



الوساطة ومنازعات حوكمة الشركات

د. محمد سالم أبو الفرج¹

¹جامعة قطر، كلية القانون (قطر) Mohamed.salem1@yahoo.co.uk

تاريخ القبول: 2021/10/28

تاريخ الاستلام: 2021/08/14

ملخص:

تعتبر المنازعات المرتبطة بحوكمة الشركات أمراً لا مفر منه، حيث أنها تتعلق بحقوق أقلية الشركاء أو تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركة المعنية أو قد تكون متعلقة بمكافآتهم أو بالتقارير السنوية عن نشاط الشركة ومركزها المالي أو بميزانية الشركة وأرباحها أو الخسائر التي لحقت بها. وفي حالة ما إذا ثارت منازعة سيحصل مواجهات سواء بين أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم أو بينهم وبين مساهمي الشركة، وقد يحدث أن يتم رفع دعوى أو دعاوى بصدد هذه المنازعات أمام المحاكم، وفي مثل هذه الحالات ستتأثر سمعة الشركة تأثراً سلبياً، وقد يؤثر أيضاً على عملياتها وقدرة مجلس إدارتها على اتخاذ القرارات المهمة. وفي كثير من الحالات قد تؤثر هذه المنازعات على سعر أسهم الشركة وبالتالي قد ينتج عن هذه المنازعات انقضاء الشركة وتصفيتها.

وفي هذا الصدد، يثار التساؤل عن أهمية استخدام الوساطة كطريقة فعالة لتسوية المنازعات المتعلقة بحوكمة الشركات لما تتمتع به هذه الآلية من مميزات، حيث تعد الوساطة - كآلية بديلة لتسوية المنازعات التجارية - وسيلة يسيرة تتجاوز الإجراءات الطويلة والتعقيدات المصاحبة للالتجاء إلى ساحات المحاكم. كما تتميز بكونها طريقة حضارية في تسوية المنازعات بين الأطراف عن طريق الحوار الإيجابي الفعال الذي لا تشوبه المشاحنات ولا المشادات التي تظهر عند رفع ونظر الدعاوى القضائية. وفي النهاية فإنها تهدف بحق إلى توفير الوقت والجهد على أطراف الخصومة التجارية. وتهدف من هذه الدراسة إلى المطالبة بضرورة استخدام الوساطة كآلية لتسوية منازعات حوكمة الشركات، وذلك من أجل تخفيف العبء عن القضاء في نظر مثل هذه المنازعات وغير ذلك من المميزات التي تختص بها الوساطة في هذا الصدد.

الكلمات المفتاحية: الوساطة كآلية لتسوية المنازعات - مميزات الوساطة - منازعات حوكمة الشركات - أنواع هذه المنازعات - تحديات استخدام الوساطة لتسوية منازعات حوكمة الشركات.

Abstract:

Disputes related to corporate governance are inevitable, as they relate to the rights of minority shareholders or conflict of interests between the members of the board of directors of the concerned company, or they may be related to their remuneration, annual reports on the company's activity and financial status, or the company's balance sheet and profits or losses. In the event that a dispute arises, confrontations will occur, whether between the members of the Board of Directors themselves or between them and the company's shareholders, and it may happen that a lawsuit or lawsuits regarding these disputes may be filed before the courts, and in such cases the company's reputation will be negatively affected, and it may also affect its operations and the ability of its board of directors making important decisions. In many cases, these disputes may affect the price of the company's shares, and consequently, these disputes may result in the company's termination and liquidation.

In this regard, the question arises about the importance of using mediation as an effective method for settling disputes related to corporate governance due to the advantages of this mechanism. Mediation - as an alternative mechanism for settling commercial disputes - is an easy way that bypasses the long procedures and complications associated with resorting to the courts. It is also characterized by being a civilized way of settling disputes between the parties through effective

positive dialogue that is not tainted by quarrels or arguments that appear when filing and considering lawsuits. In the end, it really aims to save time and effort on the parties to the commercial rivalry.

The aim of this study is to demonstrate the necessity of using mediation as a mechanism for settling corporate governance disputes, in order to reduce the burden on the judiciary in view of such disputes and other advantages that mediation has in this regard.

Key words:

Mediation as a mechanism for settling disputes - advantages of mediation - corporate governance disputes - types of these disputes - challenges of using mediation to settle corporate governance disputes.

* المؤلف المرسل: الإيميل: Mohamed.salem1@yahoo.co.uk

مقدمة¹

هناك العديد من الموضوعات التي يتوقع أن يحدث بصدها مناقشات ومشاركات بين أعضاء مجلس الإدارة مثل استراتيجية الشركة، إجراءات متابعة ومراقبة اعمال الشركة، تضارب المصالح، وأيضا موضوع المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة. وهناك موضوعات أخرى قد يثار بصدها منازعات مثل تعيين أعضاء مجلس الإدارة، عزل أعضاء مجلس الإدارة، عملية تقييم الأسهم (فيما يتعلق بإصدار أسهم جديدة أو سندات)، شروط الاستحواذ على أسهم الشركة وتملك أصول الشركة أو التصرف فيها. كل من هذه الموضوعات يمكن أن تؤدي إلى توترات جد خطيرة، والتي قد يكون سببها الأساسي أو سبب من أسباب زيادة حدتها الخلافات الشخصية بين الأطراف المعنية. وقد تقود هذه التوترات أو الخلافات في نهاية المقام الى نزاع حقيقي بين هؤلاء.²

ويتمثل عادة الدور الرئيس لرئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة في التعامل مع هذه الخلافات بغية التوصل الى حلها، والأهم من ذلك إبقائها داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة أو داخل الشركة نفسها.³ وعادة لا ترغب الشركات في أن تعلن عن منازعاتها، حيث سيكون لخلافات الشركات المعلنة والمنشورة في وسائل الاعلام المختلفة تأثير سلبي حتمياً على الطريقة التي سوف ينظر بها الجمهور إلى الشركة. ومع ذلك، وفي بعض الحالات، سوف يتصاعد الخلاف - في حالة إساءة التعامل معه أو إذا كان رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام طرفا في الخلاف أو يمثل جزءاً من المشكلة - مع جذب المزيد من أعضاء مجلس الإدارة إليه.⁴ وهذا قد يؤدي الى ضياع المزيد من موارد مجلس الإدارة ووقته. وقد يتحول الخلاف إلى نزاع حقيقي لا يمكن احتوائه داخل الشركة في أغلب الحالات. ومن المتعارف عليه أنه يمكن أن تؤدي هذه المنازعات إلى تعطيل أعمال الشركة وبالتالي إلى تكاليف وخسائر مالية ضخمة.⁵

ويمكن أن تقوم الوساطة - كآلية بديلة لتسوية المنازعات التجارية - بدور فعال في تسوية منازعات الشركات خاصة تلك المتعلقة بحوكمة الشركات.⁶ فالوساطة تعد طريقة ودية إيجابية لتسوية المنازعات التجارية حيث تمتاز بكونها وسيلة يسيرة تتجاوز الإجراءات الطويلة والتعقيدات المصاحبة للانتجاء إلى المحاكم. بالإضافة إلى كونها طريقة حضارية في تسوية المنازعات بين الأطراف عن طريق الحوار الإيجابي الفعال الذي لا تشوبه المشاحنات ولا المشادات التي تظهر في حالة رفع الدعاوى القضائية. فاستخدام الوساطة في تسوية منازعات حوكمة الشركات قد يكون لها تأثير إيجابي وملحوظ في الحد من التكاليف والخسائر المالية التي قد تتحملها الشركات بخصوص هذه المنازعات.

مشكلة البحث والهدف منه:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال المتعلق بمدى نجاح استخدام الوساطة كآلية بديلة لتسوية المنازعات المتعلقة بحوكمة الشركات. ففي نطاق مفهوم الحوكمة، يكون مجلس إدارة الشركة مسئولاً-بصفة عامة- أمام الشركة. وفي نفس الوقت يتعين عليه اتخاذ بعض القرارات التي تحقق المصالح المشروعة لمساهمي الشركة. فالمفهوم المتطور لحوكمة الشركات لا يقتصر فقط على كيفية إدارة الشركة أو كيفية تحقيق اغراضها ومراقبة ذلك، انما يشمل أيضا كيفية إدارة الشركة من قبل مديري الشركة.⁷ ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التأكيد على أهمية الوساطة كطريق بديل لتسوية المنازعات يمكن استخدامه لفض منازعات حوكمة الشركات.
- بيان التفرقة بين الوساطة وغيرها من الوسائل البديلة.
- بيان مفهوم حوكمة الشركات
- بيان أنواع منازعات حوكمة الشركات
- بيان ضرورة اللجوء الى الوساطة لتسوية منازعات حوكمة الشركات.
- تسليط الضوء على المنازعات التي يمكن أن يتم تسويتها عن طريق الوساطة.

