، أو القانون الواجب التطبيق، أو القواعد المؤسسية، لاتخاذ قرارات إجرائية أو تعيينات أو إجراءات حين يتعذر على أطراف النزاع الاتفاق. وتؤدي سلطات التعيين دورًا رئيسيًا في تجنب حالات الجمود أو التأخير غير الضرورية، من خلال تعيين المحكمين أو البت في الطعون المقدمة ضدهم وغير ذلك من المسائل. وفي غياب سلطة تعيين محددة، تؤدي المحكمة المختصة هذا الدور تلقائيًا بموجب القانون الواجب التطبيق.

**المحكم:** صاحب القرار الرئيسي في التحكيم، إذ يصدر أحكامًا ملزمة قابلة للتنفيذ دوليًا. وعلى الرغم من أن أطراف النزاع هم من يختارون المحكم، فإنه يلتزم بواجبي الاستقلالية والحياد ذاتهما اللذين يلتزم بهما القاضي، حفاظًا على مشروعية الإجراءات ونزاهتها.

**هيئة التحكيم:** الجهة التي تفصل (بأغلبية الأصوات) في نتيجة المنازعة. وفي الدعاوى المتعلقة بالاستثمار، تتألف هيئة التحكيم في الغالب الأعم من ثلاثة محكمين.

**حكم التحكيم:** قرار نهائي وملزم تصدره هيئة التحكيم لتسوية منازعة أُحيلت إلى التحكيم.

**التحكيم المقترن بالوساطة:** آلية مختلطة ضمن الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، يصدر فيه المحكم حكمًا مختومًا ثم يتولى إجراء الوساطة. فإذا أخفقت الوساطة، يُفتح الحكم المختوم، مما يُفضي إلى قرار ملزم. وقد يلجأ بعض الأطراف أيضًا إلى التفاوض أو الوساطة أثناء سير التحكيم، ويتوصلون إلى تسوية، ثم يطلبون من المحكم أن يُقنن شروط الاتفاق المتفاوض عليه في حكم تحكيم اتفقي.

**الإسناد:** نسبة فعل معين أو امتناع عن فعل معين إلى الدولة بموجب القانون الدولي.

**تنفيذ حكم التحكيم:** عملية التسجيل لدى محكمة أو جهة مختصة لإلزام الطرف الصادر ضده الحكم بالتصرف على النحو الذي قرره هيئة التحكيم. ويجوز للطرف المطلوب التنفيذ ضده الاعتراض على هذا التنفيذ من خلال تقديم دليل على توافر أحد أسباب رفض التنفيذ، المدرجة في البند (1) من المادة الخامسة من اتفاقية نيويورك.

**الاعتراف بحكم التحكيم:** عند صدور حكم التحكيم عن هيئة التحكيم، يُعترف به عمومًا من قبل المحاكم المحلية، بما يؤكد أثره القانوني.

**التسوية الودية:** وسيلة توافقية غير خصامية لتسوية المنازعات قائمة على المصالح، وكثيرًا ما تسبق التقاضي أو التحكيم الخصامي. وتتمثل هذه العملية في مفاوضات بين الأطراف، بمشاركة طرف ثالث محايد (وسيط أو موفّق) أو دونها. ولا يكون اتفاق التسوية الناتج ملزمًا بذاته، لكن يجوز للأطراف أن يطلبوا من هيئة التحكيم أن تصادق على تسويتهم في حكم بشأن الشروط المتفق عليها، الذي يصبح عندئذ قابلاً للتنفيذ باعتباره حكم تحكيم بموجب القانون الوطني والدولي.

**معاهدة الاستثمار الثنائية (BIT):** اتفاق دولي يُبرم بين دولتين، يهدف إلى تشجيع استثمار رعايا وشركات إحدى الدولتين وحمايته وتنظيمه في إقليم الدولة الأخرى. وكثيرًا ما تمنح هذه المعاهدات المستثمرين المحميين من الدولة الطرف في المعاهدة حق رفع مطالباتهم الاستثمارية مباشرة إلى التحكيم الدولي.

**تشعّب مفاصل النزاع:** تقسيم الدعوى إلى مراحل منفصلة لتناول مسائل محددة قد تكون حاسمة في مآل النزاع. وكثيرًا ما يطلب الأطراف تقسيم النزاع إلى مرحلة البت في الاختصاص ومرحلة الفصل في الموضوع، أو مرحلة البت في الالتزامات ومرحلة تقدير التعويضات. ويمكن لتقسيم النزاع المتشعّب إلى مراحل منفصلة أن يسهم بشكل كبير في كفاءة الإجراءات المرتبطة بالوقت والتكلفة، إذ يمكن تجنب عقد جلسة استماع كاملة لمناقشة الموضوع إذا قررت هيئة التحكيم عدم اختصاصها في نظر الدعوى، أو تجنب تداول الدعوى لفترة طويلة لتقدير الأضرار إذا لم تحدد هيئة التحكيم وجود التزامات في مرحلة نظر قسم المسؤولية.

**الاختصاص بالاختصاص:** تملك هيئة التحكيم صلاحية الفصل في اختصاصها هي ذاتها. فإذا دفع أحد الأطراف ببطلان شرط التحكيم، تتولى هيئة التحكيم نفسها الفصل في هذه المسألة أولاً. وعادةً ما تمتنع المحاكم عن التدخل إلى حين صدور قرار هيئة التحكيم، لكن تكون لها الكلمة الأخيرة في هذه المسألة.

**التوفيق:** وسيلة متخصصة لتسوية المنازعات من خلال تعيين موفّق واحد أو أكثر يتولى فحصًا محايدًا للمنازعة، ومحاولة تحديد شروط تسوية مقبولة للأطراف، وتقديم أي مساعدة أخرى لازمة لتيسير التسوية.

**الموفّقون:** يقدمون بيانًا موثقًا وإن كان غير ملزم بشأن موضوع النزاع. وتوفر توصياتهم، وإن لم تكن ملزمة، مسارًا منظمًا نحو التسوية.

**السرية:** خلافًا للمحاكمات القضائية، يتسم التحكيم بالخصوصية. غير أن السرية ليست تلقائية في جميع الأنظمة القانونية؛ فبموجب القانون الإنجليزي، تُعد التزامًا ضمنيًا، أما بموجب قواعد الأونسيترال أو القانون الأمريكي، فكثيرًا ما يتعين على الأطراف الاتفاق عليها صراحة. وتشمل السرية وجود التحكيم ذاته، والمستندات المقدمة، والحكم النهائي الصادر عنه. أما في الوساطة، فيعني ذلك عدم قابلية الأقوال والمواد المقدمة للكشف عنها إذا آلت المسألة إلى التقاضي، وهو ما يُعد ركيزة جوهرية للعملية.

