

LEGAL PRACTICE GUIDE — 2026

الوساطة ببساطة

دليل القانوني إلى الوساطة والتفاوض
والوساطة المدعومة بالذكاء الاصطناعي



إعداد: نبيل الجوهري

2026

إنتاج مشترك مع الذكاء الاصطناعي



الوساطة ببساطة

دليل القانوني إلى الوساطة والتفاوض والوساطة المدعومة بالذكاء الاصطناعي

إعداد: نبيل الجوهري

2026

إنتاج مشترك مع الذكاء الاصطناعي

جميع الحقوق محفوظة لمُعدِّ الكتيب. الطبعة الأولى — 2026.

هذا الكتيب موجه لأغراض مهنية وثقافية، ولا يُعني عن الاستشارة القانونية المتخصصة في كل حالة على حدة.

تغيّرت طبيعة النزاع التجاري أكثر مما تغيّرت أدوات حلّه. عقد اليوم يُبرم بين أطراف موّرعين على قارات مختلفة، وينفذ عبر سلاسل توريد متشابكة، ويصاغ بلغة تجمع بين القانون والتقنية والتمويل. وفي المقابل، ما زال النموذج التقليدي لتسوية المنازعات يقوم في جزء كبير منه على مسار طويل: تقاضٍ يمتد سنوات، أو تحكيم مكلف يستنزف وقت الأطراف وأموالهم قبل صدور القرار النهائي. تتضح الفجوة عندما يجد القانوني نفسه أمام نزاع يحتاج حلاً خلال أسابيع، بينما لا يعرض عليه النظام القضائي أو التحكيمي إلا مساراً يُقاس بالسنوات.

من هذه الفجوة بالتحديد، عادت الوساطة إلى الواجهة، لا بوصفها بديلاً هامشياً عن التقاضي، بل بوصفها أداة صناعة حلول تحفظ العلاقة التجارية وتختصر الكلفة والزمن. تُظهر إحصاءات مؤسسات التحكيم والوساطة الدولية الكبرى، مثل غرفة التجارة الدولية والمنظمة العالمية للملكية الفكرية، إقبالاً متزايداً على الوساطة في المنازعات التجارية والعابرة للحدود، وهو ما يستدعي من القانوني أن يتقن هذه الأداة لا أن يكتفي بمعرفتها النظرية.

يستدعي ذلك التمييز بين ثلاثة مسارات كثيراً ما تختلط في الممارسة: التفاوض المباشر بين الأطراف، والوساطة بوصفها تفاوضاً منظماً بمساعدة طرف ثالث محايد، والتحكيم بوصفه قضاءً خاصاً يصدر فيه حكم ملزم. لكل مسار منطق وأدواته، ولكل منها موضع مناسب في استراتيجية القانوني لإدارة النزاع، لا مجرد ترتيب تصاعدي في «شدة» الإجراء.

يضاف إلى هذا التحول تحوّل موازٍ في أدوات الممارسة نفسها. دخلت أدوات الذكاء الاصطناعي إلى مكتب المحامي والوسيط بصورة عملية: تحليل مستندات ضخمة في دقائق، بناء جداول زمنية للوقائع، صياغة مسودات أولية، ومقارنة عروض التسوية. هذه الأدوات لا تُغني عن الحكم المهني للقانوني أو الوسيط، لكنها تُعيد تشكيل الطريقة التي يُعدّ بها ملفه، ويحلل بها موقف خصمه، ويهيئ بها جلسة الوساطة.

يقدم هذا الكتيب مقارنة تجمع الخيطين معاً: الوساطة كممارسة مهنية ناضجة من جهة، والذكاء الاصطناعي كأداة مساندة للقانوني والوسيط من جهة أخرى، دون خلط بين الاثنين ودون مبالغة في أيٍّ منهما. المعادلة التي يقوم عليها

الكتيب بسيطة في صياغتها، دقيقة في تطبيقها: تبسيط اللغة، لا تبسيط القانون.

نبيل الجوهري
2026

فهرس المحتويات

الافتتاحية

3 مقدمة المؤلف

البواب

6 الباب الأول — الوساطة: من تسوية النزاع إلى صناعة الحل

11 الباب الثاني — هندسة عملية الوساطة

15 الباب الثالث — الوسيط كمهندس للتفاوض

19 الباب الرابع — التفاوض داخل الوساطة

22 الباب الخامس — الوساطة في المنازعات التجارية الدولية

26 الباب السادس — الوساطة العابرة للحدود

29 الباب السابع — الذكاء الاصطناعي يدخل غرفة الوساطة

33 الباب الثامن — مدخل عملي إلى هندسة الأوامر

39 الباب التاسع — الوساطة الرقمية والمدعومة بالذكاء الاصطناعي

41 الباب العاشر — حالات عملية وتمازين مهنية

45 الباب الحادي عشر — من الوسيط التقليدي إلى الوسيط المعزز

الأدوات والمراجع

47 أدوات عملية وقوائم تحقق

50 المصادر والمراجع

الوساطة: من تسوية النزاع إلى صناعة الحل

تتناول هذه المقدمة الحدود الفاصلة بين الوساطة والتقاضي والتحكيم والتفاوض المباشر، ودور الوسيط ومبادئه الناظمة، بوصفها الأساس الذي تُبنى عليه بقية أبواب الكتيب.

في هذا الباب

ماهية الوساطة وموقعها بين وسائل تسوية المنازعات

الوساطة التيسيرية والتقييمية والنماذج الهجينة

دور الوسيط وحدوده: الحياد والاستقلال والسرية

طوعية الوساطة وسلطة الأطراف في صناعة الحل

ماهية الوساطة

الوساطة إجراء تفاوضي منظم، يتدخل فيه طرف ثالث محايد لا يملك سلطة إصدار قرار ملزم، بل يتولى تيسير الحوار بين طرفي النزاع بهدف الوصول إلى تسوية يتفقان عليها بإرادتهما الحرة. يقتضي تحليل هذا التعريف الوقوف عند ثلاثة عناصر تُميّز الوساطة عن غيرها من وسائل تسوية المنازعات: حياد الطرف الثالث، وغياب سلطة الفصل في النزاع، وبقاء القرار النهائي بيد الأطراف أنفسهم.

تكمن الأهمية العملية في أن الوسيط، خلافاً للقاضي أو المحكم، لا يقيّم الأدلة بهدف إصدار حكم، وإنما يدير عملية تواصل تتيح للأطراف اكتشاف مصالحهم الحقيقية، وتوليد خيارات تسوية لم تكن واضحة لهم عند بدء النزاع. هذا الفارق الجوهرى هو ما يفسّر انتشار الوساطة في المنازعات التجارية التي يرغب أطرافها في الحفاظ على العلاقة التجارية، لا في مجرد الحصول على حكم لصالح أحدهم.

الفكرة الأساسية

الوساطة ليست قضاءً مصغراً ولا تحكماً غير ملزم، بل عملية تفاوض تُدار بمنهجية، ويبقى مصير التسوية فيها رهناً بإرادة الطرفين لا بقرار الوسيط.

الوساطة في مواجهة وسائل تسوية المنازعات الأخرى

يستدعي التمييز العملي بين الوساطة والتقاضي والتحكيم والتفاوض المباشر معياراً واحداً جامعاً: من يملك سلطة القرار النهائي، وما هي طبيعة الإجراء الذي يفضي إليه.

مقارنة بين وسائل تسوية المنازعات الأربع

المعيار	التفاوض المباشر	الوساطة	التحكيم	التقاضي
صاحب القرار	الطرفان	الطرفان	المحكّم	القاضي
الطرف الثالث	لا يوجد	وسيط ميسّر	هيئة تحكيم	محكمة الدولة
الإلزامية	غير ملزم	غير ملزم بالتوقيع	ملزم للتنفيذ	ملزم للتنفيذ وقابل
السرية	عالية	عالية	عالية غالباً	محدودة غالباً
الكلفة والزمن	منخفضة	منخفضة متوسطة	متوسطة مرتفعة	مرتفعة غالباً
الحفاظ على العلاقة	ممكن	مرتفع الاحتمال	محدود	منخفض غالباً

للممارس

عند صياغة بند تسوية المنازعات في العقد التجاري، يُفضّل غالباً تدّجّ الآليات: تفاوض مباشر خلال مهلة محددة، فوساطة إن تعذّر الاتفاق، فتحكيم كخطوة أخيرة. هذا التدّجّ يمنح الأطراف فرصاً متعاقبة للحل الودي قبل الدخول في إجراء ملزم.

نماذج الوساطة: التيسيرية والتقييمية والهجينة

تتضح الفروق بين نماذج الوساطة من خلال الدور الذي يتخذه الوسيط تجاه مضمون النزاع، لا تجاه إجراءاته فحسب.