منهج الدراسة:

سنستخدم المنهج التحليلي لتوضيح أهمية الوساطة وما يميزها عن غيرها من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات. وسنستخدمه أيضا لتوضيح وتحليل الأنواع المختلفة لمنازعات حوكمة الشركات ولتقييم استخدام الوساطة في تسوية منازعات حوكمة الشركات.

خطة الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى مبحثين أساسيين، وذلك على النحو التالي: -

المبحث الأول: الوساطة وتميزها عن غيرها من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات.

المبحث الثاني: منازعات حوكمة الشركات وإمكانية تسويتها عن طريق الوساطة

الخاتمة

المبحث الأول:

الوساطة وتميزها عن غيرها من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات

تمهيد وتقسيم:

تعد الوساطة من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات التجارية نظراً لما تتميز به من مميزات تجعلها متميزة عن غيرها من الوسائل البديلة الأخرى.

وبناء على ذلك، نقسم هذا المبحث إلى المطلبين التاليين

المطلب الأول: مفهوم الوساطة ومميزاتها كآلية بديلة لتسوية المنازعات التجارية

المطلب الثاني: الوسائل البديلة الأخرى لتسوية المنازعات

المطلب الأول : مفهوم الوساطة ومميزاتها

أولاً: تعريف الوساطة Mediation

تعرف الوساطة⁸ بأنها "محاولة من جانب الأطراف في نزاع حول موضوع تجارى للوصول إلى تسوية لهذا النزاع وذلك من خلال مساعدة شخص محايد يسمى بـ "الوسيط". ولذلك فإن الدور الأساسي للوسيط Mediator هو محاولة التقريب بين وجهات نظر أطراف المنازعة والعمل على تقييد هوة الخلاف بينهم. من ذلك يتضح أن الوسيط يعمل على تسهيل إجراء الحوار بين أطراف النزاع من أجل الوصول إلى تسوية له.⁹ وقد يطرح الوسيط على كل طرف أوجه القوة وأوجه الضعف المتعلقة بالنزاع المعروض.¹⁰ وقد يقوم الوسيط بترتيب مقابلات مشتركة أو منفردة مع أطراف الخصومة.¹¹ وفي جميع الأحوال يجب التذكير بأن الأطراف هم- وليس الوسيط- من يقررون ما إذا كان هذا النزاع سيجد طريقه إلى تسوية مرضية وماهية تلك التسوية.¹² وفي حال الوصول إلى حل للنزاع يرتضي به أطرافه، فيفترض أن يقوموا بالتوقيع على الوثيقة التي تتضمن هذه التسوية.¹³

واستنادًا إلى اتفاقات الأطراف المعنيين، قد تمنع هذه التسوية الموقع عليها من قبلهم، التجاهم مستقبلًا إلى القضاء لبحث نفس النزاع إلا إذا كان رجوع أحدهم من أجل الحصول على حكم أو قرار لتنفيذ هذه التسوية.¹⁴ وتتسم كل إجراءات الوساطة بالسرية.¹⁵ وهذا التزام يقع على عاتق أطراف النزاع والوسيط وغيرهم من الأشخاص المشتركين في هذه العملية.¹⁶

وفي نظرنا تعتبر الوساطة الوسيلة المثلى لتسوية المنازعات التجارية، وذلك لأنها تمتاز بقلّة التكاليف والسرعة في الوصول إلى الحلول المرضية للطرفين.¹⁷ بالإضافة إلى أنها تمكن الأطراف المتنازعة من تعيين الوسيط الملائم لحل النزاع وذلك في إطار السرية التي تمتاز بها منذ إبداء الرغبة في اتخاذها كآلية لتسوية النزاع إلى انتهائها.¹⁸ ويعرف عنها أنها تساعد على ترميم وإصلاح العلاقات التجارية بين كافة أطراف النزاع.¹⁹ ويشار إلى أن الوساطة تهدف إلى الحفاظ على العلاقات التجارية بين أطرافها إذا ما كان هؤلاء قد خططوا لاستمرارها لفترة طويلة، وذلك على أساس أنها تسمح لهؤلاء الأطراف بأن يتوصلوا إلى تسوية مرضية، على عكس إجراءات التقاضي والتحكيم التي يكون لها تأثير سلبي على هذه العلاقات.²⁰ ومن أجل ذلك، يرى البعض أن دور المحامين - في نظر الجمهور بصفة عامة وأصحاب الأعمال بصفة خاصة - قد تغير من راع ومشجع للنزاع إلى معالج وصانع للسلام.²¹

وحرى بالإشارة إلى أنه ينبغي على الوسيط mediator عدم طرح أية حلول بديلة على أطراف النزاع وفي حالة قيامه بذلك ينقلب دوره إلى موفق Conciliator . وتسمى العملية هنا عملية توفيق Conciliation.²²

وعادة يتم اللجوء إلى هذه الآلية لفض الكثير من المنازعات التجارية منها والعائلية والسياسية والعمالية.²³ وللوساطة أنواع متعددة أهمها: الوساطة القضائية، حيث تتم من خلال جهات قضائية عبر قضاة معينين ومحددتين وفقًا للقانون الذي ينظمها.²⁴ وهناك أيضًا الوساطة الاتفاقية التي يتفق عليها الأطراف من غير أن يكون هناك أي منازعة معروضة أمام القضاء. وبمقتضى الاتفاق يلجأ الأطراف إلى الوسيط المتفق عليه بعد نشأة النزاع.

المطلب الثاني : الوسائل البديلة الأخرى لتسوية المنازعات

أولاً: التقييم المحايد المبكر Early Neutral Evaluation

في عملية التقييم المحايد المبكر، يقوم شخص مستقل من الغير (يسمى بالمحايد) بتقييم ادعاءات كل طرف من الأطراف.²⁵ وعليه بعد أن يقوم بهذا التقييم أن يعرضه عليهم.²⁶ وقد يكون رأيه أو تقييمه هو النتيجة المحتملة لموضوع النزاع إذا ما عرض على القضاء.²⁷ وقد يكون المحايد خبيرًا في موضوع النزاع أو قد يكون خبيرًا قانونيًا أو محاميًا أو قاضيًا.²⁸ والرأي الذي يتوصل إليه هذا الشخص لا يكون ملزمًا لأطراف المنازعة.²⁹ ويكون لكل طرف أن يتخذ الإجراء التالي المناسب له، فقد يرى أحدهما اللجوء إلى القضاء على أساس أنه يملك ما يكفي من الأدلة التي تجعله الطرف الراجح في هذه القضية.³⁰ أو قد يلجأ الأطراف إلى التفاوض للوصول إلى تسوية مرضية تأسيسيًا على أن النتيجة التي جاء بها هذا الشخص المستقل هي نتيجة تحقق - إلى حد ما - ما كان يصبو إليه كل طرف.³¹

ثانياً: التوفيق Conciliation

يتم تسوية عدد لا بأس به من المنازعات التجارية عن طريق التوفيق. والتوفيق عبارة عن قيام شخص مستقل محايد (و يسمى الموفق conciliator) متفق عليه من قبل الأطراف بمساعدتهم في حل الخلاف الناشئ بينهم.³² وهو في سبيله إلى تحقيق هذا النتيجة، قد يلجأ إلى طرح بعض الحلول في صورة توصيات محددة لتسوية النزاع.³³

وبناءً على ذلك، قد يتشابه التوفيق مع التفاوض negotiation ولكن في الواقع إنهما مختلفان. حيث في المفاوضات يكون المفاوض negotiator ممثلاً لأحد الأطراف في المنازعة، أما الموفق فهو شخص مستقل ومحايد ولا يمثل أيًا من الأطراف. ويتشابه التوفيق مع الصلح reconciliation or good faith negotiation or compromise – of action – والذي هو عقد يحسم به الأطراف نزاعاً ثار بينهم فعلاً أو يتوفيان به نزاعاً محتملاً، ويتأتى ذلك بتنازل إرادي من كل طرف عن بعض مطالبه، ولكنهما يختلفان في أن الصلح يتم بحوار مباشر بين الأطراف أو ممثلهم، فهم لا يختارون "موفقاً" يقدم مقترحات، ولكنهم يتصدون مباشرة لمناقشة النزاع.³⁴