**فترة التهدئة:** الفترة الإلزامية السابقة على التحكيم للتسوية الودية (عادةً ستة أشهر)، تستلزم من المستثمر المدعي محاولة التسوية قبل تقديم طلب التحكيم. وفي حين تعتبرها بعض هيئات التحكيم مسألة إجرائية قابلة للتصحيح، تعتبرها هيئات أخرى مانعًا صارمًا من موانع الاختصاص.

**تحليل المقارنات:** في التحكيم الاستثماري، تُقدّر قيمة الاستثمار بالرجوع إلى معاملات حديثة نزيهة تمت بين أطراف مستقلة بشأن أصول مماثلة، أو إلى القيمة السوقية لشركات مماثلة مدرجة في البورصة. وهذا أسلوب شائع حين تتعلق المنازعة بإخلال مزعوم بمعيار المعاملة الوطنية أو معاملة الدولة الأولى بالرعاية بموجب المعاهدة المعمول بها.

**التحكيم التعاقدي:** ينشأ عن عقد محدد بين الأطراف (سواء كانوا أفرادًا من القطاع الخاص، أو شركات، و/أو دولاً أو مؤسسات مملوكة للدولة) تتصرف بصفة تجارية.

**الأطراف غير الموقعين على العقد:** هم الجهات الفاعلة التي، وإن لم تكن أطرافًا بصفة رسمية في اتفاق التحكيم، تصبح مرتبطة به من خلال علاقات الشركات أو سلاسل العقود أو السلوكيات المرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالعقد والمنازعة. وقد يتم إدخال هذه الجهات في إجراءات التحكيم استنادًا إلى مبادئ ونظريات قانونية مثل نظرية مجموعة الشركات، أو الموافقة الضمنية، أو مبادئ العدالة والإنصاف.

**الاتفاق:** اتفاق الأطراف على إحالة النزاع إلى إحدى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، سواء تحقق هذا الاتفاق قبل نشوء النزاع (كما في عقد أو معاهدة أو تشريع) أو بعد نشوئه (كما في اتفاق خاص أو طلب تحكيم). ويُعد الاتفاق شرطًا أساسيًا مسبقًا للوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وفي الوساطة، يجب أن يستمر الاتفاق طوال العملية.

**التدفقات النقدية المخصومة (DCF):** لتقدير قيمة منشأة قائمة لها سجل حافل من الأرباح، يجوز لهيئة التحكيم أن تُسقط الأرباح المستقبلية وتخصمها لتحديد قيمتها

الحالية. وقد يُفضي هذا الأسلوب إلى أحكام تحكيم بمبالغ كبيرة، نظرًا لاستيعابه القيمة الاقتصادية الكاملة للنمو المستقبلي.

**مجالس فض المنازعات:** يجوز للأطراف إنشاء مجالس لفض المنازعات (سواء مجالس دائمة تُعَيَّن في بداية المشروع، أو مجالس مخصصة تُعَيَّن عند نشوء المنازعة) لإصدار قرارات استشارية أو ملزمة بشأن المسائل الفنية والتعاقدية.

**أطراف النزاع:** الأطراف التي تقود العملية، وتحدد المطالبات، وتختار الجهة المختصة بنظر المنازعة، وتقدم الأدلة، وتحمل في نهاية المطاف التبعات القانونية والمالية للقرار. ويمكن أن تنشأ المنازعات بين أطراف خاصة، أو بين أطراف خاصة والدولة، وأحيانًا بين الدول.

**قرار الفصل من خبير مستقل:** يجوز لأطراف النزاع الاتفاق على تعيين خبير مستقل لإصدار رأي ملزم أو غير ملزم، أو لتسوية منازعة تستلزم خبرة متخصصة أو فنية.

**الشهود الخبراء:** خبراء يساعدون أعضاء الهيئة التي تفصل في المنازعة في فهم المسائل الفنية أو المتخصصة الجوهرية في موضوع النزاع. ويقدم الشهود الخبراء تحليلًا متخصصًا يمكن أن يؤثر في النتائج أو يبسط المسائل المعقدة لمتخذي القرار.

**نزع الملكية:** لا يحظر القانون الدولي نزع الملكية في حد ذاته، بل يحظر نزعها دون تعويض. ويشمل ذلك كلاً من نزع الملكية المباشر (وهو النقل القانوني الإلزامي لحق الملكية أو الاستيلاء الصريح على الأصل) ونزع الملكية غير المباشر (وهي التدابير التي لا تنقل حق الملكية، لكنها تحرم المستثمر بصورة جوهرية من القيمة الاقتصادية لاستثماره واستخدامه والتمتع به، على نحو يعادل الاستيلاء المباشر).

**شهود الواقع:** يقدمون إفادات وقائية تدعم دعوى أحد الأطراف، كالموظفين أو المسؤولين الحكوميين. ويدعم شهود الواقع حجج الطرف الذي رشحهم.

**المعاملة العادلة والمنصفة (FET):** حماية واسعة وشاملة تستلزم أن تعامل الدولة المضيفة المستثمر بعدل وإنصاف (أي ألا تميز ضده، أو تفرض عليه تدابير غير معقولة أو تعسفية). وكثيرًا ما تُصاغ هذه الحماية التعاقدية بعبارات فضفاضة، وقد تطورت لتشمل التوقعات المشروعة، والحرمان من العدالة، والتعسف، والتمييز. وعادةً ما تلجأ هيئات التحكيم إلى تفسير المعاهدة في سياق الوقائع للتوصل إلى قرار ملائم بموجب هذا المعيار.

**التحيز المحتمل من المحاكم الوطنية:** عدم الإنصاف أو التحيز المتصور ضد الأطراف الأجنبية عند التقاضي أمام المحاكم الوطنية.

**المستشار المختلط:** يجوز للدولة أن تتولى تمثيل نفسها، مع الاستعانة بمجموعة صغيرة من المحامين الخارجيين لمساعدتها، بما يساعد على الحفاظ على السيطرة على المنازعات الدولية.

**هيئات التنسيق المختلطة:** تعتمد بعض الدول نهجًا مختلطًا للتنسيق، من خلال إنشاء لجنة أو مفوضية تضم وزارات وجهات متخصصة أو معنية أخرى، على أن تتولى إحدى الجهات مهام الأمانة الفنية.

**الآليات المختلطة:** يجوز للأطراف الاتفاق على آليات مختلطة تجمع بين الوساطة والتحكيم، مثل "الوساطة المقترنة بالتحكيم" و"التحكيم المقترن بالوساطة".

**الاستقلالية:** يجب أن يظل المحكمون محايدين تجاه أطراف النزاع، ويجوز الطعن فيهم لعدم الحياد.

**المستشار القانوني الداخلي:** مستشار قانوني حكومي داخلي، يُستعان به لدعوى بعينها أو يُحتفظ به كفريق دائم قائم.

**منازعة الاستثمار الدولي:** منازعة بين مستثمر ودولة أو منظمة تكامل اقتصادي إقليمية (أو أي كيان فرعي تابع لدولة أو جهة تابعة لدولة أو لمنظمة تكامل اقتصادي إقليمية) يُحال للتسوية بموجب سند يتضمن الموافقة على ذلك.

**تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة (ISDS) أو التحكيم بين المستثمر والدولة:** ينشأ عن معاهدة ثنائية أو متعددة الأطراف، أو عقد استثمار مبرم بين مستثمر أجنبي وحكومة، أو قانون استثمار أجنبي، تعرض الدولة ذات السيادة بموجبه اتفاقًا دائمًا على التحكيم في المنازعات مع المستثمرين الأجانب. وتستمد هذه الآلية جذورها من القانون الدولي العام، وتتيح للمستثمرين الأجانب رفع مطالبات مباشرة ضد الدولة المضيفة.

**اتفاقيات الاستثمار الدولية (IIAs):** فئة واسعة من الاتفاقيات الدولية التي تبرمها الدول - بما يشمل معاهدات الاستثمار الثنائية وفصول الاستثمار في اتفاقيات التجارة الحرة - والتي تعمل على تشجيع استثمار رعايا وشركات إحدى الدول في إقليم دولة أخرى وحمايته وتنظيمه.

**الوساطة:** عملية تفاوض ميسّر يجتمع خلالها جميع الأطراف مع طرف ثالث محايد (الوسيط) مدرب على تسوية المنازعات بسرية. وتتمثل السمات الجوهرية للوساطة في الطوعية والسرية وحرية الأطراف في تقرير مصير الخصومة.

**الوسطاء:** يركزون على تيسير المفاوضات بين الأطراف في الوساطة. ويساعدون الأطراف على فهم مجموعة من المصالح التي تحدد مواقفهم، وكذلك مواقف الطرف الآخر. ولا يفصلون في المسائل الوقائية أو القانونية محل المنازعة، بل يساعدون الأطراف على التوصل إلى حل قائم على المصالح وعن بيئة.

**الوساطة المقترنة بالتحكيم:** بموجب هذا الشرط التعاقدي، يسعى الأطراف إلى تسوية منازعتهم عن طريق الوساطة. فإذا أخفقت، يلجأ الأطراف إلى التحكيم في المنازعة باستخدام الطرف المحايد ذاته أو طرف محايد آخر كمحكم، بما يُفضي إلى حكم ملزم.

**معاملة الدولة الأولى بالرعاية (MFN):** يجب ألا تعامل الدولة المستثمر الأجنبي أو استثماره معاملة أقل أفضلية من معاملتها لمستثمرين أو استثمارات من أي دولة ثالثة. ومن الناحية الإجرائية، يستخدم المدعون أحياناً بنود الدولة الأولى بالرعاية لاستيراد أحكام أكثر ملاءمة من معاهدات أخرى أبرمتها الدولة المضيفة.

**تعدد هيئات التنسيق:** تعتمد بعض الدول على توزيع مهام منع المنازعات والتخفيف من حدتها بين عدة جهات حكومية، تضطلع كل منها بدور محدد أو تتولى معالجة نوع معين من الشكاوى.

**الشروط متعددة المراحل (أو "التصعيد"):** تجيز للأطراف أو تُلزمهم بالبدء بعملية توافقية غير ملزمة (كالتفاوض أو الوساطة) قبل الانتقال إلى آليات ملزمة لتسوية المنازعات (كالتحكيم).

**المعاملة الوطنية:** يجب ألا تعامل الدولة المستثمر الأجنبي أو استثماره معاملة أقل أفضلية من معاملتها لمستثمريها الوطنيين أو استثماراتهم في ظروف مماثلة.

**المحايدون:** أفراد يسهمون في تسوية المنازعات بطرق متميزة، وغالبًا متكاملة، بحسب طبيعة العملية. فبعضهم يساعد الأطراف على التوصل إلى حلول مقبولة لهم من خلال التفاوض والحوار الميسّر (كالوسطاء أو الموفّقين)، بينما يملك آخرون سلطة الفصل في

النتيجة من خلال قرارات ملزمة أو نتائج يتوصل إليها الخير (كالمحكّمين في المنازعات التجارية والاستثمارية، وأعضاء مجالس الخبراء).

**المقيّمون المحايدون:** يصدر آراء غير ملزمة، أو يتولون تسوية منازعات تستلزم خبرة متخصصة أو فنية. وقد يُستعان بالمهندسين، أو المحللين الماليين، أو علماء البيئة لتقييم المخاطر أو اقتراح حلول قابلة للتطبيق.

**أطراف المعاهدة غير المتنازعين:** في التحكيم التعاهدي، يجوز لأطراف المعاهدة بخلاف الدولة المدعى عليها التدخل لمعالجة مسائل تفسير المعاهدة ذات الصلة بالمنازعة.

**التفاوض:** مناقشات مباشرة بين الأطراف، دون تدخل طرف ثالث. ويوفر ذلك وسيلة مرنة لتسوية المنازعات دون هيكل رسمي. ويهدف إلى التوصل إلى تسوية مقبولة لهم، ويجوز لهم توثيقها.

**التقييم المحايد:** ذو طابع تشخيصي واستشاري لا حاسم. إذ يقوم طرف محايد، غالبًا ما يكون ذا خبرة قانونية أو تنظيمية أو في تسوية المنازعات، بتقييم مواطن القوة والضعف في دعوى كل طرف، والتنبؤ بالنتائج المحتملة في حال الفصل القضائي. والتقييم غير ملزم.

**المستشار القانوني الخارجي:** محامون دوليون تستعين بهم الدول للتعامل مع ما تواجهه من مخاطر قانونية ومالية، ومخاطر مرتبطة بالسياسات.

**سلطان الإرادة:** يملك الأطراف حرية تصميم إجراءاتهم الخاصة، بما يشمل اللغة، والمقر، والقانون الواجب التطبيق. وعادةً ما تمتنع المحاكم عن التدخل ما لم تنتهك الإجراءات الأصول القانونية الواجبة الجوهرية أو القواعد الآمرة.

**اتفاق الأطراف:** يتحقق قبل نشوء النزاع من خلال شرط تسوية المنازعات، على سبيل المثال، كأن يرد في عقد أو معاهدة أو تشريع أو ترخيص استثمار، أو يتحقق بعد نشوء النزاع، على سبيل المثال، من خلال اتفاق خاص.

**المنازعات بين أطراف خاصة:** منازعات بين طرفين أو أكثر من القطاع الخاص.

**المنازعات بين الدول:** منازعات تتعلق بالحقوق والالتزامات المتبادلة بين الدول ذات السيادة، أو بتفسير اتفاقياتها وتطبيقها، حيث تنخرط المؤسسات المختصة في تسوية المنازعات فيما بينها.