الوساطة التيسيرية Facilitative Mediation

يقتصر دور الوسيط فيها على إدارة الحوار وطرح الأسئلة وتوضيح المصالح، دون إبداء رأي في وجهة موقف أي من الطرفين أو في النتيجة المرجّحة للنزاع لو عُرض على القضاء. هذا النموذج هو الأكثر شيوعاً في المنازعات التجارية التي تحتفظ فيها الأطراف بعلاقة عمل مستمرة.

الوساطة التقييمية Evaluative Mediation

يتيح هذا النموذج للوسيط، متى طلب الأطراف ذلك صراحة، إبداء تقييم لمواطن القوة والضعف في موقف كل طرف، أو توقّع محتمل لمآل النزاع أمام

القضاء أو التحكيم. يُستخدم هذا النموذج غالباً حين يحتاج أحد الأطراف أو كلاهما إلى واقعية إضافية لتقريب وجهات النظر.

النماذج الهجينة

تجمع بعض الممارسات بين الأسلوبين تبعاً لمرحلة الجلسة، فبدأً الوسيط تيسيراً في استكشاف المصالح، وينتقل إلى دور تقييمي محدود عند الجمود التفاوضي، بما لا يُخل بحياده العام تجاه نتيجة النزاع.

انتبه

الخطأ المهني الأكثر شيوعاً هو انزلاق الوسيط التيسيري تدريجياً نحو دور تقييمي دون اتفاق صريح من الطرفين. هذا الانزلاق يهدد حياد الوسيط ويقوّض ثقة أحد الطرفين بالعملية بأكملها.

دور الوسيط وحدوده

يقتضي التطبيق العملي تحديداً دقيقاً لما يفعله الوسيط وما يمتنع عنه. يتولى الوسيط: تنظيم الجلسات، وإدارة التواصل بين الطرفين، وطرح الأسئلة الاستكشافية، ومساعدة الأطراف على صياغة خيارات تسوية واقعية. في المقابل، يمتنع الوسيط عن: فرض حل معين، أو تمثيل أي من الطرفين، أو تقديم مشورة قانونية لأي منهما، أو إصدار قرار ملزم من أي نوع.

حياد الوسيط واستقلاله

يفترض حياد الوسيط غياب أي مصلحة شخصية أو علاقة سابقة تؤثر في موقفه من أي من الطرفين، بينما يفترض استقلاله غياب أي تبعية مالية أو مهنية لأحدهما تحديداً. تشترط معظم قواعد الوساطة المؤسسية، كقواعد غرفة التجارة الدولية وقواعد المنظمة العالمية للملكية الفكرية، إفصاح الوسيط عن أي ظرف قد يثير شكوكاً معقولة حول حياده قبل قبول التكليف.

السرية

تُعد السرية من أهم ما يميّز الوساطة عملياً عن التقاضي، إذ لا يجوز للوسيط ولا للأطراف الاستشهاد فيما بعد، أمام القضاء أو التحكيم، بما دار في جلسات الوساطة من مواقف أو تنازلات أو مقترحات تسوية، ما لم يتفق الطرفان

صراحة على خلاف ذلك. هذا الضمان هو ما يتيح للأطراف طرح مقترحات جريئة دون خشية استخدامها لاحقاً ضدهم.

طوعية الوساطة وسلطة الأطراف

تبقى الوساطة، حتى حين يُفرض اللجوء إليها بموجب بند عقدي أو نظام قضائي يشترط محاولتها قبل التقاضي، طوعية في مضمونها: لا يُجبر أي طرف على قبول تسوية لا يرتضيها، وله الانسحاب من العملية في أي مرحلة. هذه السلطة الكاملة للأطراف على القرار النهائي هي جوهر الفارق بين الوساطة والتحكيم.

ماذا يعني هذا للممارس؟

حين يُقيّم القانوني ملاءمة الوساطة لنزاع معيّن، عليه أن يفحص ثلاثة أسئلة عملية: هل يرغب موكله في الحفاظ على العلاقة التجارية مع الطرف الآخر؟ هل تحتل طبيعة النزاع حلاً وسطاً بدل حكم حاسم؟ وهل تسمح مهلة موكله الزمنية بمسار تفاوضي منظم؟ إجابات إيجابية على هذه الأسئلة ترجّح كفة الوساطة.

هندسة عملية الوساطة

تعرض هذه المرحلة العملية الوساطة بوصفها رحلة ذات مراحل متتابعة، من الاستعداد لها إلى إغلاق النزاع، مع تحديد دور كل طرف ومخاطر كل مرحلة وأدواتها العملية.

في هذا الباب

رحلة النزاع في الوساطة: من الاستعداد إلى صياغة التسوية

دور الوسيط والأطراف في كل مرحلة

المخاطر العملية والأدوات المرافقة لكل مرحلة

رحلة النزاع في الوساطة

تتضح فائدة تقسيم عملية الوساطة إلى مراحل متعاقبة حين يحتاج القانوني إلى تقدير الزمن اللازم لكل ملف، وتوزيع الجهد بين مرحلة الإعداد ومرحلة الجلسة نفسها. يقتضي التطبيق العملي أن يفهم الممارس أن معظم نجاح الوساطة أو فشلها يتقرر فعلياً في مرحلة الإعداد، لا في يوم الجلسة.

١. الاستعداد

تحديد الأهداف وجمع المستندات وتقييم البدائل

٢. اختيار الوسيط

الخبرة القطاعية، اللغة، النموذج المناسب للنزاع

٣. الاتصال بالأطراف وتبادل المعلومات

مذكرات الموقف، تحديد نطاق السرية

٤. البيانات الافتتاحية

عرض كل طرف لموقفه أمام الآخر والوسيط

٥. الجلسات المشتركة والخاصة

تبادل الحوار المباشر، ولقاءات فردية سرية

٦. تحديد المصالح وتوليد الخيارات

الانتقال من المواقف المعلنة إلى المصالح الفعلية

٧. التفاوض على شروط التسوية

تبادل التنازلات وبناء الحزمة التفاوضية

٨. صياغة التسوية وإغلاق النزاع

اتفاق تسوية مكتوب وقابل للتنفيذ

رحلة النزاع في الوساطة — من الاستعداد إلى إغلاق النزاع

مرحلة الاستعداد

يستدعي التطبيق العملي أن يُعَدَّ القانوني، قبل الجلسة الأولى، ملفاً موجزاً يتضمن: وقائع النزاع مرتبة زمنياً، تقييماً أولياً لأفضل بديل متاح لموكله عن

التسوية التفاوضية، وقائمة بالمعلومات الناقصة التي يحتاج الحصول عليها من الطرف الآخر أو من الوسيط.

اختيار الوسيط

يقتضي اختيار الوسيط الموازنة بين معايير عملية: الخبرة القطاعية في موضوع النزاع، إتقان لغة التفاوض المشتركة بين الأطراف، والنموذج الذي يفضّله الوسيط، تيسيراً كان أم تقييماً. تتيح معظم مؤسسات الوساطة الدولية للأطراف الاطلاع على السير الذاتية للوسطاء المعتمدين قبل الاختيار أو الاتفاق المشترك على اسم بعينه.

البيانات الافتتاحية والجلسات المشتركة والخاصة

يتيح البيان الافتتاحي لكل طرف عرض روايته للنزاع أمام الطرف الآخر مباشرة، وهي لحظة تحمل قيمة نفسية لا تقل عن قيمتها الإجرائية. أما الجلسات الخاصة (caucus)، التي ينفرد فيها الوسيط بكل طرف على حدة، فتتيح استكشاف المعلومات الحساسة والمصالح غير المعلنة دون كشفها للطرف الآخر إلا بإذن صريح.

للممارس

لا تُفصح للوسيط، خلال الجلسة الخاصة، عن أي معلومة دون أن تحدد صراحة ما إذا كان يجوز نقلها إلى الطرف الآخر أم لا. غياب هذا التحديد يضع الوسيط في موقف حرج ويهدد سرية استراتيجية موكله.

من المواقف إلى الخيارات

تظهر الإشكالية عندما يظل الطرفان متمسكين بمواقفهما المعلنة دون الانتقال إلى مناقشة المصالح الكامنة خلفها. دور الوسيط في هذه المرحلة هو توجيه الحوار من سؤال «ماذا يريد كل طرف؟» إلى سؤال «لماذا يريده؟»، وهو ما يفتح الباب أمام خيارات تسوية لم تكن واردة في المواقف الأولية.