ومن الجدير بالإشارة أن الموفق يقوم بتسوية النزاع المطروح عن طريق جولات من المفاوضات. وكما سبق الذكر، فإن التوفيق يختلف عن الوساطة في أن الموفق قد يقوم بطرح عدة حلول لتسوية النزاع، أما الوسيط فلا يفترض أن يقوم بذلك.³⁵

ثالثاً: التحكيم Arbitration

التحكيم هو إجراء يتفق أطراف المنازعة على المثل للقرار الذي يصدره شخص (ويسمى "محكم" arbitrator) مستقل محايد ذو خبرة في موضوع النزاع.³⁶ ويتم تعيين هذا الشخص من قبل الأطراف.³⁷ بناءً على ذلك لا يجوز لأحد الأطراف اللجوء إلى القضاء بخصوص موضوع المنازعة إلا من أجل الحصول على حكم أو قرار لتنفيذ قرار المحكم.³⁸

وتتميز إجراءات التحكيم بالسرية وبأنها أقل شكلية ومرونة بالمقارنة بالإجراءات التي تتبع أمام المحاكم.³⁹ ويقال أيضاً عن مميزات التحكيم أنه أقل كلفة.⁴⁰

والتحكيم في مجمله يعتمد على ما يقدمه ويتفق عليه الأطراف.⁴¹ فقد يتفقوا على أن يتولى الفصل في موضوع النزاع محكم واحد معروف بخبرته الواسعة المرتبطة بموضوع المنازعة أو أن يتولى الفصل في هذا الخلاف هيئة تحكيمية من ثلاثة أو خمسة محكمين.⁴² ومن الجدير بالذكر أنه كلما زاد عدد المحكمين ارتفعت تكلفة التحكيم. وعادة ما يلجأ الأطراف إلى هيئة تحكيمية مكونة من خمسة محكمين إذا كانت قيمة المنازعة التجارية مرتفعة. وبعد تقديم كل طرف ما لديه من أدلة إلى المحكم أو الهيئة التحكيمية، يصدر حكم نهائي وملزم للأطراف.⁴³ وكأصل عام يجب أن يتضمن الحكم التحكيمي أسبابه.⁴⁴

رابعاً: قرار الخبر Expert Determination

من خلال هذه الآلية يقوم شخص مستقل بدراسة وجهات النظر والدفع المقدمة من كل أطراف النزاع.⁴⁵ وبعد الدراسة المتعمقة لهذه الدفع ووجهات النظر المقدمة من الأطراف، يصدر الخبر قراره والذي عادة ما يكون ملزماً للأطراف الذين اختاروا

واتفقوا على إلزامية قراره.⁴⁶ و يتم اختيار هذا الشخص، والذي يعتبر خبيراً في موضوع المنازعة، بواسطة الأطراف. وغالباً ما يلجأ المتنازعون إلى مثل هذه الآلية عندما يراد تحديد بعض الأمور الفنية في المنازعات التجارية المعقدة ذات القيمة العالية.⁴⁷

وينظر البعض إلى أن هذه الآلية ما هي إلا نوع من التحكيم. ولكن المتأمل في الأمور سوف يجد أن هذه الوسيلة - خلافاً للتحكيم - لا يتضمنها اتفاق الأطراف الموقع قبل نشأة النزاع. ويتم اختيار وتعيين الخبير من قبل أطراف النزاع وذلك من أجل الوصول إلى تسوية مرضية في وقت قصير وبتكلفة أقل، مقارنة إذا ما عرض النزاع على القضاء العادي.⁴⁸

وبعد بيان مفهوم وأهمية الوساطة وتميزها عن غيرها من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات، سنقوم الآن ببيان ماهية منازعات حوكمة الشركات ومدة إمكانية استخدام الوساطة لتسويتها.

المبحث الثاني:

منازعات حوكمة الشركات وإمكانية تسويتها عن طريق الوساطة

تمهيد وتقسيم:

لمنازعات حوكمة الشركات أنواع كثيرة، منها ما يتعلق بالخلافات التي تنار بين أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المديرين ومنها ما يتعلق بالخلافات التي تكون بين مجلس الإدارة أو المديرين والمساهمين في الشركة أو الشركاء فيها. فقد تكون هذه الخلافات حول استراتيجية الشركة، إجراءات متابعة ومراقبة أعمال الشركة، تضارب المصالح وأيضاً موضوع المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة، أو تقييم الأسهم، أو الخلافات بين المساهمين، أو مشاركة المساهمين في عملية اتخاذ القرار، أو عمليات الاستحواذ. في مثل هذه الحالات، هل يمكن أن يتم اللجوء للوساطة بغرض تسوية هذه الخلافات قبل أن يتم تطورها إلى نزاعات فعلية وحقيقية تنظرها المحاكم مما قد يكون له تأثير سلبي على سمعة الشركة وبالتالي أداؤها الفعلي.

وبناء على ذلك نقسم هذا المبحث بدوره إلى مطلبين:

المطلب الأول: أنواع منازعات حوكمة الشركات

المطلب الثاني: تحديات وصعوبات اللجوء إلى الوساطة

المطلب الأول: أنواع منازعات حوكمة الشركات

المقصود بحوكمة الشركات

يمكن لنا أن نعرف حوكمة الشركات على النحو التالي:

" القواعد التي توجه سلوك الشركات وحاملي الأسهم ومديري الشركات، والإجراءات الحكومية الرامية الى تقرير وفرض تطبيق تلك القواعد." ⁴⁹ أو أنها عبارة عن "القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة ("حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى." ⁵⁰ ويرى البعض أن حوكمة الشركات عبارة عن "كيفية إدارة الشركات وتوجيهها والسيطرة عليها. أي أنها مجموعة القواعد والإجراءات والآليات التي بموجبها يضمن مجلس الإدارة المساءلة والإنصاف والشفافية في إدارة الشركة." ⁵¹

ومن ناحية أخرى، يقسم بعض الفقه حوكمة الشركات الى نوعين: ⁵²

" النوع الأول: الحوكمة الداخلية: ويراد بها وضع معايير وأسس وقواعد تساعد على تحسين أداء الإدارة فيما يتعلق بكافة جوانبها وعلى وجه التحديد الضبط المالي، وزيادة القدرة الإنتاجية، وفي نفس الوقت تكبح جماح الفساد المالي بكافة جوانبه كالغش، والتزوير، والرشوة ونحو ذلك، وتفرض معايير الشفافية والإفصاح فيما يتوجب إعلانه والإفصاح عنه لجمهور المتعاملين مع هذه الشركات."

النوع الثاني: الحوكمة الخارجية: ويقصد بها "تكوين (أو إقرار أو اعتماد) أدوات تساعد جهات الرقابة على إدارة الشركة خارج إطار الشركة في أداء الرقابة على وجهها الصحيح."

ويتعين لحوكمة الشركات أن تهدف الى تحقيق التوازن بين مصالح كل الأطراف المعنية من مساهمين، ومن يقوم بإدارة الشركة، وعملاء وموردي وممولي الشركة، بالإضافة الى الدولة التي تمارس الشركة نشاطها فيها. ⁵³ ويتعين في رأينا أن تهدف الى كيفية إدارة منازعات الشركة من كل الأطراف المعنية من موظفين ومساهمين، بالإضافة الى جهات وافراد المجتمع الذي تباشر فيه نشاطها. ونرى ضرورة تواجدها أيضا فيما يتعلق بالمنازعات التي قد تثار بين الشركة والمتعاقدين معها.

وتجدر الإشارة الى أن الفترة المتطلبه لتسوية المنازعات التجارية التي قد تستغرق مدة طويلة بالإضافة الى التكاليف العالية وعدم التيقن من نتيجة المنازعة عند اللجوء الى المحاكم، تتطلب أن يتم النظر في وسائل بديلة لتسوية منازعات الشركات. والمنازعات المتعلقة بالشركات أمر لا مفر منه، ولذلك يجب التفكير في هذه الوسائل البديلة، وعلى رأسها الوساطة، نظرا لما تمتاز به من سرعة وتكلفة أقل ومحافظة على العلاقات التجارية بين الأطراف المتنازعة.