**المنازعات بين أطرف خاصة ودول:** منازعات بين أطراف خاصة والدول، تشمل منازعات العمل، والمنازعات البيئية، ومنازعات الاستثمار، بل وحتى الجنائية. وتشمل هذه المنازعات مستثمرين تحميهم معاهدات استثمار دولية أو عقود، تتيح لهم مقاضاة دولتهم المضيفة مباشرة عن انتهاكات حقوقهم المكفولة.

**التسوية اللاحقة لصدور حكم التحكيم:** اتفاق متبادل بين الأطراف بعد صدور حكم هيئة التحكيم، يعدّلون بموجبه سبل الانتصاف المحكوم بها، أو يتفقون على تنفيذ بديل، أو غير ذلك بشأن شكل تنفيذ الحكم وجدوله الزمني.

**الاختصاص من حيث الموضوع:** سلطة هيئة التحكيم على المنازعة استنادًا إلى موضوعها، ك"الاستثمارات" المشمولة بالحماية في التحكيم الاستثماري الدولي.

**الاختصاص من حيث الأشخاص:** سلطة هيئة التحكيم على المنازعة استنادًا إلى الأشخاص أو الكيانات المعنية، ك"المستثمرين" المشمولين بالحماية في التحكيم الاستثماري الدولي.

**الاختصاص من حيث الزمان:** سلطة هيئة التحكيم على المنازعة استنادًا إلى توقيت وقوع الأحداث أو الأفعال المنشئة للمنازعة.

**الاختصاص من حيث الاتفاق:** سلطة هيئة التحكيم على المنازعة استنادًا إلى الاتفاق على التحكيم، أي عرض الدولة المضيفة وقبول المستثمر له.

**مقر التحكيم:** المقر هو الموطن القانوني للتحكيم، أي القانون الوطني الذي يحكم إطاره الإجرائي. ويمنح قانون المقر هيئة التحكيم صلاحياتها، والأهم من ذلك أنه يحدد المحاكم الوطنية المختصة بالمصادقة على الحكم أو إبطاله أو التدخل في إجراءات التحكيم. وعلى الرغم من تفاوت المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى المقر (إذ يشير البعض إلى "مكان التحكيم")، فلا يُقصد بالمقر بالضرورة المكان الجغرافي الذي تُعقد فيه جلسات الاستماع؛ فعلى سبيل المثال، يخضع التحكيم الذي يكون "مقره" لندن لإشراف المحاكم الإنجليزية، حتى وإن عُقدت جلساته فعليًا في باريس أو سنغافورة.

**استقلال اتفاق التحكيم:** يقصد باستقلال اتفاق التحكيم أن يُعامل الاتفاق على التحكيم بوصفه عقدًا مستقلًا، منفصلًا عن العقد الأصلي الذي يرد ضمنه. وحتى إذا كان العقد الأصلي محل منازعة، أو فُسخ، أو رُغم بطلانه، يظل بإمكان اتفاق التحكيم أن يقوم بذاته.

ويكفل ذلك أن يكون الفصل في المسائل المتعلقة بصحة العقد (وباختصاص هيئة التحكيم ذاته - مبدأ الاختصاص بالاختصاص) من اختصاص المحكم لا المحكمة.

**إجراءات البطلان:** الطعن في حكم التحكيم أمام محكمة مقر التحكيم. فإذا نجح هذا الطعن لأسباب محدودة بموجب التشريع الوطني (المستند إلى قانون الأونسيترال النموذجي)، جاز أن يجعل هذا الطعن الحكم غير قابل للتنفيذ كلياً أو جزئياً بموجب المادة الخامسة من اتفاقية نيويورك.

**هيئة تنسيق واحدة:** لمنع منازعات المستثمر والدولة وإدارتها، يجوز للدول إنشاء وكالة تنسيق واحدة، سواء بوصفها هيئة مستقلة أو ضمن وزارة أو جهة حكومية قائمة، كأمين المظالم أو هيئات ترويج الاستثمار.

**التكاليف الغارقة:** النفقات الفعلية ورأس المال الذي أنفقه المستثمر الأجنبي، والذي يمكن أن تحكم به هيئة التحكيم بدلاً من اللجوء إلى أساليب أكثر افتراضية. ويلائم هذا الأسلوب المشروعات في مراحلها الأولى، كمنجم لم يبدأ الاستخراج منه بعد.

**تمويل الطرف الثالث (TPF):** تمويل للتكاليف القانونية لأحد الأطراف، وعادةً ما يكون المدعي، تتكفل به كيانات متخصصة مقابل الحصول على حصة من قيمة حكم التحكيم النهائي. وقد أصبح هؤلاء الممولون أصحاب مصلحة رئيسيين في التحكيم الدولي، إذ يؤثرون في استراتيجية سير الدعوى، ويستلزمون إفصاحاً محدداً بشأن تضارب المصالح.



|                                            |       |                                                          |          |
|--------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------|----------|
| تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة       | ISDS  | جمعية التحكيم الأمريكية                                  | AAA      |
| المعايير الدولية للتقييم                   | IVS   | جمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات | AAA-ICDR |
| مؤسسة التحكيم والوساطة القضائية            | JAMS  | الوسائل البديلة لتسوية المنازعات                         | ADR      |
| جمعية المساعدة القانونية                   | LAS   | أداة البحث عن المحكمين                                   | ART      |
| محكمة لندن للتحكيم الدولي                  | LCIA  | اتفاق التسوية                                            | AS       |
| معاملة الدولة الأولى بالرعاية              | MFN   | معاهدات الاستثمار الثنائية                               | BITs     |
| معاهدة الاستثمار المتعددة الأطراف          | MIT   | مركز التسوية الفعالة للمنازعات                           | CEDR     |
| مذكرة تفاهم                                | MOU   | اتفاقية الشراكة الاقتصادية الشاملة                       | CEPA     |
| اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية     | NAFTA | المجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين               | CIArb    |
| المنظمات غير الحكومية                      | NGOs  | محكمة العدل الأوروبية                                    | CJEU     |
| اتفاقية نيويورك                            | NYC   | برنامج تطوير القانون التجاري                             | CLDP     |
| إدارة شرطة مدينة نيويورك                   | NYPD  | التعليم القانوني المستمر                                 | CLE      |
| محكمة التحكيم الدائمة                      | PCA   | قواعد المرافعات المدنية                                  | CPR      |
| الأمر الإجرائي رقم (1)                     | PO1   | مجالس فض المنازعات                                       | DABs     |
| المحكمة العليا                             | SC    | التدفقات النقدية المخصصة                                 | DCF      |
| معهد التحكيم التابع لغرفة تجارة ستوكهولم   | SCC   | معاهدة ميثاق الطاقة                                      | ECT      |
| محكمة مقاطعة نيويورك الجنوبية              | SDNY  | الاتحاد الأوروبي                                         | E.U.     |
| مركز سنغافورة الدولي للتحكيم               | SIAC  | اليورو (العملة الأوروبية)                                | EUR      |
| أكاديمية سنغافورة الدولية لتسوية المنازعات | SIDRA | الاستثمار الأجنبي المباشر                                | FDI      |
| مركز سنغافورة الدولي للوساطة               | SIMC  | المعاملة العادلة والمنصفة                                | FET      |
| المنشآت الصغيرة والمتوسطة                  | SMEs  | الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين                     | FIDIC    |
| الكيانات المملوكة للدولة                   | SOEs  | اتفاقية التجارة الحرة                                    | FTA      |
| المملكة المتحدة                            | U.K.  | مجلة Global Arbitration Review                           | GAR      |
| الولايات المتحدة الأمريكية                 | U.S.  | رابطة تجارة الحبوب والأعلاف                              | GAFTA    |
| المحكمة العليا في المملكة المتحدة          | UKSC  | مركز هونغ كونغ للتحكيم الدولي                            | HKIAC    |
| الأمم المتحدة                              | UN    | النقابة الدولية للمحامين                                 | IBA      |