مخاطر وأدوات كل مرحلة من مراحل الوساطة

المرحلة	الخطر الرئيسي	الأداة العملية
الاستعداد	دخول الجلسة دون تقييم واقعي للبدائل	تحليل BATNA أولي
البيانات الافتتاحية	تصعيد لهجة الخطاب وتوتير الأجواء	مراجعة مسبقة لنبرة البيان مع الموكل
الجلسات الخاصة	الإفراط في الإفصاح دون ضوابط	تحديد صريح لما هو قابل للنقل
توليد الخيارات	التوقف عند أول عرض متاح	توليد خيارات متعددة قبل التقييم
صياغة التسوية	غموض في تنفيذ الالتزامات المتفق عليها	صياغة بنود قابلة للتنفيذ والقياس

الوسيط كمهندس للتفاوض

يربط هذا الباب أدوات التفاوض الكلاسيكية بممارسة الوساطة مباشرة، من التمييز بين المواقف والمصالح إلى إدارة التحيزات المعرفية والديناميكيات النفسية داخل الجلسة.

في هذا الباب

المواقف مقابل المصالح، وأدوات BATNA وWATNA وZOPA

الترسية والتنازلات والمعايير الموضوعية

التحيزات المعرفية والديناميكيات العاطفية

التعامل مع الأطراف الصعبة: نماذج تطبيقية

المواقف مقابل المصالح

يستدعي التمييز بين المواقف (Positions) والمصالح (Interests) إعادة النظر في السؤال الذي يطرحه الوسيط. الموقف هو المطلب المعلن الذي يفتح به الطرف تفاوضه، أما المصلحة فهي الحاجة أو الدافع الكامن خلف هذا المطلب. تظهر الإشكالية عندما يتمسك الوسيط، كما يتمسك المفاوضون أنفسهم، بمناقشة المواقف المعلنة فقط، فيصل الطرفان إلى جمود لا مخرج منه لأن كل موقف يستبعد الآخر، بينما قد تكون المصالح الكامنة خلف الموقفين قابلة للتوفيق.

مثال توضيحي

في نزاع توزيع تجاري، يطالب المورّع بموقف صريح: «تمديد العقد خمس سنوات». يتضح عند استكشاف المصالح أن ما يريده فعلياً هو ضمان استمرار الاستثمار الذي أنفقه على شبكة التوزيع. تسوية بديلة، كضمان تعويض عن الاستثمار غير المستهلك عند إنهاء العقد المبكر، قد تلبى المصلحة الفعلية دون حاجة إلى التمديد بالضرورة.

أدوات تحليل الموقف التفاوضي

أفضل بديل للتسوية التفاوضية BATNA

يقيس هذا المعيار أفضل مسار متاح لكل طرف إن لم تنجح الوساطة، كاللجوء إلى التقاضي أو التحكيم أو إنهاء العلاقة التجارية. يتطلب التطبيق العملي أن يُقَيَّم هذا البديل بواقعية، لا بتفاؤل مفرط، لأن المبالغة في تقدير البديل المتاح تدفع الطرف إلى رفض تسويات معقولة.

أسوأ بديل للتسوية التفاوضية WATNA

يكمل هذا المعيار سابقه بتقدير أسوأ سيناريو ممكن خارج التسوية، وهو أداة يستخدمها الوسيط التقييمي أو محامي الطرف لموازنة التفاؤل الزائد الذي قد يحول دون قبول تسوية معقولة.

منطقة الاتفاق الممكنة ZOPA

تتضح هذه المنطقة من تقاطع الحد الأدنى الذي يقبله طرف مع الحد الأقصى الذي يقبله الطرف الآخر. غياب أي تقاطع يعني أن التسوية التفاوضية غير ممكنة موضوعياً في تلك اللحظة، وأن دور الوسيط عندئذٍ ينتقل إلى إعادة

تعريف بنود التسوية بما يوسع هذه المنطقة، كإضافة عناصر غير مالية إلى الحزمة التفاوضية.

للممارس

اطلب من موكلك، قبل الجلسة، أن يحدد كتابياً ثلاثة أرقام: الحد الذي يطمح إليه، والحد الذي يقبله، والحد الذي يعتبر تجاوزه انسحاباً من التفاوض. هذا التمرين يمنع الانجراف العاطفي أثناء الجلسة.

الترسية والتنازلات والمعايير الموضوعية

تكمُن الأهمية العملية للترسية (Anchoring) في أن أول رقم يُطرح في التفاوض يؤثر نفسياً في مسار المفاوضة اللاحقة، حتى حين يكون غير واقعي. يقتضي التطبيق العملي أن يعي الوسيط هذا الأثر دون أن يسمح له بتوجيه النتيجة، عبر إعادة الأطراف إلى معايير موضوعية: أسعار السوق، سوابق تسويات مماثلة، أو تقارير خبرة محايدة، بدل ترك التفاوض رهناً بمن يطرح الرقم الأول.

أما تبادل التنازلات، فيقتضي إدارة متأنية من الوسيط بحيث لا يبدو أي تنازل ضعفاً بل خطوة متبادلة، وبحيث تتوالى التنازلات بوتيرة متناقصة تشير إلى اقتراب الطرفين من نقطة توازن، لا بوتيرة تُغري الطرف الآخر بانتظار المزيد.

الأبعاد النفسية للتفاوض داخل الوساطة

يستدعي التطبيق العملي أن يتعامل الوسيط مع الأبعاد النفسية للنزاع دون أن يتحول دوره إلى معالج نفسي. من أبرز هذه الأبعاد:

التحيزات المعرفية Cognitive Biases

يميل كل طرف إلى المبالغة في تقدير عدالة موقفه الخاص، وإلى تفسير سلوك الطرف الآخر بأسوأ الاحتمالات. وعي الوسيط بهذه التحيزات يتيح له إعادة صياغة الحوار بلغة محايدة تُخفف أثرها.

حفظ ماء الوجه Face-saving

كثيراً ما يرفض طرف تسوية موضوعياً معقولة لأنها تبدو أمام الطرف الآخر أو أمام إدارته تنازلاً كاملاً. يتيح الوسيط الماهر صياغة التسوية بطريقة تحفظ لكل طرف صورته، دون تغيير في جوهر الاتفاق.

الحفاظ على العلاقة Relationship Preservation

حين يكون الطرفان في علاقة تجارية مستمرة، يصبح أسلوب الوصول إلى التسوية بأهمية مضمونها، لأن أسلوباً تصادمية قد يحقق تسوية على الورق لكنه يقوّض العلاقة عملياً.

انته

لا يجوز للوسيط أن يتحول إلى وسيط عاطفي بين الطرفين على حساب حياده الموضوعي. إدارة الجانب النفسي للنزاع وسيلة لتيسير التسوية، لا غاية في ذاتها.

التعامل مع الأطراف الصعبة: نماذج تطبيقية

استراتيجيات الوسيط أمام مواقف تفاوضية صعبة

الموقف	الاستراتيجية العملية
طرف متشدد يرفض أي تنازل	الانتقال إلى جلسات خاصة لاستكشاف المصالح الحقيقية بعيداً عن ضغط الحضور المشترك
فجوة كبيرة بين توقعات الطرفين	إدخال معايير موضوعية خارجية، كتقييم خبير محايد أو سوابق تسويات مماثلة
نزاع شخصي داخل نزاع تجاري	فصل المسائل الشخصية عن الشروط التجارية، ومعالجة كل مسار على حدة
اختلال واضح في المعلومات بين الطرفين	تشجيع تبادل معلومات محدد النطاق دون المساس بالسرية العامة للجلسة

التفاوض داخل الوساطة

ينتقل هذا الباب من تحليل الموقف التفاوضي إلى إدارة عملية التفاوض نفسها: خلق القيمة قبل توزيعها، وبناء الحزم التفاوضية، ومعالجة الجمود.

في هذا الباب

التفاوض التوزيعي والتكاملي، وخلق القيمة

الحزم التفاوضية وترتيب الأولويات

التعامل مع الجمود وإعادة صياغة المواقف

نموذج عملي: من الموقف القانوني إلى الصيغة التفاوضية

التفاوض التوزيعي والتكاملي

يقوم التفاوض التوزيعي على افتراض أن القيمة محل النزاع ثابتة، وأن ما يكسبه طرف يخسره الآخر بالضرورة، كما في تحديد سعر واحد لصفقة واحدة. أما التفاوض التكاملي فيقوم على افتراض إمكانية توسيع القيمة المشتركة قبل توزيعها، عبر الجمع بين عناصر متعددة ذات أولوية مختلفة لدى كل طرف.