وتجدر الإشارة الى أنه عندما تنشأ منازعات بين المساهمين وإدارة الشركة على سبيل المثال، فإن اللجوء الى المحاكم لتسوية هذه المنازعات قد يؤدي الى عدم الاستقرار، بالإضافة الى التكاليف التي قد تتكبدها الشركة في هذه الحالة. ولذلك فان تبني الشركة لقواعد الحوكمة الرشيدة يزيد من ثقة المستثمرين ⁵⁴ وغيرهم من الأطراف المعنية حيث يطمئن هؤلاء أن حقوقهم متمتع بالحماية، بالإضافة الى المصروفات الزهيدة المنفقة. ومن ضمن القواعد التي يتطلب تبنيها عند إقرار قواعد حوكمة الشركات أسلوب تسوية المنازعات خاصة بطريق الوساطة لما تمتاز به من مميزات سبق الإشارة اليها.

منازعات حوكمة الشركات:

يمكن القول بأن هناك طائفتين من المنازعات في هذا الصدد:⁵⁵

- المنازعات الداخلية المتعلقة بحوكمة الشركات (منازعات مجلس الإدارة) Internal Corporate Governance Disputes

- المنازعات الخارجية المتعلقة بحوكمة الشركات External Corporate Governance Disputes

أولاً: المنازعات الداخلية المتعلقة بحوكمة الشركات (منازعات مجلس الإدارة) Internal Corporate Governance Disputes

تتعلق هذه المنازعات بصفة عامة بالمنازعات التي تنشأ في اجتماعات مجلس إدارة أي شركة take place within the boardroom.⁵⁶ وغالبا ما يكون هناك خلافات لا مفر منها، خاصةً عندما يكون مجلس الإدارة مؤلفاً من أعضاء مستقلين يتمتعون بخبرات واسعة.⁵⁷ وفي حقيقة الأمر فإن هذا لا يعتبر أمراً سلبياً حيث يتعين - كأصل عام أن تصدر قرارات مجلس إدارة الشركة بناء على مناقشات ومشاركات من الجميع بناء على المعلومات المتاحة لهم.⁵⁸ وهناك بعض الموضوعات التي يتوقع أن يحدث بصدها مناقشات ومشاركات بين أعضاء مجلس الإدارة مثل استراتيجية الشركة، إجراءات متابعة ومراقبة أعمال الشركة، تضارب المصالح وأيضاً موضوع المكافآت الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة.⁵⁹ وقد تتعلق هذه المنازعات بخلافات مرتبطة بتعيين بعض الأفراد في لجان متعددة تقوم بالمشاركة في إدارة الشركة.⁶⁰ إن عدم وجود مجلس إدارة لا يقوم بدوره على أكمل وجه قد يؤدي إلى فشل حتمي للشركة المعنية، وهذا ما حدث مع حالة الإفلاس المتعلقة بشركة WorldCom في الولايات المتحدة.⁶¹

ويمكن أن تكون قضايا الإدارة والمعايير والمتطلبات مصدرًا خصبًا لسوء الفهم والمنازعات. وتشمل الأمثلة التالية:⁶²

- تحقيق التوازن بين مصالح الشركة قصيرة الأجل وطويلة الأجل

- العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ورئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب للإدارة.

- صعوبة الفصل بين الرقابة والإدارة

حاجة أعضاء مجلس الإدارة إلى معلومات عن إدارة الشركة ونشاطها.

كل من هذه الموضوعات يمكن أن يؤدي إلى خلافات ثم منازعات. يضاف إلى هذه الموضوعات، التغييرات في هيكل ملكية الشركات، الأداء الضعيف للشركة، والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، والمنازعات التي قد تنشأ بين المساهمين في الشركة.⁶³ هذا قد يؤدي إلى نشأة أو تفاقم الخلافات القائمة بين أعضاء مجلس الإدارة. وبناء على ذلك يمكن القول أن كيفية التعامل أو آلية التعامل مع هذه الخلافات سيحدد ما إذا كان الخلاف سيزول بمرور الوقت دون تدخل، أو قد يتفاقم إلى نزاع حقيقي.⁶⁴

إن دور رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة هو التعامل مع الخلافات بغية التوصل إلى حلها، والأهم من ذلك إبقاءها داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة.⁶⁵ عادة لا ترغب الشركات في أن تعلن عن منازعاتها، حيث سيكون لخلافات الشركات المعلنة والمنشورة في وسائل الإعلام تأثير سلبي حتمياً على الطريقة التي سوف ينظر بها الجمهور إلى الشركة. ومع ذلك، في بعض الحالات، سوف يتصاعد الخلاف - في حالة إساءة التعامل معه أو إذا كان الرئيس جزءاً من المشكلة - مع جذب المزيد من أعضاء مجلس الإدارة إلى الخلاف.⁶⁶ وهذا سيؤدي إلى تحويل المزيد من موارد مجلس الإدارة ووقته. ويمكن أن يتحول الصراع إلى نزاع حقيقي، لا يمكن احتوائه دائماً داخل قاعة الاجتماع. ويمكن أن تؤدي هذه النزاعات غير المثمرة إلى تعطيل أعمال الشركة وبالتالي إلى تكاليف وخسائر مالية ضخمة.⁶⁷

وقد يحدث أن ينقسم مجلس الإدارة إلى فريقين أو أكثر مما قد يؤثر على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على مصلحة الشركة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا قد حصل بالفعل مع شركة Hewlett Packard خلال عملية الاندماج مع Compaq. وفي النهاية، حدث الاندماج، لكن الكثير من الوقت والمال فقدوا في الخلافات وفي المكائد. وقد انعكس هذا النزاع بشدة على سمعة الشركة.⁶⁸

وعندما تتم مناقشة الخلافات أو المنازعات في الصحافة أو تحريك الدعوى، فإنها تشير إلى فشل خطير في الحوكمة.⁶⁹ حيث إنها تظهر سوء إدارة الخلافات والمنازعات داخل الشركة أو بين الشركة وأصحاب المصالح (بما في ذلك المساهمين أو الموردين أو العملاء أو الدائنين وغير ذلك). وتعكس أيضاً عدم قدرة المديرين التنفيذيين أو المديرين للتعامل مع القضايا والخلافات الناشئة. وغالباً ما يكشف اللجوء إلى المحاكم عن انهيار العلاقات، وغالباً ما تكون علاقات شخصية.⁷⁰

ثانياً: المنازعات الخارجية المتعلقة بحوكمة الشركات External Corporate Governance Disputes

تشمل المنازعات الخارجية المتعلقة بحوكمة الشركات (أو المنازعات المتعلقة مباشرة بحوكمة الشركة) المنازعات التي تنور في الغالب بين مساهمي الشركة وأعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين التنفيذيين. وترجع هذه المنازعات أساساً إلى العامل الاقتصادي للشركة، مثل أداء الشركة ومدى ما تتمتع به من سمعة جيدة في مجال أعمالها وبالتالي ما يتعلق من قرارات تأخذها الإدارة وتؤثر على مصالح الشركة وقيمة الأسهم المملوكة للمساهمين.⁷¹ ومن الأمثلة كذلك المنازعات المتعلقة بمشاركة المساهمين في عملية صنع القرار، والقرارات المتعلقة بعمليات الاستحواذ والاندماج.⁷²

وتجدر الإشارة إلى أن "منازعات حوكمة الشركات" تعتبر منازعات غير متجانسة وتشمل العديد من أنواع المنازعات - لكل منها خصائصها التي تميزها. وهناك أمثلة تضمناها قائمة وضعت من قبل بعض الباحثين، وتشمل هذه القائمة:⁷³

- معاملات المصالح الذاتية: معاملات الأطراف ذات الصلة، تضارب المصالح من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والإدارة العليا.
- الحسابات السنوية: المنازعات بين المساهمين ومجلس الإدارة.