|       |                                                   |          |                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| ICC   | غرفة التجارة الدولية                              | UNCITRAL | لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (الأونسيترال)                   |
| ICCA  | المجلس الدولي للتحكيم الدولي                      | UNCSI    | اتفاقية الأمم المتحدة لحصانات الدول وممتلكاتها من الولاية القضائية (2004) |
| ICSID | المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "الإيكسيد" | UNCTAD   | مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)                          |
| IIAs  | اتفاقيات الاستثمار الدولية                        | USD      | الدولار الأمريكي                                                          |
| ILC   | لجنة القانون الدولي                               | VCLT     | اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات                                            |
| IP    | الملكية الفكرية                                   |          |                                                                           |

## دليل هذا الكتاب

---

## لمن هذا الكتاب؟

هذا الكتاب موجه لمن يسعون إلى تحديد أفضل السبل لتسوية المنازعات دون اللجوء إلى الإجراءات القضائية، باستخدام الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وسواء كنت تنظر إلى هذه الوسائل من منظور حكومي أو أكاديمي أو قطاعي - بصفتك كيانًا حكوميًا، أو منظمة مجتمعية، أو مستثمرًا، أو مقدم خدمة - فإن هذا الدليل يوفر السياق اللازم، ويزر الخيارات المتاحة، ويحدد التوقعات المتعلقة بالتسوية باستخدام الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وسيستفيد واضعو السياسات والجهات التنظيمية في الاقتصادات الناشئة، على وجه الخصوص، من منظورات هذا الدليل بشأن تصميم منظومة هذه الوسائل، ودمجها لتحقيق أهداف السياسات، والمشاركة فيها. كما سيجد الطلاب والممارسون القانونيون فوائد كبرى لدى اطلاعهم على النظرة العامة على إطار الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، والمراجع والاستشهادات، ودراسات الحالة القيّمة الواردة في الكتاب.

## ما نطاق هذا الكتاب؟

يُطلع هذا الدليل القراء على الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، بما يشمل عرضًا تفصيليًا للوساطة والتحكيم، فضلًا عن منظورات لواضعي السياسات بشأن تصميم منظومة هذه الوسائل. وتحظى هذه الوسائل باهتمام خاص باعتبارها أداة في التجارة الدولية والاستثمار الدولي. غير أن هذا الكتاب يتناول الوسائل البديلة لتسوية المنازعات انطلاقًا من مبادئها التأسيسية - سلطان الإرادة، والمرونة الإجرائية، وحل المشكلات - بما يقدم رؤى قيّمة لفاعلين آخرين أيضًا. ولا يدعو هذا الكتاب إلى أسلوب بعينه، بل يبرز مزايا الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وعيوبها من منظوري تصميم المنظومة والممارسة العملية.

## من كتب هذا الكتاب؟

شارك في تأليف هذا الكتاب فريق متنوع من خبراء الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، يضم مسؤولين حكوميين ومحامين وخبراء في السياسات العامة وأكاديميين؛ بهدف استخلاص حصيلة خبراتهم العملية التراكمية ورصيدهم المعرفي الراهن.

وتجدر الإشارة إلى أن ما ينطوي عليه هذا الدليل لا يعبر عن التوجهات المتعلقة بالسياسات العامة للمنظمات أو المؤسسات أو الدول أو الشركات التي ينتمي إليها المؤلفون حاليًا أو ارتبطوا بها سابقًا. ولمعرفة تلك التوجهات، يُرجى الرجوع إلى المنشورات والمواقع الرسمية

لهذه الجهات. ويأمل المؤلفون أن يساهم هذا العمل في دعم وتطوير الوسائل البديلة لتسوية المنازعات وتطبيقها على المستوى الدولي.

## كيف تم إعداد هذا الكتاب؟

يمثل هذا الكتاب ثمرة سنوات من العمل على تطوير الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP)، وهو نتاج جلسات صياغة مكثفة عُقدت في مؤسسة التحكيم الألمانية (DIS) في بون، ألمانيا. وتبادل المؤلفون بعد ذلك المخطوطة مع محررين من كلية القانون بجامعة كولومبيا وكلية القانون بجامعة درم قبل النشر.

يتوجه المؤلفون بالشكر إلى أخصائي البرامج الدولية في برنامج تطوير القانون التجاري، إرنا هرستيتش وإيفان غوباريف، وكارين ووكر، وستيفان كرول، وفريق مؤسسة التحكيم الألمانية بأكملها، على تعاونهم ودعمهم. كما يود المؤلفون أن يشكروا مكتب منسق المساعدات الأمريكية لأوروبا وأوراسيا التابع لوزارة الخارجية الأمريكية على دعمهم لتطوير القانون التجاري، بما في ذلك الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، والذي ما كان لهذا العمل أن يتحقق دونه.

أُنتج هذا الكتاب باستخدام أسلوب "الكتابة السريعة" (Book Sprints)، الذي ييسر الصياغة والتحرير وتصميم الكتاب في خمسة أيام. ويتوجه المؤلفون بخالص الشكر إلى ميسرة الكتابة السريعة، أليسا خوري، على إرشادها الصبور وقيادتها الثابتة طوال عملية الصياغة المكثفة. كما يشكر المؤلفون لينارت فولفرت على تحويل رسوماتنا السريعة إلى رسوم توضيحية جميلة وذات مغزى، وأغات بايز على تصميم الكتاب. كما نود أن ننوه بالعمل الدؤوب لمحرري النسخ في Book Sprints، راويين وايت وكريستين ديفيس.