تكمُن الأهمية العملية في أن أغلب المنازعات التجارية تحتملُ قدرًا من التفاوض التكاملي، حتى حين تبدو للوهلة الأولى نزاعًا توزيعيًا بحثًا حول مبلغ مالي واحد. يقتضي التطبيق العملي من الوسيط أن يسأل: ما العناصر الأخرى، غير المبلغ المطالب به، التي قد تحمل قيمة لأحد الطرفين دون كلفة تُذكر على الآخر؟

الفكرة الأساسية

خلق القيمة يسبق توزيعها. كلما اتسعت الحزمة التفاوضية لتشمل عناصر متعددة، ازدادت فرصة الوصول إلى تسوية يشعر فيها كل طرف بأنه حقق مكسباً حقيقياً.

بناء الحزمة التفاوضية

يستدعي بناء الحزمة التفاوضية ترتيب أولويات كل طرف بدل التعامل مع كل بند على حدة. حين يُدرك الوسيط أن بنداً معيناً ذو أولوية قصوى لطرف وأولوية ثانوية للطرف الآخر، يصبح بالإمكان تبادل التنازلات بذكاء: يتنازل كل طرف عما لا يمثل أولوية له مقابل ما يمثل أولوية قصوى.

الشروط المتبادلة

تُستخدم الشروط المتبادلة، مثل ربط تنازل بتنازل مقابل، لبناء ثقة تدريجية بين الطرفين دون أن يشعر أي منهما بأنه يتنازل من طرف واحد. صياغة هذه الشروط بلغة واضحة في مسودة التسوية تحدّ من نزاعات التفسير اللاحقة.

التعامل مع الجمود التفاوضي Impasse

تظهر الإشكالية عندما يتوقف التفاوض دون أن يكون أي من الطرفين مستعداً للتحرك من موقفه المعلن. يقتضي التطبيق العملي من الوسيط عدة أدوات

لكسر هذا الجمود: تغيير تركيبة الجلسة من مشتركة إلى خاصة أو العكس، تجزئة النزاع إلى مسائل فرعية يمكن حل بعضها منفصلاً، تأجيل الجلسة لإتاحة وقت للتفكير، أو إدخال معلومة أو تقييم خارجي جديد يُعيد صياغة تصوّر الطرفين لمخاطر عدم التسوية.

إعادة صياغة المواقف واستخدام الأسئلة

يُعدّ السؤال المفتوح أداة الوسيط الأهم لإعادة صياغة موقف متصلّب إلى مصلحة قابلة للنقاش. سؤال من نوع «ما الذي يجعل هذا الشرط بهذه الأهمية بالنسبة لكم؟» غالباً ما يكشف مصلحة كامنة لم يفصح عنها الطرف في بيانه الافتتاحي.

نموذج عملي: من الموقف إلى الصيغة التفاوضية

الموقف القانوني: «نطالب بفسخ العقد فوراً لإخلال جوهرى».

المصلحة الكامنة: ضمان عدم تكرار التأخر في التسليم مستقبلاً.

سؤال الوسيط: «لو ضمن الطرف الآخر جدولاً زمنياً ملزماً بشروط جزائية، هل يبقى الفسخ ضرورياً؟»

الخيار المحتمل: استمرار العقد مع جدول تسليم جديد وشرط جزائي تصاعدي.

الصيغة التفاوضية: تعديل ملحق بالعقد يتضمن جدولاً زمنياً و ضمانات تنفيذ، بدل الفسخ الكامل.

الوساطة في المنازعات التجارية الدولية

يعرض هذا الباب حالات موثقة صادرة عن مؤسسات وساطة دولية معترف بها، إلى جانب بيانات مؤسسية رسمية، مع الإشارة الصريحة إلى حدود المعلومات المتاحة حين تفرضها السرية.

في هذا الباب

حالات موثقة من المركز العالمي للوساطة والتحكيم التابع لليويو

بيانات مؤسسية من غرفة التجارة الدولية

الدروس العملية المستخلصة لممارسة القانوني

ملاحظة منهجية

تلتزم مؤسسات الوساطة الدولية الكبرى بسرية صارمة تجاه تفاصيل القضايا المعروضة عليها، بما في ذلك أسماء الأطراف والمبالغ المتنازع عليها في الغالب. لذلك تنشر هذه المؤسسات، كالمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، أمثلة حالات معمّاة رسمياً بهدف تعليمي ومهني، دون كشف هوية الأطراف. الحالات المعروضة في هذا الباب مأخوذة حصراً من هذه الأمثلة الرسمية المنشورة، مع الإشارة إلى المصدر، وتُعرض كما نشرتها المؤسسة دون إضافة تفاصيل غير موثقة.

حالات من المركز العالمي للوساطة والتحكيم التابع لليوبو

CASE 1 — نزاع علامة تجارية في قطاع المستلزمات الطبية

القطاع: مستلزمات ومنتجات طبية.

طبيعة النزاع: شركتان مرتبطتان بعقدي توريد وترخيص لتسويق منتجات صيدلانية في عدة دول أوروبية، نشأ بينهما نزاع حول إنهاء العقدين بدعوى إخلال جوهري بالالتزامات. **سبب اللجوء إلى الوساطة:** تضمّن العقد بنداً يحيل النزاع إلى وساطة الويبو تليها التقاضي في حال عدم التسوية.

المسار: طلب الطرفان معاً تعيين وسيط ذي خبرة في العقود التجارية بقطاع المستلزمات الطبية؛ عُقد اجتماع تحضيري عبر الإنترنت تلتته جلسة وساطة حضورية. **النتيجة:** توّصل الطرفان إلى تسوية خلال أقل من ثلاثة أشهر، وتجنّب امتداد النزاع إلى نزاعات موازية في عدة ولايات قضائية.

الدرس العملي: اختيار وسيط بخبرة قطاعية دقيقة يختصر وقت بناء الثقة بين الأطراف والوسيط، وهو عامل حاسم في سرعة التسوية.

CASE 2 — نزاع ترخيص براءة اختراع بين شركتين صناعيتين

القطاع: قطع غيار السيارات — براءات اختراع.

طبيعة النزاع: شركة أمريكية مصنّعة لقطع غيار سيارات أبرمت اتفاق تسوية سابقاً في صيغة ترخيص براءة اختراع مع منافسة أوروبية لها. بعد سنتين من إبرام هذا الاتفاق، تقدّمت الشركة الأمريكية بطلب وساطة بدعوى التعدي على براءاتها والمطالبة بمستحقات إتاوة عن التكنولوجيا المرخّصة.

سبب اللجوء إلى الوساطة: بند تسوية منازعات في اتفاق الترخيص ذاته يحيل النزاع إلى وساطة الويبو، تليها تحكيم بهيئة من ثلاثة أعضاء عند عدم التسوية.

المسار: زوّد مركز الويبو الطرفين بقائمة مرشحين ذوي خبرة في براءات الاختراع والتكنولوجيا محل النزاع؛ اختار الطرفان أحد الوسطاء المقترحين، وعُقد اجتماع من يومين تضمّن جلسات خاصة وتبادلاً مستمراً للمقترحات.

النتيجة: تسوية شملت مسألة الإتاوة المتنازع عليها، وتضمّنت أيضاً اتفاقاً على عقود استشارية مستقبلية بين الطرفين.

الدرس العملي: يمكن للتسوية أن تتجاوز موضوع النزاع الأصلي لتخلق قيمة تجارية جديدة بين الطرفين، وهو أثر لا يتحقق عادة في التقاضي أو التحكيم.

CASE 3 — نزاع ترخيص برمجيات بين شركتين ناشئتين

القطاع: تطبيقات الهاتف المحمول — تكنولوجيا المعلومات.

الأطراف: شركة ناشئة لبنانية وشركة ناشئة أمريكية.

طبيعة النزاع: اتفاق ترخيص لاستخدام تطبيق هاتفي، نشأ حوله نزاع بشأن استخدام غير مصرّح به للبرمجية ومطالبات متعلقة بمستحقات إتاوة.

سبب اللجوء إلى الوساطة: بند عقدي يحيل النزاع إلى وساطة الويبو تليها تحكيم مُعجّل عند عدم التسوية.

المسار: اتفق الطرفان على وسيط ذي خبرة تقنية من القائمة التي زوّدهما بها مركز الويبو، وعُقدت جلسات الوساطة، المشتركة والخاصة، عن بُعد بالكامل.

النتيجة: توّصل الطرفان إلى اتفاق تسوية خلال ثلاثة أشهر، بما أتاح استمرار التعاون التجاري بينهما.

الدرس العملي: لا تشكّل المسافة الجغرافية بين الأطراف عائقاً أمام فعالية الوساطة، متى توافرت أدوات التواصل عن بُعد المناسبة.

CASE 4 — وساطة عابرة للحدود في نزاع علامة تجارية بقطاع الأغذية والمشروبات

القطاع: الأغذية والمشروبات.

الأطراف: شركة من سنغافورة وشركة من أستراليا.