- ترشيح / تعيين أعضاء مجلس الإدارة.
- المنازعات بين المساهمين ولجنة الترشيح و / أو مجلس الإدارة بشأن الترشيح و / أو تعيين أعضاء مجلس الإدارة / المديرين التنفيذيين، وكذلك معايير الترشيح / التعيين.
- تعويض / مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- المنازعات بين المساهمين ومجلس الإدارة بشأن المكافآت، وكذلك معايير تحديد التعويضات والمكافآت.
- تقييم الاسهم
- المنازعات بين المساهمين ومجلس الإدارة و / أو مراقبي الحسابات حول طريقة التقييم خاصة في حالة إصدارات الأسهم / السندات.
- إجراءات الاستحواذ
- المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة بشأن شروط عملية الاستحواذ المقترحة، و / أو الامتثال للقواعد الداخلية (عقد التأسيس) و / أو القواعد الخارجية (قواعد الإدراج، تشريعات الأوراق المالية، إلخ).
- متطلبات الإفصاح
- المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة بشأن الامتثال لمتطلبات الإفصاح غير المالي.
- مراقبة الشركات (في صفقات الاندماج والاستحواذ).
- المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة بشأن الاستحواذ أو التصرف المقترح لجزء كبير من أصول الشركة.
- حقوق أقلية المساهمين.
- المنازعات بين أغلبية المساهمين والأقلية في سيناريوهات التخارج أو عند ترشيح / تعيين أعضاء مجلس الإدارة.
- إفلاس / أو التوقف عن الدفع
- المنازعات بين المساهمين و / أو حاملي السندات ومجالس الإدارة فيما يتعلق بإعادة هيكلة الشركات.
- القضايا المتعلقة بإصدار الأسهم والسندات
- فصل عضو مجلس إدارة أو مدير تنفيذي.

- المنازعات بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة / المديرين التنفيذيين بشأن الفصل الفردي فيما يتعلق بأدائهم في السنة المالية الماضية.
- سوء الإدارة: المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة حول سوء الإدارة المفترض للشركة.
- عدم الامتثال لقواعد حوكمة الشركات.
- المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة بشأن تطبيق مبادئ "الامتثال أو التوضيح" على النحو المنصوص عليه في قوانين حوكمة الشركات.
- المنازعات بين المساهمين ومجالس الإدارة ونقابات العمال أو ممثليهم حول تفسير وتطبيق الالتزامات القانونية.

تطبيقات عملية لمنازعات حوكمة الشركات:

نلقى الضوء هنا على بعض القضايا التي قد أثرت وكان من الممكن تفادي الخلافات التي أدت إلى نشوبها وتفادي انتباه واجتذاب وسائل الاعلام المختلفة إلى هذه القضايا في حالة ما إذا كانت قد تم تسويتها بطريق الوساطة.

- قضايا عملية تتعلق بمنازعات المساهمين والشركة:

The Bulgarian State v. E.ON Bulgaria⁷⁴

صرح وزير الاقتصاد بيتار ديميتروف، ذات مرة، بأنه بصفته مساهماً بنسبة 33 في المائة في شركات توزيع الطاقة الإقليمية المملوكة الآن للأجانب، بأن الدولة البلغارية لم تتلق أي أرباح. وفي رأيه، فإن التفاعل بين الحكومة والمالكين الحاليين للمرافق يترك الكثير مما هو مرغوب فيه. علماً بأن مبيعات موزعي الطاقة الإقليميين السبعة حققت 693.2 مليون يورو من عائدات البيع. وتمت صياغة عقد بيع موزعي الطاقة الإقليميين Gorna Oriahovitsa و Varna لشركة E.ON الألمانية في أواخر عام 2004 وبموجب هذا العقد الدولة الحق في حصة 50 في المائة لعام 2003. وإذا كان لابد من إبرام الصفقة قبل 30 أبريل 2005، وكان من المقرر توزيع الأرباح لعام 2004 بالتناسب على أساس عدد الأسهم المملوكة للدولة والمستثمر. وقد تم الانتهاء من عمليات البيع في أوائل عام 2005. اعترفت E.ON Bulgaria بعدم دفع أرباح الأسهم، لكنها أشارت إلى أن ذلك يرجع إلى البيئة الغربية التي يعمل بها موزعو الطاقة الإقليميين. حيث واجه موزعو الطاقة تكاليف إعادة هيكلة عالية في العاميين الماضيين في حين أدت عملية البناء المزدهر إلى ارتفاع الطلب على الكهرباء واستتبع ذلك الاستثمار في شبكة النقل القديمة، وفقاً لشركة E.ON. وأشارت الشركة إلى إنه كان يجب إعادة استثمار الأرباح الكاملة لموزعي الطاقة الإقليميين، مما يلغي المزايم بأن الأرباح قد تم ترحيلها. وقالت شركة EVN النمساوية، صاحبة حق توزيع الطاقة في الإقليميين بلوفديف وستارا زاغورا، إنها أعادت استثمار جميع أرباحها.

- نوع الشركات المعنية:

الشركات العائلية؛ شركات مملوكة من الدولة؛ البنوك؛ الشركات المدرجة.

منازعات المساهمين في شركة غير مدرجة في البورصة (شركة من الشركات العائلية)⁷⁵

عندما توفي مؤسس الشركة وكانت الشركة من الشركات الرائدة في السوق، تركها بميكل إداري احترافي واتفاقية مساهمين تضمنت شرط تحكيم. لكن هذا النجاح لم يمنع من نشوء منازعات بين الورثة. سرعان ما خاض ابنا المؤسس معركة شرسة استمرت لأكثر من ثلاث سنوات. أحد الأخوة كان مسرف الى درجة كبيرة، وأولويته القصوى هي السيطرة على الشركة وتمويل نمط حياته الفخم. والآخر لديه احتياطات نقدية كبيرة، يرفض التفاوض، ويفضل إصدار الأحكام. يتحدثون فقط مع بعضهم البعض من خلال محاميهم. يتكون مجلس الإدارة من ستة مدراء غير تنفيذيين نجحوا نسبياً في حماية الشركة من نتائج الخلاف، لكنهم لم يبقوا محايدين. أصبحت اجتماعات مجلس الإدارة كساحة قتال حيث حدد المحامون معظم الاستراتيجية. لقد كان القضاء غير فعال لأن القضاة يفضلون في الغالب ما يسمى بـ "عدالة سالومون" لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية بدلاً من اتخاذ القرارات لمساعدة الشركة. وفي نهاية المطاف، ساءت الامور لكل من المساهمين والشركة. ارتفعت المخاطر وأصبحت الشركة تعاني مع توسع الخلاف ليشمل أصحاب المصلحة الآخرين وجذب انتباه وسائل الإعلام.

وتجدر الإشارة الى أن معظم منازعات حوكمة الشركات لا يمكن تصنيفها بسهولة،⁷⁶ حيث قد يتعلق نزاع منها بموضوع واحد، ومن الأمثلة على ذلك منازعة حول الحق في التعويضات بسبب انتهاك الالتزامات والواجبات المفروضة على مجلس الإدارة أو المديرين.⁷⁷ وقد تتعلق منازعة حوكمة الشركات أيضاً بالعديد من القضايا المتشابكة؛ يؤثر حل إحدى المشكلات على تحديد حل مقبول لجميع المشكلات المتعلقة الأخرى (المنازعات متعددة المراكز). ومن الأمثلة على ذلك نزاع يتعلق بشروط الاستحواذ المقترح.⁷⁸

المبحث الثاني:

تحديات وصعوبات اللجوء الى الوساطة

الوساطة تعد طريقة بديلة عملية إذا كان أطراف المنازعة على استعداد لحل النزاع بحسن نية بطريقة سريعة. ويجب أن يتوافر حسن النية لدي الأطراف. فعدم وجوده سيؤثر سلباً على التوصل لاتفاق تسوية ناتج عن الوساطة. فمثلاً عندما يسعى طرف من الأطراف الى الحصول على تنازلات من قبل الطرف الاخر، فيقوم برفع دعوى، أو يقوم باللجوء الى طرق عديدة تهدف الى عدم قيامه بالوفاء بالتزامات مالية ضرورية، فانه بالطبع لا يتوافر لديه حسن نية وبالتالي لا يوجد مجال للجوء الى الوساطة.⁷⁹

وهناك من ينتقد الوساطة بالقول بأنها قد تؤدي إلى اهدار للوقت خاصة إذا لم تتم خلال برنامج وخطط مسبقة.⁸⁰ فقد لا تنجح الوساطة لأسباب استراتيجية لدى أحد الأطراف، حيث قد يرفض طلب تسوية النزاع عن طريق الوساطة في وقت ما اعتقاداً منه أنه قد يقبله في وقت لاحق حال توفر فرصة أفضل. وفي حالة تمثيل الأطراف عن طريق محامين الذين يفضلون التقاضي وتقاضي اتعاب كبيرة عن اللجوء إلى الوساطة التي تنتهي في وقت سريع بتسوية مرضية.⁸¹

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الاعتبارات التي يتعين أخذها في الاعتبار قبل اللجوء إلى اتخاذ قرار بشأن اختيار الوساطة أو غيرها من الوسائل البديلة لتسوية منازعات حوكمة الشركات. من أهم هذه الاعتبارات مدى القدرة على انفاذ اتفاق التسوية الناتج عن الوساطة، والتأثير على العلاقات المستقبلية، والسرعة والشفافية، والتأثير على أصحاب المصلحة ذوي الصلة وأخيراً التكلفة الاجمالية للنزاع.

