

تم تقديم هذه الورقة نيابة عن المؤتمر التحكيم الهندسي الثاني ، الذي نظمته الهيئة السعودية  
للمهندسين بالتعاون مع مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون الخليجي ، الرياض  
٢٢ صفر ١٤٢٣ هـ الموافق ٥ مايو ٢٠٠٢

## نشر التحكيم الهندسي باستخدام منهج التسويق في إدارة الأعمال - حالة دراسية على المملكة العربية السعودية.

المهندس/ مذكر بن دغش القحطاني

ماجستير إدارة أعمال تخصص تسويق

محكم معتمد - عضو مجلس شعبة التحكيم في اللجنة السعودية الهندسية

متخصص في الهندسة القيمة - أخصائي قيمة مشارك ، حاصل على براءة اختراع من مدينة الملك عبد

العزيز للعلوم والتقنية

ص.ب ١٠١٧٢٢ الرياض ١١٦٦٥ تيليفاكس ٠١٢٢٧١٦٠٤ بريد إلكتروني

[madkar999@hotmail.com](mailto:madkar999@hotmail.com)

جوال ٠٥٥٧١٦٢٧١

### الملخص

تتفق معظم الأطراف المهتمة بالتحكيم ابتداء من طرفي الدعوى مروراً بالمحكمن وانتهاء بالدوائر القضائية ، على أهمية التحكيم ودوره المحوري في فض النزاعات. غير أن الملاحظ أن التحكيم في المملكة العربية السعودية لم يحض بتطبيق فاعل ومؤثر على الساحة على الرغم من مرور ما يقارب العشرين سنة على إصدار نظام التحكيم ولائحته التنفيذية. فما هو السبب الرئيس والأول وراء ذلك؟ وهل يمكن للمنهج التسويقي المطبق في إدارة الأعمال أن يخرج التحكيم من عزلته وتأثيره المحدود ، إلى فضاء أرحب ومجال أوسع؟ إن مجرد أهمية أي منتج أو خدمة تقدم للناس لا تكفي لوحدها لقبول وانتشار هذا المنتج أو الخدمة. ولذا فطنت الشركات والمؤسسات الربحية وغير الربحية في الغرب عموماً وفي أمريكا على وجه الخصوص إلى أهمية التسويق كمنهج تطبيقي ترتكز عليه المؤسسات لتقديم خدماتها للعملاء. ولم يقتصر التسويق على الشركات الربحية فقط ، بل إن المؤسسات الخيرية (charity) غير الربحية هي الأخرى قامت بتبني منهج التسويق في إدارة أعمالها وذلك بتأسيس إدارات خاصة بالتسويق يقوم بإدارتها متخصصون في إدارة الأعمال والتسويق ومتفرغون لهذا العمل. من هذا المنطلق فإن هذه الورقة ستقوم بالتدليل على أن من أهم الأسباب التي تقف عائقاً أمام تقدم التحكيم في المملكة على وجه الخصوص ، هو عدم وجود خطة تسويقية مدروسة تتبنى المنهج التسويقي المعروف في إدارة الأعمال. وذلك انطلاقاً من مبدأ أن التحكيم ما هو إلا منتج خدمي يرغب القائلون عليه - وهم بمثابة شركة - في توسيع نطاق هذا المنتج بين المستفيدين منه وهم -العملاء-. وبذلك يصبح هذا المبدأ - النموذج ( model ) والذي سيتم عرضه في الورقة - حجر الزاوية لوضع الخطة التسويقية المستهدفة. هذا النموذج يقرر أن المكان الجغرافي له دور أساس في اختلاف الخطة التسويقية من مكان إلى آخر. فالعملاء في الغرب -أو حتى في الدول العربية- غير العملاء في المملكة ، لذا فإن هذا النموذج سيطبق على المملكة كحالة دراسية خاصة. سنقوم في البداية بعرض موجز عن تعريف التسويق وأهميته وتطبيقاته في المؤسسات الأمريكية غير الربحية. ثم نقوم بعد ذلك بوضع ما هو معروف بالخطة التسويقية ( marketing plan ) للتحكيم ، عن طريق اتباع خطوات المنهج العلمي في إدارة الأعمال. تخلص الورقة إلى تقديم خطوات محددة واقتراحات عملية ، وذلك لنشر التحكيم وتوسيع دائرة نشاطاته على نطاق واسع وشامل.