طبيعة النزاع: نزاع علامة تجارية في سياق إجراءات معارضة تسجيل، مع إجراءات مماثلة قائمة بالتوازي في أستراليا وإندونيسيا وماليزيا والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة.

سبب اللجوء إلى الوساطة: إحالة النزاع إلى وساطة الويبو في سياق إجراءات المعارضة أمام مكتب الملكية الفكرية السنغافوري.

المسار: أدار الوسيط العملية بلغتين عبر تقنيات التداول بالفيديو، في جلسة وساطة واحدة استغرقت يوماً واحداً.

النتيجة: توقيع اتفاق تسوية خلال ثلاثة أسابيع فقط من تقديم طلب الوساطة.

الدرس العملي: يمكن لتسوية واحدة عبر الوساطة أن تُنهي منظومة نزاعات موازية في عدة ولايات قضائية دفعة واحدة، وهو ما يصعب تحقيقه عبر تقاضٍ منفصل في كل ولاية.

بيانات مؤسسية: غرفة التجارة الدولية

تنشر غرفة التجارة الدولية (ICC) إحصاءات سنوية عن مركزها الدولي لتسوية المنازعات البديلة، توضح اتساع اللجوء إلى الوساطة في المنازعات التجارية الدولية. أظهرت إحصاءات عام 2023 أن متوسط قيمة النزاع في القضايا المعروضة على قواعد الوساطة والتسوية البديلة بلغ نحو عشرة ملايين دولار أمريكي، وأن قطاعي الإنشاءات والهندسة استأثرا بالنسبة الأكبر من هذه المنازعات. كما أظهرت إحصاءات عام 2021 أن قضايا الوساطة المسجلة شملت أطرافاً من نحو أربعين دولة، ما يعكس الطابع العابر للحدود لغالبية هذه المنازعات.

ماذا يعني هذا للممارس؟

التنوع الجغرافي والقطاعي لقضايا الوساطة الدولية يؤكد أن اللجوء إليها لم يعد مقتصرًا على قطاعات بعينها، بل أصبح خياراً معتمداً في العقود التجارية الدولية عموماً، بدءاً من تراخيص الملكية الفكرية وحتى عقود الإنشاءات الكبرى.

الوساطة العابرة للحدود

يتناول هذا الباب الإشكاليات الخاصة بالمنازعات التجارية الدولية: اختلاف الأنظمة القانونية والثقافات التفاوضية، وأطر إنفاذ التسويات عبر الحدود.

في هذا الباب

اختلاف الأنظمة القانونية والثقافات التفاوضية واللغة

اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة وقابلية تنفيذ التسوية

العلاقة بين الوساطة والتحكيم الدولي: Arb-Med و Med-Arb

إشكاليات المنازعات التجارية الدولية

يقتضي التطبيق العملي للوساطة العابرة للحدود مراعاة عوامل لا تظهر بالقدر نفسه في النزاع المحلي: اختلاف الأنظمة القانونية التي ينتمي إليها كل طرف، واختلاف الثقافات التفاوضية التي تشكّل توقعات كل طرف عن سلوك الطرف الآخر ووتيرة التفاوض المقبولة، فضلاً عن اللغة التي تُدار بها الجلسات، إذ إن الترجمة الفورية قد تُفقد بعض الفروق الدقيقة في صياغة العروض والمقترحات.

اختيار مكان الوساطة والقانون الواجب التطبيق

يستدعي اختيار مكان الوساطة موازنة بين حياد المكان بالنسبة للطرفين، وسهولة الوصول إليه، ومدى ملاءمة نظامه القانوني لدعم إجراءات الوساطة دون تدخل قضائي غير ضروري. أما القانون الواجب التطبيق على اتفاق الوساطة وعليّ التسوية الناتجة عنها، فيُفضّل تحديده صراحة في بند الوساطة العقدي، تفادياً لنزاع لاحق حول القانون الحاكم لصحة التسوية نفسها.

اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة

تمثّل اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية الناتجة عن الوساطة، المعروفة باتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة، الإطار الدولي الأبرز لتيسير إنفاذ التسويات الناتجة عن الوساطة عبر الحدود، على غرار ما تقوم به اتفاقية نيويورك بالنسبة لأحكام التحكيم. اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة الاتفاقية في كانون الأول (ديسمبر) 2018، وفتحت باب التوقيع عليها في سنغافورة في آب (أغسطس) 2019، ودخلت حيز النفاذ في أيلول (سبتمبر) 2020. بلغ عدد الدول الأطراف فيها اثنتين وعشرين دولة بحلول آذار (مارس) 2026، وفق ما نشرته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، مع استمرار انضمام دول جديدة إليها.

الفكرة الأساسية

تتيح اتفاقية سنغافورة لطرف حصل على تسوية عبر الوساطة أن يطلب إنفاذها مباشرة أمام محاكم دولة طرف في الاتفاقية، دون حاجة إلى رفع دعوى جديدة لإثبات الإخلال بالتسوية، بشرط استيفاء الشروط الشكلية والموضوعية التي تحددها الاتفاقية.

انتبه

لا تنضم جميع الدول التي يتعامل معها القانوني إلى اتفاقية سنغافورة، وبعض الدول الأطراف أبدت تحفظات تحدّ من نطاق تطبيقها، مثل اشتراط اتفاق صريح بين الأطراف على سريان الاتفاقية. يقتضي التطبيق العملي التحقق من وضعية الدول المعنية تحديداً قبل التعويل على هذا الإطار.

العلاقة بين الوساطة والتحكيم الدولي

لا تُستخدم الوساطة والتحكيم بالضرورة كخيارين متعارضين، بل تجمع بينهما ممارسات هجينة باتت شائعة في العقود التجارية الدولية.

Med-Arb

يبدأ الطرفان بمحاولة وساطة، فإن تعذّرت التسوية الكاملة أو الجزئية، ينتقل النزاع إلى تحكيم، وقد يتولى الفصل فيه الوسيط نفسه بصفته محكّماً أو محكّماً آخر، بحسب ما يتفق عليه الطرفان مسبقاً.

Arb-Med

يعكس هذا النموذج الترتيب السابق: يبدأ الطرفان إجراءات التحكيم، ثم يُعلّق الإجراء لمحاولة وساطة قبل صدور الحكم النهائي، بهدف الاستفادة من ضغط الإجراء التحكيمي القائم كحافز على التسوية الودية.

للممارس

عند صياغة بند Med-Arb، يُفضّل النص صراحة على ما إذا كان الوسيط يجوز أن يتولى دور المحكّمْ لاحقاً أم لا. تولي الشخص نفسه الدورين قد يثير إشكالية استخدام معلومات حصل عليها بصفته وسيطاً في جلسات خاصة سرية عند إصداره الحكم التحكيمي.

الذكاء الاصطناعي يدخل غرفة الوساطة

لا يُقدَّم الذكاء الاصطناعي في هذا الباب بديلاً عن الوسيط، بل مساعداً عملياً للقانوني والوسيط، مع تحديد صريح لمخاطره وحدوده المهنية.

في هذا الباب

استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحليل الملفات وإعداد الجلسات

مخاطر السرية والدقة والتحيز والاعتماد المفرط

المسؤولية المهنية عند استخدام هذه الأدوات

مساعدة ذكاء اصطناعي للوسيط والقانوني

يقتضي التطبيق العملي وضع الذكاء الاصطناعي في موضعه الصحيح: أداة مساندة تُعالج المعلومة وتنظّمها، لا طرفاً يحلّ محلّ الحكم المهني للوسيط أو القانوني. الفارق جوهري: الوسيط يدير علاقة إنسانية معقدة بين طرفين، بينما تتولى أداة الذكاء الاصطناعي معالجة النص والبيانات التي يزودها بها المستخدم.

الفكرة الأساسية

الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة، لا بديلاً عن الحكم المهني للوسيط أو القانوني. كل مخرج من مخرجاته يحتاج مراجعة بشرية قبل الاعتماد عليه في أي قرار مهني.

استخدامات عملية في التحضير للوساطة

تتوزع الاستخدامات العملية للذكاء الاصطناعي في الوساطة على ثلاث مراحل رئيسية:

مرحلة تحليل الملف

- تحليل مستندات النزاع الضخمة واستخراج نقاطها الجوهرية بصورة أسرع من المراجعة اليدوية الأولية.
- تلخيص ملف النزاع في وثيقة موجزة تُسهّل استيعابه قبل الجلسة.
- استخراج الوقائع المتسلسلة زمنياً وبناء جدول زمني (Timeline) للأحداث محل النزاع.
- تحديد المسائل القانونية التي يثيرها الملف تمهيداً لتصنيفها.