ومن ناحية أخرى، عادة ما يؤدي اللجوء إلى القضاء للحصول على حكم نهائي يتم فرضه على الأطراف، يستطيع المحكوم له تنفيذ هذا الحكم ضد المحكوم ضده.⁸² وهناك من ينتقد الوساطة نظراً لأن التسوية الناتجة عنها قد لا تنفذ من قبل أحد الأطراف، فهنا قد يلجأ الطرف الآخر إلى اتخاذ الإجراءات القضائية لأجل جعل اتفاق التسوية حكماً قابلاً للإنفاذ. علاوة على ذلك، يمكن للمحكمة في كثير من الأحيان التصديق على اتفاق التسوية عن طريق الوساطة بواسطة أمر من المحكمة. وهناك حل آخر عن طريق تعيين الوسيط محكماً وبالتالي يصدر قراره بصفة حكم تحكيمي قابل للإنفاذ بهذه الصفة.⁸³

الخاتمة :

تناولنا في هذه الدراسة كيفية استخدام الوساطة لتسوية منازعات حوكمة الشركات، وبيننا الفروق الجوهرية بينها وبين الوسائل البديلة الأخرى لتسوية المنازعات.

وحيث أن الوساطة تتميز ببعض الخصائص من حيث السرعة والفعالية فيمكن استخدامها في تسوية منازعات حوكمة الشركات. ولذا يتعين على رئيس مجلس الإدارة أو المدير أن يتدخل لتسوية المنازعات التي قد تنشأ بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين أو قد تنشأ بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى مثل الموردين والمتعاملين مع الشركة. وفي حالة عدم نجاح رئيس مجلس الإدارة في ذلك فيجوز الاتفاق على قيام شخص آخر بدور الوسيط من أجل تسوية النزاع بعيداً عن ساحة المحاكم حفاظاً على سمعة الشركة وعلامتها التجارية.

بعد دراسة هذا الموضوع المهم، نوصي بالآتي:

- محاولة وضع قواعد معينة لمنع المنازعات بين أعضاء مجلس إدارة الشركة، وذلك عن طريق وضع برامج تدريبية لهم للحد من نشوء هذه المنازعات أو إثارتها خارج مكان الاجتماع.
- يجب تدريب رؤساء مجالس الإدارة والمديرين الرئيسيين بشكل خاص على طريقة استخدام الوساطة لتسوية المنازعات.⁸⁴
- يجب تضمين المقررات الخاصة بتقنيات الوساطة وحل النزاعات في أي منهج مخصص لتدريب المديرين.⁸⁵

- لبورصات الأوراق المالية تقديم خدمات الوساطة لأعضائها للمساعدة في تحديد وربما تسوية المشكلات المتعلقة بفهم متطلبات الإدراج وتنفيذ أفضل الممارسات.⁸⁶
- يجب أن تتطلب قواعد الإدراج من الشركات موافقتها على اللجوء الى الوساطة قبل رفع دعوى قضائية.⁸⁷
- يجب أن توصي قواعد حوكمة الشركات لأفضل الممارسات باستخدام الوساطة للتعامل مع منازعات الحوكمة. 88
- اللجوء الى الوساطة لتسوية المنازعات نظرا لسرعتها وتكاليها البسيطة.
- يتعين أن يتم تدريب المديرين على كيفية اللجوء الى الوسائل البديلة لتسوية المنازعات واستخدامها كلما كان ذلك متاحا.

المراجع :

أولا: المراجع باللغة العربية

- د. أحمد بن حمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، الناشر SABIC Chair for IFMS، 2012.
- د. الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، بحث منشور في المجلة الدولية للقانون، 2016، العدد 4.
- د. سميحة القليوبي- الأسس القانونية للتحكيم التجاري وفقا للقانون رقم 27 لسنة 1994- دار النهضة العربية- 2013
- د. محمد سالم أبو الفرج، اتفاقية سنغافورة للوساطة ومنازعات الاستثمار الدولي: دراسة تحليلية للاتفاقية وتحديات الوساطة في منازعات الاستثمار، بحث منشور في "المجلة القانونية" التي تصدرها كلية الحقوق بجامعة القاهرة- فرع الخرطوم، العدد الثامن المجلد الأول، نوفمبر 2020.
- -----، الالتزام بالسرية في الوساطة كإحدى آليات تسوية المنازعات التجارية: دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة القانون والاقتصاد التي تصدر عن كلية الحقوق جامعة القاهرة، العدد (89) لعام 2014.
- -----، انفاذ اتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة: دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة الحقوق التي تصدرها كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، العدد (2) سنة 2014.
- د. محمد فهمي الجوهري - ملاحظات في التحكيم التجاري الدولي - بدون ناشر - 2000
- د. محمود مختار بريري- التحكيم التجاري الدولي- الطبعة الثالثة- دار النهضة العربية 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

Angela Lu, 'Mediating of Corporate Governance Disputes' (2014) Vol. 69 (1) *Dispute Resolution Journal*.

- Benjamin F. Tennille, Lee Applebaum, and Anne Tucker Nees, 'Getting to Yes in Specialized Courts: The Unique Role of ADR in Business Cases' (2010) 11 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal* 35.
- Eric Runesson and Marie-Laurence Guy, *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes*, (Washington: International Finance Corporation, 2007).

- Frank B. Cross and Roger LeRoy Miller, *The Legal Environment of Business: Texts and Cases*, 8th Edition (USA: South-Western, Cengage Learning, 2012).
- Holly Streeter-Schaefer, 'A Look at Court Mandated Civil Mediation' (2001) 49 *Drake Law Review* 367.
- Jeremy Lack, 'Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties' in Arnold Ingen-Housz (Editor) *ADR in Business: Practice and Issues Across Countries and Cultures, Volume II* (The Netherlands: Kluwer Law International, 2011).
- Joseph Lee, 'Inter-Corporate Dispute Arbitration and Minority Shareholder Protection: A Corporate Governance Perspective' (2017)83 (1) *Arbitration* (Chartered Institute of Arbitrators).
- Klaus Peter Berger, *Private Dispute Resolution in International Business: Negotiation, Mediation, Arbitration- Volume II- Handbook*, (The Netherlands: Kluwer Law International, 2006).
- L. Bouchez and A. Karpf, *The OECD's Work Programme on Corporate Governance and Dispute Resolution*. This reference is available at: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/38297148.pdf>
- Linda C. Reif, 'The Use of Conciliation or Mediation for the Resolution of International Commercial Disputes' (2007) 45 *Canadian Business Law Journal*.
- Olufunke Cole, 'Mediating Corporate Governance Disputes'. Available at: https://www.academia.edu/11221715/Mediating_Corporate_Governance_Disputes
- Pamela A. Kentra, 'Hear no Evil, See no Evil, Speak no Evil: The Intolerable Conflict for Attorney-Meditators between the Duty to Maintain Mediation Confidentiality and the Duty to Report Fellow Attorney Misconduct' (1997) *Brigham Young University Law Review* 715.
- Richard M. Calkins, 'Mediation: A Revolutionary Process that is Replacing the American Judicial System' (2011) 13 *Cardozo Journal of Conflict Resolution* 1.
- Tobi P. Dress, 'International Commercial Mediation and Conciliation' (1988) 10 *The Loyola of Los Angeles International and Comparative Law Journal* 569.
- Vilalta, Aura Esther, Mediation - Legal Framework: Comparative Law (October 1, 2010). *The White Book of Mediation in Catalonia*, Chapter 2. Catalonia Government, Department of Justice, 2010. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1763164>.