## كيف يمكنني استخدام هذا الكتاب؟

يُعد هذا الدليل مرجعًا ونقطة انطلاق لمزيد من النقاش، وتطوير السياسات، والعمل الأكاديمي. ويمكن قراءته بالتسلسل، ولا سيما لمن لديهم خلفية محدودة عن الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. أما القراء المهتمون بجوانب محددة من عملية هذه الوسائل، فيمكنهم الرجوع مباشرة إلى الفصول الثالث والرابع والخامس والسادس، المتعلقة بالوساطة والتحكيم والتنفيذ على التوالي. ويمكن لواضعي السياسات تصفح الفصول الأولى سريعًا، ثم قراءة الفصل السابع والخاتمة باهتمام خاص.

يصدر هذا الدليل بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (نسب المصنف - غير تجاري - الترخيص بالمثل) الدولي 4.0 (CC BY-NC-SA). وباختيار رخصة النشر هذه، يجوز لأي شخص أن ينسخ النص أو يقتبس منه أو يعيد صياغته أو يترجمه أو يعيد استخدامه لأي غرض غير تجاري دون التماس إذن من المؤلفين، شريطة أن يصدر العمل الناتج بدوره بموجب ترخيص من رخص المشاع الإبداعي. وقد نُشر هذا الدليل أصلاً باللغة الإنجليزية، وهو متاح بكل من الصيغتين الإلكترونية والمطبوعة على الموقع:

<https://cldp.doc.gov/resources>

مع خالص التقدير، المؤلفون المشاركون في إعداد الكتاب



عماد الدين حسين - دكتوراه في القانون، أكاديمية سنغافورة الدولية لتسوية المنازعات  
إريك آيفز - دكتوراه في القانون، برنامج تطوير القانون التجاري، وزارة التجارة الأمريكية  
إرنا هرسيتيتش - أخصائية برامج دولية  
فهيرا برودليا - ماجستير في القانون، الجامعة الدولية في سرايفو  
إيفان فيليبوف - ماجستير في القانون، خبير في التحكيم الدولي  
جيريمي ك. شارب - دكتوراه في القانون، ماجستير في القانون، محكم مستقل  
ماثيو دروسوس - دكتوراه في القانون، شركة المحاماة الدولية وايت آند كيس  
راكيل سلون - دكتوراه في القانون، برنامج تطوير القانون التجاري، وزارة التجارة الأمريكية  
ريبيكا برايس - دكتوراه في القانون، محكمة الولايات المتحدة المحلية لمقاطعة نيويورك  
الجنوبية  
يلي داوتاج - دكتوراه، كلية القانون بجامعة درم  
كبير دوغال - دكتوراه، كلية القانون بجامعة كولومبيا

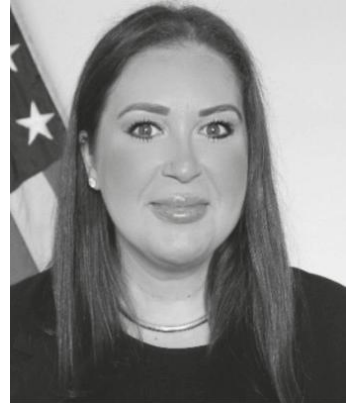


## فريق برنامج تطوير القانون التجاري

إريك آيفز - مستشار أول لفريق أوروبا في برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) التابع لمكتب المستشار العام بوزارة التجارة الأمريكية. يقود السيد آيفز فريقاً من المتخصصين في التطوير القانوني يعملون على المستوى الثنائي في أوكرانيا، وبيلاروسيا، وكوسوفو، ومقدونيا الشمالية، والبوسنة والهرسك، وألبانيا، وعلى المستوى متعدد الأطراف في مختلف أنحاء أوروبا. وسبق للسيد آيفز أن شغل منصب مستشار قانوني لفريق آسيا الوسطى وباكستان، حيث قاد حافطة التطوير القانوني الثنائي للوكالة مع أوزبكستان، وحافظي الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في باكستان وعبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. حصل السيد آيفز على درجة الدكتوراه في القانون من كلية القانون بجامعة كولومبيا، حيث كان من طلاب منحة جيمس كينت، وزميل ديفيس بولك للقيادة، ومحرراً في مجلة القانون عبر الوطني. وهو مرخص لممارسة مهنة المحاماة في ولاية نيويورك.



راكيل مارتينيز سلون - مستشارة قانونية (دولية) في برنامج تطوير القانون التجاري (CLDP) التابع لمكتب المستشار العام بوزارة التجارة الأمريكية، حيث تعمل على برامج في مختلف أنحاء أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى وأمريكا اللاتينية. وقبل انضمامها إلى البرنامج، عملت السيدة سلون محامية أولى في مجموعة التحكيم الدولي بشركة المحاماة الدولية وايت آند كيس، حيث مثلت دولاً ذات سيادة وأطرافاً خاصة في منازعات تحكيم استثمارية معقدة أمام المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (الإيكسيد) ومؤسسات تحكيم رئيسية أخرى، عملاً بمعاهدات استثمار ثنائية واتفاقيات متعددة الأطراف كمعاهدة ميثاق الطاقة. وهي منخرطة بفعالية في أوساط التحكيم الدولي، وتشغل منصب رئيسة قسم الاتصالات في النشرة الفصلية لمعهد التحكيم عبر الوطني، "ITA in Review". حصلت السيدة سلون على درجة الدكتوراه في القانون من كلية القانون بجامعة كاليفورنيا، بيركلي. كما تحمل درجتي البكالوريوس والماجستير من جامعة نيويورك، حيث تخرجت بمرتبة الشرف العليا. وتتنقن



السيدة سلون اللغة الإسبانية، وهي مرخصة لممارسة مهنة المحاماة في كاليفورنيا، ونيويورك، وواشنطن العاصمة، وأمام المحكمة العليا الأمريكية.

## الخبراء الدوليون

**فهيرو برودليا -** مستشارة في قانون الاستثمار وتسوية المنازعات ضمن برنامج إقليمي تابع للوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) في غرب البلقان. ويشمل عملها تقديم الدعم الاستشاري لحكومات غرب البلقان وخارجها بشأن تصميم معاهدات الاستثمار وسياساته؛ والمساعدة في تصميم آليات منع المنازعات وإدارتها وتطويرها؛ وبناء القدرات، بما يشمل التدريب العملي والمحاكاة. وتعمل فهيرو محاضرة في الجامعة الدولية في سراييفو، وتكتب وتحدث بانتظام عن إصلاح منظومة تسوية المنازعات بين المستثمر والدولة، وقانون الاستثمار، وتسوية المنازعات الدولية عمومًا. وهي مدربة في برنامج دبلوم المجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين (CIArb)، ومحاضرة في برنامج أكاديمية التحكيم الأفريقية. وقد ألقت محاضرات كضيف في جامعات مرموقة في أوروبا والولايات المتحدة وأفريقيا وآسيا. ونشرت فهيرو أكثر من خمسين مقالة، آخرها في مجلة بنسلفانيا ستيت لو، ومجلة European Investment Law and Arbitration Review، وأخرى في مجلات جامعية وعلى منصات إلكترونية كمدونة Kluwer Arbitration. وعلاوة على ذلك، شاركت في تحرير ثلاثة كتب حول التحكيم التجاري والاستثماري الدولي، وساهمت بفصول في كتب أخرى. وهي عضو في رابطة ARBITRI ومؤسسة برنامج GEM للتنوع والتوجيه، الذي يدعم الأكاديميين والممارسين الشباب في مجال التحكيم الدولي.