مرحلة الإعداد للجلسة

- تحديد المصالح المحتملة لكل طرف بناءً على المستندات والمراسلات المتاحة.
- إعداد قائمة أسئلة استكشافية للوسيط، لطرحها في الجلسات المشتركة أو الخاصة.

- تحليل المواقف التفاوضية المعلنة، والتمييز بين الوقائع المثبتة والادعاءات غير المؤكدة.
- إعداد سيناريوهات تفاوضية متعددة تحسباً لمسارات الجلسة المختلفة.

مرحلة التفاوض والتسوية

- صياغة مسودات أولية لبنود التسوية، تخضع لمراجعة قانونية كاملة قبل التوقيع.
- مقارنة عروض تسوية متعددة من حيث القيمة الفعلية والمخاطر المصاحبة لكل عرض.
- إعداد قوائم تحقق (checklists) إجرائية لمراحل الجلسة.
- تنظيم المعلومات المتناثرة في ملف موحد يسهل الرجوع إليه أثناء الجلسة.

AI TOOL

قبل جلسة وساطة في نزاع توزيع تجاري يمتد على خمس سنوات من المراسلات، يمكن لأداة ذكاء اصطناعي أن تستخرج من آلاف الرسائل الإلكترونية جدولاً زمنياً بأهم الأحداث، وقائمة بالمواعيد التي تأخر فيها كل طرف عن التزاماته التعاقدية، في وقت لا يتجاوز جزءاً يسيراً مما تستغرقه المراجعة اليدوية الكاملة.

المخاطر: ما يجب أن يعرفه كل قانوني ووسيط

مخاطر استخدام الذكاء الاصطناعي في الوساطة وسبل إدارتها

الخطر	سبل الإدارة العملية
Confidentiality السرية	عدم تحميل مستندات سرية على أدوات لا تضمن عدم استخدام البيانات في تدريب النماذج
Data Privacy خصوصية البيانات	التحقق من سياسات الاحتفاظ بالبيانات ومكان تخزينها قبل الاستخدام
Hallucinations الهلوسة	التحقق من كل واقعة أو نص قانوني يستشهد به النموذج من مصدره الأصلي
Bias التحيز	مراجعة نقدية للنتائج، خصوصاً عند تحليل مواقف الأطراف أو تقييمها
Accuracy الدقة	معاملة كل مخرج بوصفه مسودة أولية تحتاج تدقيقاً مهنيًا، لا نتيجة نهائية
الإفصاح غير المصرح به Unauthorized disclosure	التأكد من عدم تسرب معلومات جلسة خاصة إلى أداة يستخدمها الطرف الآخر لاحقاً
Overreliance الاعتماد المفرط	الإبقاء على الحكم المهني كمرجع أخير في كل قرار يتعلق بالنزاع
المسؤولية المهنية Professional Responsibility	عدم التذرع باستخدام أداة ذكاء اصطناعي لتبرير خطأ مهني في المشورة أو الإدارة

انتبه

استخدام أداة ذكاء اصطناعي عامة لتحليل مستند سري في نزاع قائم قد يعرّض هذا المستند لمخاطر إفصاح لا يمكن التراجع عنها. يقتضي التطبيق العملي التحقق من سياسة الأداة تجاه البيانات المدخلة قبل أي استخدام يتعلق بملف حقيقي.

مدخل عملي إلى هندسة الأوامر

مدخل مباشر، لا دورة شاملة، إلى صياغة الأوامر النصية (Prompts) الموجهة لأدوات الذكاء الاصطناعي في سياق الوساطة والممارسة القانونية.

في هذا الباب

عناصر الأمر القانوني الجيد

من الأمر الضعيف إلى الأمر المهندَس

عشرة أوامر جاهزة للاستخدام في الوساطة

ما هو الأمر النصي؟

الأمر النصي (Prompt) هو التعليمات التي يُزوّد بها نموذج الذكاء الاصطناعي لإنتاج مخرَج محدد. تظهر الإشكالية عندما يتعامل القانوني مع الأمر النصي بوصفه سؤالاً عابراً، بينما هو في حقيقته تكليف مهني يحتاج الدقة نفسها التي تُصاغ بها التعليمات الموجهة إلى مساعد قانوني بشري.

تتضح جودة النتائج من خلال جودة الأمر ذاته: أمر غامض ينتج مخرَجاً عاماً غير قابل للاستخدام المباشر، بينما أمر محدّد العناصر ينتج مخرَجاً أقرب إلى ما يحتاجه الملف فعلياً.

عناصر الأمر القانوني الجيد

يقتضي التطبيق العملي بناء الأمر النصي من سبعة عناصر متكاملة:

العنصر	وظيفته
الدور	تحديد الصفة التي يتولاها النموذج: مساعد قانوني، محلل وقائع، مدقق مسودة
السياق	خلفية موجزة عن النزاع أو الملف محل الطلب
المهمة	تحديد دقيق للمطلوب إنجازه، لا مجرد موضوع عام
القيود	ما يُمتنع عن فعله النموذج، كإصدار حكم نهائي أو تخمين وقائع غير موثقة
المصدر	حصر النموذج بالاعتماد على المستندات المزوّدة له حصراً
طريقة الإخراج	الشكل المطلوب للنتيجة: جدول، قائمة، مذكرة موجزة
التحقق	مطالبة النموذج بالإشارة إلى مواطن عدم اليقين في مخرجه

من الأمر الضعيف إلى الأمر المهندس

Prompt ضعيف

«حلّ هذا النزاع.»

تولّ دور مساعد قانوني متخصص في تحليل ملفات النزاعات التجارية. اعتمد حصراً على المستندات المرفقة في هذه المحادثة، دون افتراض أي واقعة غير واردة فيها. استخرج الوقائع المتسلسلة زمنياً، وحدّد ادعاءات كل طرف بصورة منفصلة، مع التمييز الصريح بين الوقائع المثبتة بمستند والادعاءات غير المدعومة. حدّد المصالح المحتملة لكل طرف، واقترح خمسة أسئلة يطرحها الوسيط لاستكشافها. لا تُصدر أي تقييم نهائي لموقف أي طرف. اعرض النتيجة في جدول، وأشر بوضوح إلى أي نقطة تحتاج تحققاً إضافياً من مصدرها الأصلي.

عشرة أوامر جاهزة للاستخدام في الوساطة

تُقدّم الأوامر التالية بصيغة تكليف مهني كامل العناصر، جاهزة للتكييف مع تفاصيل كل ملف.

١ — تحليل ملف النزاع

بصفتك مساعداً قانونياً، راجع المستندات المرفقة حصراً، ولخص طبيعة النزاع في فقرة واحدة، ثم استخرج في جدول: الأطراف، موضوع النزاع، أهم الوقائع، والمسائل القانونية المثارة. أشر إلى أي معلومة ناقصة تحتاج توضيحاً.

٢ — بناء جدول زمني للوقائع

استخرج من المستندات المرفقة جميع الأحداث المؤرّخة، ورتّبها زمنياً في جدول يتضمن: التاريخ، الحدث، الطرف المعني، والمستند المرجعي. أشر إلى أي فجوة زمنية تحتاج توضيحاً من الأطراف.

٣ – تحديد مصالح الأطراف

بناءً على المستندات والمراسلات المرفقة، ميّز بين الموقف المعلن لكل طرف والمصلحة المحتملة الكامنة خلفه. اعرض النتيجة في جدول من عمودين، مع الإشارة إلى درجة يقينك من كل استنتاج.

٤ – إعداد أسئلة الوسيط

اقترح عشرة أسئلة استكشافية مفتوحة يطرحها الوسيط على الطرفين، مصنّفة إلى أسئلة للجلسة المشتركة وأسئلة للجلسات الخاصة، بهدف الانتقال من المواقف المعلنة إلى المصالح الفعلية.

٥ – تحليل أفضل بديل للتسوية BATNA

بناءً على المعطيات المتاحة، حدّد للطرف الذي أمثله المسارات البديلة المحتملة إن تعذّرت التسوية، وقيّم كل مسار من حيث الكلفة التقديرية، والمدة الزمنية، ودرجة اليقين، دون افتراض معطيات غير واردة في الملف.

٦ – اكتشاف نقاط الاتفاق والخلاف

قارن بين مذكرتي موقف الطرفين المرفقتين، واستخرج في جدول: نقاط الاتفاق الصريح، نقاط الخلاف الجوهرية، ونقاط الغموض التي تحتاج توضيحاً من أي من الطرفين.

٧ – توليد خيارات تسوية

بناءً على المصالح المحددة لكل طرف، اقترح خمسة خيارات تسوية ممكنة، مع بيان موجز لما يقدمه كل خيار لكل طرف، دون ترجيح خيار على آخر أو إصدار توصية نهائية.