الهوامش:

¹ هذا البحث يرتكز بصفة أساسية على الورقة العلمية التي قدمها الباحث تحت عنوان " لجان التوفيق والمصالحة بسلطنة عمان ودورها في تسوية منازعات حوكمة الشركات" الى المؤتمر العلمي الخامس لكلية الحقوق بجامعة السلطان قابوس "تطوير نظم

التقاضي وتحديث قواعد الإثبات"، المحور الأول " تطوير نظم التقاضي- تفعيل النظم البديلة لفض المنازعات"، والذي عقد عن بعد في 22 ديسمبر 2020. وفي هذا الصدد يشكر الباحث المحكمين ومن حضر المؤتمر على ملاحظاتهم المهمة بصدد الورقة البحثية التي قدمت للمؤتمر. وأيضا يشكر الباحث المحكمين اللذين قاما بتحكيم هذا البحث قبل نشره في المجلة على ملاحظاتهم القيمة، ولكن المسؤولية في النهاية هي مسؤولية المؤلف.

² انظر:

Olufunke Cole, 'Mediating Corporate Governance Disputes', p. 4. Available at: https://www.academia.edu/11221715/Mediating_Corporate_Governance_Disputes

آخر زيارة 10 يناير 2021.

³ أنظر:

Eric Runesson and Marie-Laurence Guy, *Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes*, (Washington: International Finance Corporation, 2007) pp. 15-16.

⁴ المرجع السابق، ذات الموضوع.

⁵ المرجع السابق.

⁶ وفيما يتعلق بإمكانية استخدام التحكيم لتسوية منازعات حوكمة الشركات وحماية أقلية المساهمين، انظر:

Joseph Lee, 'Inter-Corporate Dispute Arbitration and Minority Shareholder Protection: A Corporate Governance Perspective' (2017)83 (1) *Arbitration* (Chartered Institute of Arbitrators).

⁷ أنظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*, p. 5.

⁸ وللمزيد من التفصيل انظر بحث آخر للمؤلف بعنوان "انفاذ اتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة: دراسة مقارنة" منشور في مجلة الحقوق التي تصدرها كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، العدد (2) سنة 2014. وقد اعتمدنا عليه هنا.

⁹ انظر:

Linda C. Reif, 'The Use of Conciliation or Mediation for the Resolution of International Commercial Disputes' (2007) 45 *Canadian Business Law Journal*, p. 22.

¹⁰ انظر:

Benjamin F. Tennille, Lee Applebaum, and Anne Tucker Nees, 'Getting to Yes in Specialized Courts: The Unique Role of ADR in Business Cases' (2010) 11 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal* 35, p. 48.

¹¹ انظر:

Pamela A. Kentra, 'Hear no Evil, See no Evil, Speak no Evil: The Intolerable Conflict for Attorney-Meditators between the Duty to Maintain Mediation Confidentiality and the Duty to Report Fellow Attorney Misconduct' (1997) *Brigham Young University Law Review* 715, p. 719. See also Tennille *et al. op. cit.* p. 48.

¹² انظر:

Tennille *et al. op. cit.* p. 48.

¹³ انظر:

Klaus Peter Berger, *Private Dispute Resolution in International Business: Negotiation, Mediation, Arbitration- Volume II- Handbook*, (The Netherlands: Kluwer Law International, 2006) pp. 272-273.

¹⁴ انظر: محمد سالم أبو الفرج - الالتزام بالسرية في الوساطة كإحدى آليات تسوية المنازعات التجارية: دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة القانون والاقتصاد التي تصدر عن كلية الحقوق جامعة القاهرة، العدد (89) لعام 2014، والمراجع المذكورة فيه خاصة في ص 493.

¹⁵ وللمزيد من التفاصيل انظر: المرجع السابق.

¹⁶ وهناك مبادئ أخرى تعتمد عليها عملية الوساطة - إلى جانب مبدأ السرية - هي: مبدأ حرية أو استقلال إرادة الأطراف، ومبدأ النزاهة أو الموضوعية، ومبدأ المعاملة العادلة، ومبدأ الاقتصاد في الإجراءات (الكفاءة، الفاعلية، الجدول الزمني المحدد)، ومبدأ الشفافية، ومبدأ الشرعية، ومبدأ الحيطة، لمزيد من التفاصيل، راجع: المرجع السابق، ص 494.

¹⁷ انظر:

Linda C. Reif, *op. cit.*, p. 23.

¹⁸ للمزيد عن المزايا والعيوب التي تشوب عملية الوساطة، انظر:

Vilalta, Aura Esther, *Mediation - Legal Framework: Comparative Law (October 1, 2010). The White Book of Mediation in Catalonia*, Chapter 2. Catalonia Government, Department of Justice, 2010. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1763164>. pp. 4-5.

¹⁹ انظر:

Linda C. Reif, *op. cit.*, p. 23.

²⁰ انظر: المرجع السابق، ذات الموضوع.

²¹ انظر:

Richard M. Calkins, 'Mediation: A Revolutionary Process that is Replacing the American Judicial System' (2011) 13 *Cardozo Journal of Conflict Resolution* 1, p.59.

²² انظر:

Jeremy Lack, 'Appropriate Dispute Resolution (ADR): The Spectrum of Hybrid Techniques Available to the Parties' in Arnold Ingen-Housz (Editor) *ADR in Business: Practice and Issues Across Countries and Cultures, Volume II* (The Netherland: Kluwer Law International, 2011) p. 353.

²³ انظر:

Vilalta, Aura, *op.cit.*,p. 9.

²⁴ المرجع السابق، ص 8:

مشيرة إلى نظام الوساطة الإجبارية في الولايات الأمريكية المتحدة. وتكون هذه الوساطة أما بناء على أمر من المحكمة أو اتفاق ملزم لأطرافه للدخول في عملية الوساطة، وانظر أيضا:

Holly Streeter-Schaefer, 'A Look at Court Mandated Civil Mediation' (2001) 49 *Drake Law Review* 367, p. 371.

²⁵ انظر:

Kenneth Gumbiner, An Overview of Alternative Dispute Resolution in Nancy F. Atlas, Stephen K Huber and E. Wendy Trachte- Huber (Editors), *Alternative Dispute Resolution: The Litigator's Handbook*, (USA: ABA Publishing, 2000) pp. 4-5.

²⁶ انظر:

Frank B. Cross and Roger LeRoy Miller, *The Legal Environment of Business: Texts and Cases*, 8th Edition (USA: South-Western, Cengage Learning, 2012), p. 58.

²⁷ انظر:

Tennille *et al. op. cit.* p. 45.

²⁸ انظر:

Tennille *et al. op. cit.* p. 45. See also Frank B. Cross and Roger LeRoy Miller, *op. cit.*, p.58.

²⁹ انظر:

Kenneth Gumbiner, *op. cit.*, p.5.

³⁰ المرجع السابق.

³¹ المرجع السابق. وانظر أيضا:

Frank B. Cross and Roger LeRoy Miller, *op. cit.*, p.58.

³² انظر:

Tobi P. Dress, 'International Commercial Mediation and Conciliation' (1988) 10 *The Loyola of Los Angeles International and Comparative Law Journal* 569, p. 574.

³³ المرجع السابق. وانظر أيضا:

Linda C. Reif, *op. cit.*, p. 22.

³⁴ محمود مختار بريري- التحكيم التجاري الدولي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية 2004، ص 20.

³⁵ انظر:

Tobi P. Dress, *op. cit.*, p. 574.

³⁶ انظر:

See also Holly Streeter-Schaefer, *op. cit.*, 370. Tobi P. Dress, *op. cit.*, p.573.

³⁷ انظر:

Tobi P. Dress, *op. cit.*, p.573.

³⁸ د. مختار بريري- مرجع سابق- ص 256.

³⁹ للمزيد من التفصيل عن المظاهر الإيجابية للتحكيم التجاري الدولي، انظر الدكتور محمد فهمي الجوهري - ملاحظات في التحكيم التجاري الدولي - بدون ناشر - 2000. ص 5 وما بعدها. انظر أيضًا الدكتورة سميحة القليوبي - الأسس القانونية للتحكيم التجاري وفقاً للقانون رقم 27 لسنة 1994 - دار النهضة العربية - 2013 - ص 5.

40 انظر:

Linda C. Reif, *op. cit.*, p. 21. See also Holly Streeter-Schaefer, *op. cit.*, 370.

41 انظر د. محمد الجوهري - مرجع سابق - ص 5-6.

وانظر أيضا:

Klaus Peter Berger, *op. cit.*, p. 296.

42 انظر:

Holly Streeter-Schaefer, *op. cit.*, 370.

43 انظر: مختار بري - المرجع السابق - ص 172 وما بعدها.