**الدكتور يلي داوتاج -** أستاذ مشارك في القانون التجاري والتحكيم التجاري بكلية القانون بجامعة درم، المملكة المتحدة. ويشغل الدكتور داوتاج أيضًا منصب شريك في مكتب DER Disputes بستوكهولم، السويد. ويمثل الدكتور داوتاج موكله أساسًا في التقاضي والتحكيم، المحلي والدولي، التجاري والاستثماري، إذ يمثل أفرادًا ومنشآت خاصة ومؤسسات مملوكة للدولة ودولاً في منازعات متنوعة، بما يشمل المسائل العرضية أو التبعية المتعلقة بالتحكيم. ومن مؤلفاته وأبحاثه المنشورة كتاب "الاتفاقات التجارية الدولية" (Kluwer International، الطبعة السابعة، 2023)، وكتاب "الحصانة السيادية من التنفيذ والتحكيم الدولي: النظرية والتطبيق" (Kluwer International، 2025).



**ماثيو دروسوس -** شريك في ممارسة المنازعات الدولية والاستشارات بشركة المحاماة الدولية وايت آند كيس، ومقره واشنطن العاصمة. يقدم السيد دروسوس المشورة للموكلين بشأن مسائل التحكيم الدولي والعابر للحدود، وحماية الاستثمار، وإدارة الأزمات، وتجنب المنازعات. وعلى مدار العقد الماضي، شملت ممارسته مسائل ناشئة عن أمريكا الوسطى وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى أو تتعلق بها. وقد مثل شركات ودولاً ذات سيادة على حد سواء في التخطيط الاستثماري الدولي، وفي منازعات أمام المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (الإيكسيد)، وغرفة التجارة بنجيف، ومحكمة التحكيم الرياضي، وغرفة التجارة الدولية، والمحاكم الفيدرالية الأمريكية. وشملت الدعاوى التي تولاها منازعات متعلقة بالمعادن والتعدين، والإنشاءات، والمنسوجات، والصكوك المالية السيادية. ويقود السيد دروسوس أيضًا بانتظام دورات تدريبية في القانون الدولي، والوسائل البديلة لتسوية المنازعات، وصياغة العقود. وفي مركز جورجتاون للحقوق بجامعة جورجتاون، شغل منصب رئيس تحرير مجلة جورجتاون للقانون الدولي، ولا يزال عضوًا في مجلسها الاستشاري.



**الدكتور كبير دوغال** - ممارس بارز في مجال التحكيم الدولي والقانون الدولي العام، يشغل منصب شريك في مكتب Akin Gump بمكتب نيويورك، وزميل أول ومستشار في مركز التحكيم التجاري والاستثماري الدولي (CICIA) بكلية القانون بجامعة كولومبيا. ومعترف به بصفته "محكمًا معتمدًا" ووسيطًا معتمدًا، وقد عمل محكمًا في أكثر من سبعين منازعة معقدة بين المستثمر والدولة ومنازعة تجارية عبر أنظمة قانونية وقطاعات متعددة،



وكثيرًا ما يعمل خبيرًا في مسائل التحكيم الدولي والقانون الدولي العام، وأسهم في تشكيل المعايير العالمية للتحكيم. وهو محاضر في القانون بجامعة كولومبيا، وأستاذ مساعد بجامعة فوردهام، ومدير الدورة الشاملة في التحكيم الدولي المشتركة بين كلية القانون بجامعة كولومبيا والمجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين. ويضم عمل الدكتور دوغال أكثر من ستين منشورًا، وعدة كتب - منها "الإثبات في التحكيم الاستثماري" (أكسفورد)، و"مبادئ الإثبات في القانون الدولي العام" (بريل)، و"إعادة النظر في مبدأ تأييد التحكيم" (Juris) - وأكثر من أربعمئة مشاركة في فعاليات حول العالم. كما يقدم الدكتور دوغال المشورة لمكتب الممثل السامي للأمم المتحدة لأقل البلدان نموًا بشأن برنامج دعم الاستثمار، ويعمل مع مبادرات برنامج تطوير القانون التجاري التابع لوزارة التجارة الأمريكية، وأجرى تدريبات عالمية واسعة النطاق للحكومات والمؤسسات، ويشغل عضوية العديد من اللجان الاستشارية والتوجيهية لهيئات التحكيم الدولي. وهو مصنف باستمرار ضمن قوائم Lexology و Chambers Global و Chambers USA و Legal500 و Lawdragon. وقد حظي عمله بتقدير عبر جوائز عديدة، منها جائزة هند راتان، وجائزة سميت-لوينفيلد، وجائزة "بطل التغيير" من منظمة ArbitralWomen، وجائزة "أربعون تحت الأربعين - نجم صاعد" من مجلة Legal Era، وجائزتا ممارس تسوية المنازعات لعام - الأمريكتين والعالمي. ويحمل درجات علمية من جامعة مومباي (وسام الجامعة)، وجامعة أكسفورد (منحة DHL-Times of India)، وجامعة نيويورك (منحة Hauser Global)، وجامعة ليدن (جائزة CEPANI الأكاديمية)، ويواصل حاليًا دراسته لنيل درجة الدكتوراه في العلوم القانونية (SJD) من كلية القانون بجامعة هارفارد، وهو مرخص لممارسة المحاماة في نيويورك، ومقاطعة كولومبيا، وإنجلترا وويلز، والهند.