٨ – تحليل عرض تسوية

حلّ عرض التسوية المرفق من حيث: القيمة الفعلية مقارنة بأفضل بديل متاح، المخاطر التنفيذية للبند المقترحة، وأي غموض في الصياغة قد يثير نزاعاً لاحقاً حول التنفيذ.

٩ – إعداد جلسة الوساطة

أعدّ قائمة تحقق إجرائية لتحضير موكّلي لجلسة الوساطة القادمة، تشمل: المستندات الواجب حملها، النقاط الواجب توضيحها في البيان الافتتاحي، والأسئلة المتوقعة من الطرف الآخر.

١٠ – مراجعة مسودة اتفاق التسوية

راجع مسودة اتفاق التسوية المرفقة، وحدّد أي بند غامض أو غير قابل للتنفيذ أو ناقص من حيث آلية متابعة الالتزامات المتبادلة. لا تُصدر رأياً قانونياً نهائياً، واكتفِ بالإشارة إلى نقاط تحتاج مراجعة محامٍ مختص.

CHECKLIST — قبل اعتماد أي مخرّج من أداة ذكاء اصطناعي

- ☐ هل تحققتُ من كل واقعة أو استشهاد قانوني ورد في المخرّج من مصدره الأصلي؟
- ☐ هل خلا المخرّج من أي معلومة سرية لم يكن يجوز إدخالها للأداة؟
- ☐ هل راجعتُ المخرّج بحثاً عن تحيز محتمل في تقييم موقف أي طرف؟
- ☐ هل بقي القرار النهائي بيدي، لا بيد الأداة؟

الوساطة الرقمية والمدعومة بالذكاء الاصطناعي

يُميّز هذا الباب بين رقمنة إجراءات الوساطة واستخدام الذكاء الاصطناعي فيها، ويستعرض مستقبل تسوية المنازعات عبر الإنترنت.

في هذا الباب

الوساطة عبر الإنترنت وغرف الوساطة الافتراضية

الفرق بين الرقمنة والاستعانة بالذكاء الاصطناعي

مستقبل تسوية المنازعات عبر الإنترنت

من الوساطة التقليدية إلى الوساطة الرقمية

يستدعي التطبيق العملي التمييز بين مستويين مختلفين من التحول التقني في الوساطة: الرقمنة الإجرائية، التي تنقل جلسات الوساطة ومستنداتها إلى بيئة إلكترونية دون تغيير جوهري في منهجية العمل، والاستعانة بالذكاء الاصطناعي، التي تُدخل أداة تحليلية فعلية في صميم عملية الإعداد والتحليل.



الوساطة عبر الإنترنت وغرف الوساطة الافتراضية

أتاحت منصات التداول بالفيديو عقد جلسات وساطة كاملة عن بُعد، بما في ذلك الجلسات المشتركة والخاصة، كما تُظهره الحالة الرابعة في الباب الخامس من هذا الكتيب. توفر هذه المنصات كلفة السفر ووقته، لكنها تفرض على الوسيط إتقان إدارة ديناميكيات المجموعة عبر شاشة، وهي مهارة مختلفة عن إدارتها في غرفة فعلية.

مستقبل تسوية المنازعات عبر الإنترنت ODR

تشير تسوية المنازعات عبر الإنترنت (Online Dispute Resolution) إلى منظومة أوسع من الرقمنة، تشمل منصات متخصصة لإدارة النزاعات الصغيرة والمتوسطة القيمة بصورة شبه آلية جزئياً، خصوصاً في منازعات التجارة الإلكترونية. يقتضي التطبيق العملي التمييز بين هذه المنصات المتخصصة، وبين مجرد استخدام أداة ذكاء اصطناعي عامة كمساعد للوسيط أو المحامي في نزاع يُدار بالطرق التقليدية.

انتبه

لا تُغني الأدوات الرقمية أو أدوات الذكاء الاصطناعي عن الضمانات الجوهرية للوساطة: الحياد، السرية، وطوعية القرار النهائي. أي منصة أو أداة تُفرغ هذه الضمانات من مضمونها تخرج عملياً عن جوهر الوساطة، أيًا كانت تسميتها.

حالات عملية وتمارين مهنية

حالات افتراضية أصلية، مُعدّة لأغراض تعليمية بحتة، تتيح للقارئ تطبيق الأدوات التي عرضها الكتيب قبل مراجعة تحليل نموذجي مختصر لكل حالة.

في هذا الباب

ثلاث حالات افتراضية متنوعة القطاعات

مساحة تحليلية لكل حالة قبل عرض التحليل النموذجي

تنبيه منهجي: الحالات الأربع التالية افتراضية بالكامل، أُعدت لأغراض تعليمية، ولا تُمثّل أي نزاع حقيقي أو أطرافاً فعليين.

CASE — حالة افتراضية ١: توزيع تجاري

الوقائع: شركة تصنيع مستحضرات تجميل أبرمت عقد توزيع حصري مع موّرع إقليمي لمدة ثلاث سنوات. بعد سنتين، خفّضت الشركة المصنّعة حصة الموّرع بحجة ضعف الأداء، فيما يرى الموّرع أن التراجع ناتج عن تأخر الشركة في تزويده بمخزون كافٍ.

الأطراف: الشركة المصنّعة (طرف أول) والموّرع الإقليمي (طرف ثانٍ).

الموقف القانوني: يطالب الموّرع بتعويض عن الأضرار الناتجة عن الإخلال بالتزام التزويد؛ وتطالب الشركة المصنّعة بإنهاء العقد لضعف الأداء.

المصالح المحتملة: يسعى الموّرع للحفاظ على شبكة عملائه التي بناها؛ وتسعى الشركة المصنّعة لضمان تغطية فعالة للسوق الإقليمي دون الالتزام بحصرية طويلة الأمد.

نقاط القوة والضعف: يملك الموّرع مراسلات تؤثّق تأخر التزويد؛ لكنه لم يؤثّق خسائره الفعلية بدقة.

نقطة الجمود المحتملة: إصرار كل طرف على تحميل الآخر مسؤولية ضعف الأداء دون الاعتراف بمسؤوليته الجزئية.

ماذا كنت ستفعل؟ دوّن تحليلك هنا قبل متابعة القراءة.

تحليل نموذجي مختصر

يبدأ الوسيط باستكشاف مصلحة كل طرف عبر جلسات خاصة منفصلة، ثم يقترح تسوية تجمع بين تعديل نسبة الحصرية لتخفيف مخاطر الشركة المصنّعة مستقبلاً، وضمان تعويض جزئي عن فترة التأخر الموثقة في المراسلات، مقابل تجديد العقد لمدة إضافية بشروط أداء واضحة وقابلة للقياس.

CASE — حالة افتراضية ٢: مقابلة إنشاءات

الوقائع: مقاول رئيسي ومقاول من الباطن في مشروع بنية تحتية، نشب بينهما خلاف حول تأخر تسليم أعمال حفر أثر على الجدول الزمني العام للمشروع.

الأطراف: المقاول الرئيسي والمقاول من الباطن.

الموقف القانوني: يطالب المقاول الرئيسي بغرامات تأخير تعاقدية؛ ويدفع المقاول من الباطن بأن التأخر ناتج عن تغييرات في المخططات لم يُبلغ بها في وقت مناسب.

المصالح المحتملة: يسعى المقاول الرئيسي لضمان استمرار المشروع دون توقف يهدد عقده مع صاحب العمل؛ ويسعى المقاول من الباطن للحفاظ على سمعته المهنية في قطاع تنافسي محدود اللاعبين.

نقطة الجمود المحتملة: غياب توثيق واضح لتاريخ تبليغ التغييرات في المخططات.

ماذا كنت ستفعل؟ دوّن تحليلك هنا قبل متابعة القراءة.

تحليل نموذجي مختصر

نظراً لضيق قطاع الإنشاءات المتخصص وأهمية السمعة المهنية لكلا الطرفين، يوجّه الوسيط الحوار نحو تسوية تقنية الطابع: تعديل جزئي في الجدول الزمني الإجمالي مقابل تنازل المقاول الرئيسي عن جزء من غرامة التأخير، مع اتفاق إجرائي واضح على آلية تبليغ أي تغييرات مستقبلية في المخططات، بما يحفظ العلاقة التجارية بين الطرفين لمشاريع لاحقة.

CASE — حالة افتراضية ٣: شراكة تقنية ناشئة

الوقائع: شريكان مؤسسان لشركة ناشئة في مجال التطبيقات، اختلفا حول تقييم حصة كل منهما بعد جولة تمويل جديدة، إذ يرى أحدهما أن مساهمته التقنية تستحق حصة أكبر مما يعكسه اتفاق التأسيس الأصلي.