44 المرجع السابق - ص 184 وما بعدها، مشيراً إلى أنه يجوز لأطراف التحكيم الاتفاق على استبعاد استلزام التسبيب وإعفاء المحكمين من بيان ما انتهوا إليه في حكمهم المنهي للخصومة. وهذا وفقاً للفقرة الثانية من المادة 43 من قانون التحكيم المصري رقم 27 لسنة 1994، والبند رقم (2) من المادة (31) من القانون رقم (2) لسنة 2017 بإصدار قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية القطري.

45 انظر:

Gary Born, *International Commercial Arbitration, Volume 1*, (The Netherlands: Kluwer Law International, 2009) p. 225.

46 المرجع السابق.

47 المرجع السابق.

48 المرجع السابق.

49 هذا التعريف مشار إليه في مرجع الدكتور أحمد بن حمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، الناشر SABIC Chair for IFMS، 2012، ص 4.

50 انظر: د. الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، بحث منشور في المجلة الدولية للقانون، 2016، العدد 4، ص 3.

51 انظر:

Cole, *op. cit.*, p. 3.

52 انظر د. أحمد بن حمد الرزين، مرجع سابق، ص 5.

53 قريب من هذا المعنى، انظر: د. الصالحين العيش، مرجع سابق، ص 4.

54 انظر أيضاً:

Joseph Lee, *op. cit.*, p. 88.

حيث يشير سيادته إلى أن هدف حوكمة الشركات الحديثة هو توفير حماية للمستثمر بغرض زيادة الثقة في أسواق الأوراق المالية.

55 انظر:

Angela Lu, 'Mediating of Corporate Governance Disputes' (2014) Vol. 69 (1) *Dispute Resolution Journal*, p. 4.

56 انظر:

Cole, *op.cit.*, p. 3 *et seq.*

57 تنص الفقرة (3) من المادة (97) من قانون الشركات التجارية القطري رقم (11) لسنة 2015، بعد تعديلها بالقانون رقم 8 لسنة 2021 بتعديل بعض أحكام قانون الشركات التجارية الصادر بالقانون رقم 11 لسنة 2015، "ويجب أن يكون ثلث أعضاء مجلس إدارة شركة المساهمة العامة من المستقلين..." وكانت الفقرة قبل تعديلها تنص على جواز أن يكون ثلث أعضاء مجلس الإدارة (للشركة المساهمة) من الأعضاء المستقلين ذوي الخبرة من غير المساهمين. ونشر هذا التعديل في الجريدة الرسمية، العدد رقم (10)، الصادر في 29 ذو الحجة سنة 1442 هـ، الموافق 8 أغسطس 2021.

58 وفقا لنص المادة (107) من قانون الشركات التجارية القطري على أن "... يتمتع مجلس الإدارة بأوسع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها غرض الشركة...."

59 انظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 15.

60 انظر:

Angela Lu, *op. cit.*, p. 4.

61 أنظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 15.

62 المرجع السابق. انظر أيضا:

Cole, *op. cit.*, p. 5.

يذكر المؤلف أمثلة أخرى لمواقف قد تؤدي الى خلافات داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة كالفتره التالية لمرحلة الاستحواذ أو الاندماج، عدم الاتفاق أو عدم الرضاء حول مضمون وكيفية إدارة الاجتماعات، عدم تحقيق أرباح أو عدم معقوليتها بالمقارنة مع وضع الشركة في السوق، الأداء المتواضع من قبل مديري الشركة.

63 انظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 15.

64 المرجع السابق، ذات الموضوع.

65 المرجع السابق. وأنظر أيضا:

Cole, *op. cit.*, p. 4.

ذاكرا أن دور الرئيس التنفيذي للشركة أو رئيس مجلس الإدارة هو منع تصاعد هذه الخلافات ومناقشتها أو اذاعتها خارج غرفة اجتماعات مجلس الإدارة.

66 انظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 16.

67 المرجع السابق، ذات الموضوع.

68 المرجع السابق. وأنظر أيضا:

Cole, *op. cit.*, p. 6.

69 انظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 18.

70 المرجع السابق. وانظر أيضا:

Cole, *op. cit.*, p. 6.

71 انظر:

Angela Lu, *op. cit.*, p. 4.

72 انظر:

Cole, *op. cit.*, p. 5.

ومن ضمن الأمثلة التي تعرض لها الباحث قضية HEWLETT-PACKARD.

73 أنظر:

L. Bouchez and A. Karpf, *The OECD's Work Programme on Corporate Governance and Dispute*

This reference is available at: *Resolution*, p. 14 *et seq.*

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/38297148.pdf>

آخر زيارة 10 أغسطس 2021.

74 انظر:

Dnevnik, "Bulgaria Raps power distributors for dividend non-payment" August 9, 2007. This referenced was mentioned in Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 20.

75 أنظر:

L. Viegas, director of IBGC, Brazil, 2007. This referenced was mentioned in Runesson and Guy, *op.cit.*, p. 22.

76 أنظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 22.

77 المرجع السابق.

78 المرجع السابق.

79 انظر:

Runesson and Guy, *op.cit.*,p. 27.

80 المرجع السابق، ذات الموضوع.

81 المرجع السابق.

82 للمزيد عن الوسائل المتاحة لإنفاذ الاتفاقات الناتجة عن الوساطة، أنظر بحثنا المعنون: "إنفاذ اتفاقات التسوية الناتجة عن الوساطة: دراسة مقارنة" منشور في مجلة الحقوق التي تصدرها كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، العدد (2) سنة 2014. وتجدر

الإشارة الى أنه في يناير 2018، أعتُمدت اتفاقية الأمم المتحدة بشأن اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة، التي تُعرف أيضاً باسم "اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة". وقد تم فتح باب التوقيع عليها في 7 أغسطس 2019، ودخلت حيز النفاذ في 12 سبتمبر 2020. وتطبق الاتفاقية على اتفاقات التسوية الدولية المنبثقة من الوساطة ("اتفاقات التسوية"). وترسي الاتفاقية إطاراً قانونياً متجانساً بشأن الحقّ في التمسك باتفاقات التسوية وكذلك بشأن إنفاذ تلك الاتفاقات. وتعتبر هذه الاتفاقية هي أداة لتيسير التجارة الدولية والترويج للوساطة باعتبارها طريقة بديلة وفعالة لتسوية المنازعات التجارية. ومن المتوقع منها، باعتبارها مستندا دولياً ملزماً، أن تضيي اليقين والاستقرار على الإطار الدولي الخاص بالوساطة، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. انظر:

لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة، متاح على الموقع التالي على شبكة الانترنت:

https://uncitral.un.org/ar/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements

آخر زيارة 10 اغسطس، 2021. وانظر أيضاً د. محمد سالم أبو الفرج، اتفاقية سنغافورة للوساطة ومنازعات الاستثمار الدولي: دراسة تحليلية للاتفاقية وتحديات الوساطة في منازعات الاستثمار، بحث منشور في "المجلة القانونية" التي تصدرها كلية الحقوق بجامعة القاهرة- فرع الخرطوم، العدد الثامن المجلد الأول، نوفمبر 2020.

⁸³ المرجع السابق. ومن أهم المواد التي تناولتها اتفاقية سنغافورة بشأن الوساطة، المادة الرابعة، حيث تتناول الإجراءات الشكلية التي يتعين على الطرف المتنازع إتباعها للاستناد إلى اتفاقات التسوية، وهي أن يقدّم إلى السلطة المختصة اتفاق التسوية مهوراً بتوقيع الأطراف وما يثبت انبثاقه من الوساطة. ويجوز للسلطة المختصة أن تطلب تقديم أيّ مستند لازم للتحقق من استيفاء المتطلبات التي تنص عليها الاتفاقية. وأيضاً المادة الخامسة والتي تتضمن الأسباب التي يمكن رفض انفاذ اتفاقات التسوية. فيجوز - على سبيل المثال - أن يتم رفض طلب الانفاذ إذا كان أحد أطراف التسوية ناقص الأهلية، إذا كان اتفاق التسوية غير قابل للإنفاذ أو باطل أو غير ساري المفعول، إذا كان اتفاق التسوية ليس ملزماً أو ليس نهائياً أو قد تم تعديله لاحقاً أو كان مخالفاً للنظام العام أو أن موضوع المنازعة غير قابل للتسوية بطريق الوساطة. للمزيد من التفصيل، انظر المرجع السابق.

⁸⁴ انظر:

Cole, *op. cit.*, p. 15.

⁸⁵ المرجع السابق.

⁸⁶ المرجع السابق.

⁸⁷ المرجع السابق.

⁸⁸ المرجع السابق. ص 15-16.