الدكتور عماد الدين حسين - محكّم دولي، ووسيط معتمد لدى (CEDR وSIMI وIMI)، وأكاديمي شغوف. يشغل منصب نائب رئيس محكمة التحكيم الدولية التابعة لمركز التحكيم لمنظمة التعاون الإسلامي (OIC-AC)، ومستشار رئيسي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لدى أكاديمية سنغافورة الدولية لتسوية المنازعات (SIDRA). كما أنه محاضر مشارك بجامعة نيوكاسل. وهو مدرج ضمن قوائم المحكمين لدى عدة مؤسسات تحكيم دولية، منها غرفة التجارة الدولية (ICC)، ومركز دبي للتحكيم الدولي (DIAC)، ومركز أبوظبي للتوفيق والتحكيم التجاري (ADCCAC)، ومركز أبوظبي الدولي للتحكيم (arbitrateAD)، ومركز هونغ كونغ للتحكيم الدولي (HKIAC)، ومركز قطر الدولي للتوفيق والتحكيم التجاري (QICCA)، ومركز القاهرة الإقليمي للتحكيم التجاري الدولي (CRCICA)، والمركز السعودي للتحكيم التجاري (SCCA)، وجمعية التحكيم الأمريكية - المركز الدولي لتسوية المنازعات (AAA-ICDR)، ومحكمة لندن للتحكيم الدولي (LCIA)، ومركز سنغافورة الدولي للتحكيم (SIAC). كما أنه مدرج ضمن قائمة الوسطاء لدى مكتب أمين المظالم التابع لمجموعة البنك الدولي (CAO). وهو عضو هيئة تدريس معتمد (AFL) لدى المجمع الملكي البريطاني للمحكمين المعتمدين، وقد درّب عددًا من المحكمين والوسطاء عبر مساق الزمالة بالتعاون مع المركز السعودي للتحكيم التجاري. كما يقدم بانتظام تدريبات لبناء القدرات في مجال الوسائل البديلة لتسوية المنازعات لأعضاء الجهاز القضائي في كل من المملكة العربية السعودية، والمغرب، والعراق، بالشراكة مع المركز السعودي للتحكيم التجاري، وبرنامج تطوير القانون التجاري الأمريكي (CLDP)، والأونسيترال. وانطلاقًا من هذه الصفات والخبرات الواسعة، يقود أبحاثًا بشأن النهوض بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وهو مستشار أول لدى المركز الدولي للوساطة والتحكيم في الدار البيضاء (CIMAC)، وعضو في المجالس الاستشارية لمركز InnovADR، وكلية القانون بالجامعة الأمريكية في بغداد، العراق، وعضو اللجنة الإدارية في مركز التحكيم وتسوية المنازعات بكلية الدراسات الشرقية والأفريقية (SADRC) - جامعة لندن. يحمل درجة الدكتوراه في التحكيم التجاري الدولي من كلية الدراسات الشرقية والأفريقية (SOAS) بجامعة لندن، المملكة المتحدة، ودرجة الدكتوراه في إدارة الأعمال الدولية من كلية الإدارة الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية؛ وماجستير في القانون تخصص التحكيم التجاري الدولي من كلية كوين ماري بجامعة لندن، المملكة المتحدة، وماجستير في القانون تخصص الوساطة وتسوية المنازعات التجارية الدولية من جامعة نيوكاسل، المملكة المتحدة.



**إيفان فيليبوف - محامٍ متخصص في تسوية المنازعات الدولية،** يتمتع بخبرة واسعة في تقديم المشورة للدول، والكيانات المملوكة للدولة، والشركات الخاصة، والأفراد بشأن منازعات معقدة. وتمتد ممارسة إيفان عبر طائفة متنوعة من القطاعات، مع تركيز خاص على النفط والغاز، والتعدين، والإنشاءات، والنقل، والخدمات المالية. وقد تولى دعاوى تتعلق بموكليين ومشروعات عبر أمريكا اللاتينية، وجنوب وجنوب شرق آسيا، وآسيا الوسطى، وأوروبا الشرقية، والشرق الأوسط. وإيفان



مرخص لممارسة المحاماة في إنجلترا وويلز. ويحمل درجات علمية في القانون الروسي والدولي من جامعة MGIMO، وفي تسوية المنازعات الدولية من كلية كوين ماري بجامعة لندن. كما أكمل دراسته القانونية في جامعة The University of Law وجامعة BPP.

**ريبيكا برايس - مديرة برنامج الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في المحكمة الجزئية الأمريكية للمنطقة الجنوبية من نيويورك.** وقبل توليها هذا المنصب، أدارت عيادة الوساطة في كلية بروكلين للقانون، وعملت محامية مشرفة في عيادة الوساطة بكلية القانون بجامعة مدينة نيويورك (CUNY)، ودرّست الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في كلية الدراسات المهنية المستمرة بجامعة نيويورك. كما درّست ربيكا مهارات المحاماة/الكتابة القانونية، وإجراء المقابلات، والإرشاد في كلية القانون بجامعة كاردوزو، وعملت محامية



مشرفة في برنامج العدالة الاقتصادية بكلية القانون بجامعة مدينة نيويورك. وريبيكا هي المنسقة السابقة لبرامج الوساطة الخاصة بالتعليم الخاص/التدخل المبكر وACCES VR التابعة لبرنامج الوساطة "Safe Horizon" (المعروف حاليًا باسم معهد نيويورك للسلام). وقبل تحول تركيزها إلى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، شغلت ربيكا منصب المديرة المساعدة لمنظمة Visual AIDS، وأنشأت مشروع الصحة النفسية للأطفال في منظمة محامي نيويورك للمصلحة العامة وأشرفت عليه، وعملت محامية أولى في وحدة التقاضي الخاص والاستئناف بدائرة الخدمات القانونية للصحة النفسية. وريبيكا معتمدة كمدرّبة

أولية للوساطة في برنامج مراكز تسوية منازعات المجتمع التابع للنظام القضائي الموحد لولاية نيويورك. وتقوم ريببكا حاليًا بتدريس مقرر استقصائي في الوسائل البديلة لتسوية المنازعات في كلية القانون بجامعة نيويورك، وهي متحدثة ومدربة متكررة في مجالات الوساطة وتسوية المنازعات والتواصل. وفي ربيع عام 2023، عُيِّنت محاضرة في القانون بكلية القانون بجامعة كولومبيا، حيث أشرفت على البرامج الإكلينيكية للوساطة خلال ذلك الفصل الدراسي. وحصلت ريببكا على تكريم "القيادة المتميزة" لعام 2017 ضمن جوائز التميز المهني الصادرة عن مجلة نيويورك لوجورنال، وجائزة "بطلة الخطوط الأمامية" من رابطة تسوية المنازعات لمنطقة نيويورك الكبرى بمناسبة يوم تسوية الوساطة لعام 2019، وجائزة تشارلز نيومان من رابطة المحامين بولاية نيويورك في عام 2025.

**جيريمي ك. شارب - محكم دولي؛ عضو مجلس إدارة سجل الأمم المتحدة للأضرار (UNROD)، ومحاضر في القانون وزميل أول بكلية القانون بجامعة كولومبيا، ومحرر في مجلة ICSID Review - Foreign Investment Law Journal. وسبق له أن شغل منصب شريك في ممارستي التحكيم الدولي والقانون الدولي العام بمكتب شيرمان آند ستيرلينغ في لندن وباريس، ورئيس قسم التحكيم الاستثماري بمكتب المستشار القانوني لوزارة الخارجية الأمريكية، ومستشارًا قانونيًا للسفارة الأمريكية في بغداد، ومحاميًا مستشارًا في مكتب الشؤون الأفريقية والشرق أدنى، ومكتب المطالبات الدولية ومنازعات الاستثمار التابعين لوزارة الخارجية، وكاتب قضائي في محكمة المطالبات الإيرانية-الأمريكية في لاهي.**