الأطراف: الشريك المؤسس الأول (الجانب التجاري) والشريك المؤسس الثاني (الجانب التقني).

الموقف القانوني: يتمسك كل طرف بحرفية اتفاق التأسيس الموقع.

المصالح المحتملة: يخشى الطرف التقني تخفيف حصته في جولات تمويل مقبلة؛ ويخشى الطرف التجاري فقدان السيطرة على قرارات الشركة الاستراتيجية.

نقطة الجمود المحتملة: امتزاج الخلاف التجاري بتوتر شخصي بين شريكين عملاً معاً لسنوات.

ماذا كنت ستفعل؟ دوّن تحليلك هنا قبل متابعة القراءة.

تحليل نموذجي مختصر

يفصل الوسيط أولاً البعد الشخصي عن الشروط التجارية، عبر جلسة مشتركة مخصصة للاعتراف المتبادل بمساهمة كل طرف. ثم يُبنى الحل حول آلية تعديل تدريجي للحصص مرتبطة بمؤشرات أداء موضوعية مستقبلية، بدل إعادة تفاوض التقييم الحالي بأثر رجعي، وهو ما يحفظ لكل طرف موقعه دون شعور بالخسارة الكاملة.

من الوسيط التقليدي إلى الوسيط المعزز بالذكاء الاصطناعي

خاتمة استشرافية تحدد المهارات التي يحتاجها وسيط المستقبل، دون مبالغة في أثر التكنولوجيا على جوهر الممارسة الإنسانية للوساطة.

في هذا الباب

مهارات وسيط المستقبل: التقنية والإنسانية معاً

حدود ما يمكن أن يستبدله الذكاء الاصطناعي

مهارات وسيط المستقبل

يستدعي التطبيق العملي لمهنة الوساطة اليوم مزيجاً من المهارات لم يكن يحتاجه الوسيط قبل عقد واحد فقط. تتضح هذه المهارات في أربعة محاور متكاملة:

المحور	ما يعنيه عملياً للوسيط
الإلمام التقني Legal Tech	معرفة عملية بأدوات إدارة الملفات الرقمية ومنصات الوساطة عن بُعد
الإلمام بالذكاء الاصطناعي AI literacy	القدرة على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بفعالية دون الاعتماد الأعمى عليها
الإلمام بالبيانات Data literacy	القدرة على قراءة تقارير تحليلية وفهم حدود دقتها
هندسة الأوامر Prompt Engineering	صياغة تكليفات دقيقة للأدوات المساندة، كما تُصاغ التعليمات لمساعد بشري

يضاف إلى هذه المحاور التقنية ما يبقى جوهرياً ولا بديل عنه: التفكير النقدي في تقييم أي مخرَج آلي، والحرص الصارم على حماية سرية الأطراف عند استخدام أي أداة رقمية، والتحقق المنهجي من كل معلومة قبل الاعتماد عليها في جلسة حقيقية.

الفكرة الأساسية

المهارات الإنسانية التي لا يستبدلها الذكاء الاصطناعي تبقى جوهر مهنة الوساطة: القراءة الدقيقة للديناميكيات النفسية بين الطرفين، وبناء الثقة اللازمة للإفصاح الصادق، والحكم المهني في اللحظة التي تحتاج قراراً إنسانياً لا حساباً آلياً.

خاتمة

المستقبل ليس للوسيط الذي يستبدل الإنسان بالآلة، بل للوسيط الذي يعرف كيف يستخدم الآلة دون أن يفقد الحكم المهني والبعد الإنساني للوساطة. تبقى القدرة على الإصغاء، وقراءة ما لا يُقال صراحة في الجلسة، وبناء الثقة بين طرفين متنازعين، مهارات لا تُكتسب من أداة، بل من ممارسة متراكمة وحسّ إنساني لا تعوّضه أي تقنية مهما تطورت.



قوائم تحقق جاهزة للاستخدام والطباعة

خمس قوائم تحقق مختصرة، مصممة للاستخدام العملي المباشر قبل جلسة الوساطة وأثناءها وعند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.

CHECKLIST 1 — الاستعداد لجلسة الوساطة

- ☐ تحديد أهداف موّكلي بوضوح، بترتيب الأولوية.
- ☐ إعداد ملخص وقائع مرتّب زمنياً مدعوم بالمستندات.
- ☐ تقييم أولي لأفضل بديل متاح (BATNA) وأسوأ بديل (WATNA).
- ☐ تحديد المعلومات الناقصة المطلوب الحصول عليها من الطرف الآخر أو الوسيط.
- ☐ مراجعة نبرة البيان الافتتاحي مع الموّكل قبل الجلسة.
- ☐ التحقق من صلاحية من يحضر الجلسة لاتخاذ قرار التسوية نيابة عن موّكلي.

CHECKLIST 2 — أسئلة الوسيط الاستكشافية

- ☐ ما الذي يجعل هذا الشرط بهذه الأهمية بالنسبة لكم؟
- ☐ لو تحقق هذا الشرط بصيغة مختلفة، هل يبقى الخلاف قائماً؟
- ☐ ما البديل المتاح لكم إن لم تتوصلوا إلى تسوية اليوم؟
- ☐ ما الذي تغيّر في موقفكم منذ بداية النزاع، وما الذي لم يتغيّر؟
- ☐ ما العناصر غير المالية التي قد تحمل قيمة بالنسبة لكم؟

CHECKLIST 3 — تحليل عرض التسوية

- ☐ هل يفوق هذا العرض أفضل بديل لموّكلي فعلياً، لا افتراضياً؟
- ☐ هل بنود التنفيذ محددة زمنياً وقابلة للقياس؟
- ☐ هل توجد آلية واضحة لمعالجة أي إخلال لاحق بالتسوية؟
- ☐ هل تمت مراجعة الصياغة القانونية النهائية قبل التوقيع؟

CHECKLIST 4 — سرية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي

- ☐ هل تحققت من سياسة الأداة تجاه الاحتفاظ بالبيانات المدخلة؟
- ☐ هل حصلت على موافقة موّكلي قبل إدخال مستنداته إلى أداة خارجية؟
- ☐ هل حذفت أي معلومة تحدد هوية الأطراف، ما أمكن ذلك، قبل الإدخال؟
- ☐ هل تجنبنا إدخال معلومات جلسة خاصة سرية بأي حال؟

CHECKLIST 5 — صياغة الأمر النصي القانوني

- ☐ هل حددتُ دور النموذج بوضوح؟
- ☐ هل قصرتُ مصدر المعلومات على المستندات المرفقة حصراً؟
- ☐ هل حددتُ ما يُمتنع النموذج عن فعله؟
- ☐ هل طلبتُ الإشارة إلى مواطن عدم اليقين في المخرَج؟
- ☐ هل حددتُ الشكل المطلوب للنتيجة؟

المصادر والمراجع

مصادر مؤسسية ورسمية حصراً. حالات الوساطة المعروضة في الباب الخامس مأخوذة من أمثلة الحالات المعمّاة المنشورة رسمياً على موقع المركز العالمي للوساطة والتحكيم التابع لليويو.

مؤسسات ومصادر مرجعية

- لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL) — النصوص والقواعد المتعلقة بالوساطة التجارية الدولية، uncitral.un.org
- غرفة التجارة الدولية (ICC) — قواعد الوساطة، والإحصاءات السنوية للمركز الدولي لتسوية المنازعات البديلة، iccwbo.org
- المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) — المركز العالمي للوساطة والتحكيم، قواعد الوساطة، وأمثلة الحالات المعمّاة، wipo.int/amc
- اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة — النص الرسمي وحالة التوقيعات والتصديقات، singaporeconvention.org وموقع الأونسيترال
- مركز سنغافورة الدولي للوساطة (SIMC) — قواعد الوساطة والموارد المهنية، simc.com.sg
- مركز فض المنازعات الفعال (CEDR) — الموارد المهنية للوساطة التجارية، cedr.com
- البنك الدولي — المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار (ICSID) — إجراءات التوفيق ذات الصلة بمنازعات الاستثمار، icsid.worldbank.org

ملاحظة ختامية حول المنهجية

التزم إعداد هذا الكتيب بعدم اختلاق أي قاعدة قانونية أو قضية أو رقم أو تاريخ أو إحصائية. كل معلومة مؤسسية أو رقمية واردة في هذا الكتيب مصدرها المؤسسات المذكورة أعلاه، وكل حالة واقعية واردة في الباب الخامس مأخوذة حرفياً من حيث جوهرها من أمثلة الحالات الرسمية المعمّاة المنشورة من الجهة المعنية، بينما الحالات الواردة في الباب العاشر افتراضية بالكامل ومعلّمة صراحة بذلك لأغراض تعليمية.