## مقدمة:

يظن كثير من عامة الناس ، بل كثير من المختصين ، أن مصطلح التسويق يختص بالنواحي التجارية والاقتصادية فقط. بل قد تجد بعضا من هؤلاء من يرفض هذا المصطلح وتطبيقاته إذا ما خرجت الدراسات المتعلقة به عن تعاملات الدرهم والدينار. ولا يلام من فعل ذلك إطلاقا ، فالتسويق ظل لعقود عديدة حكرا على المؤسسات الربحية والتي قامت باستخدام أدواته وخططه بكفاءة باهر وذلك للترويج لمنتجاتها بين أوساط العملاء بشتى فئاتهم وتصنيفاتهم. أما الآن فلم يعد التسويق مادة محتكرة من أصحاب الشركات الخاصة والتي تسعى إلى تعاضم أرباحها ، بل أصبح التسويق مؤخرا وفي الدول المتقدمة، يأخذ أشكالا عديدة ويخدم مؤسسات لا تهدف إلى الربح ، بل وأكثر من ذلك ، لقد صار التسويق أمرا لا غنى عنه في الحملات الانتخابية على مستوى رؤساء الدول. فلا غرو أن نجد شركات تسويقية متخصصة في الولايات المتحدة يتسابق إليها الرؤساء وأعضاء الكونجرس ومجلس الشيوخ الأمريكي أملا في ولاية رئاسية أو منصب في الحكومة. وهكذا خرج المفهوم التسويقي عن نطاقه الضيق من كونه يتعامل مع المنتجات المحسوسة مقابل الدولار ، إلى فضاءات أوسع ومجالات أشمل. ولم يعد مستغربا في عالم اليوم أن نرى الدول والوزارات والمدن والجامعات والهيئات المهنية والأفكار ( ideas ) وحتى الديانات ، كل هؤلاء يقومون بدراسة التسويق وتطبيق مبادئه ، إذا ما أرادوا النجاح لسياساتهم وخططهم وأهدافهم ( ٢١ ).

لقد ظلت الشركات الربحية في دول العالم الثالث بشكل عام ، وفي الدول الخليجية بشكل خاص بعيدة مع الأسف الشديد عن مفاهيم التسويق لسنوات عديدة ، وذلك إما لعدم المعرفة بآليات ومناهج التسويق أو لان الطلب يفوق العرض في بعض هذه الدول. ومع مرور الوقت اشتدت المنافسة بين الشركات للفوز بالمستهلك وتقديم الخدمات له ، ودخلت شركات من خارج هذه الدول بتقنيات ومنتجات جديدة ، وظهرت التكتلات الاقتصادية الكبيرة ، وأصبح العرض يفوق الطلب بمعدلات قياسية. وكان من نتاج ذلك خروج عدد من الشركات من السوق وخسارة البعض الآخر ، واتخذ القليل من الشركات الأخرى منهج التسويق خيارا استراتيجيا لا غنى عنه.

ونحن من خلال هذه الورقة لا نريد للمؤسسات غير الربحية أن تقع فيما وقعت فيه مؤسساتنا الوطنية التجارية من تأخر في الاستفادة من منهج التسويق. لا نريد لها أن تخوض التجربة القاسية والتي مرت بها مؤسساتنا الربحية حينما ظلت لسنوات عديدة بعيدة عن تطبيقات مفهوم التسويق ، ظنا منها أن بإمكانها إدارة نشاطاتها بطرق تقليدية لا تأخذ في اعتبارها تقنيات السوق ومتطلباته. لا نريد للمؤسسات الخيرية والتعاونية والمهنية على وجهه الخصوص أن تتفاجأ يوما ما بأنها أخطأت في المنهج وقامت بتأسيس مشروعاتها على أسس تقليدية بعيدة عن الابتكار والتجديد. ولما كانت الدول المتقدمة ، هي السبابة أيضا في تطبيق منهج التسويق في المؤسسات غير الربحية ، فنحن لم نأت بجديد. وما نقوم به الآن في جزء من هذه الدراسة لا يتعدى كونه سبقا مهنيا من ناحية التوقيت في عرض ما وصلت إليه الدول المتقدمة في هذا المجال بشكل تزامني في بلادنا.

والشيء الجديد في الموضوع هو تطبيق منهج التسويق على التحكيم كعمل مهني لا يستهدف الربح ، وفي نفس الوقت يرغب القائمون عليه- أي التحكيم - في انتشاره وتوسعه لإخراجه من العزلة والتأثير المحدود إلى المكانة اللائقة به كوسيلة فعالة لفض المنازعات بين أفراد المجتمع. كل ذلك يمكن تحقيقه من خلال إعداد خطة تسويقية منهجية للتحكيم في المملكة ( marketing plan ).

وقبل أن نبدأ في عرض خطوات هذه الخطة ، يجدر بنا في البداية أن نتعرف على التسويق ومفاهيمه ، ونوضح أسسه وقواعده وأهميته للمنظمات الربحية و غير الربحية ، وكيف يمكن لهذا الفن أن يخدم التحكيم ، وعندئذ يمكن فهم مصطلحات الخطة التسويقية بسهولة ليتمكن تطبيقها على أرض الواقع في مجال التحكيم.

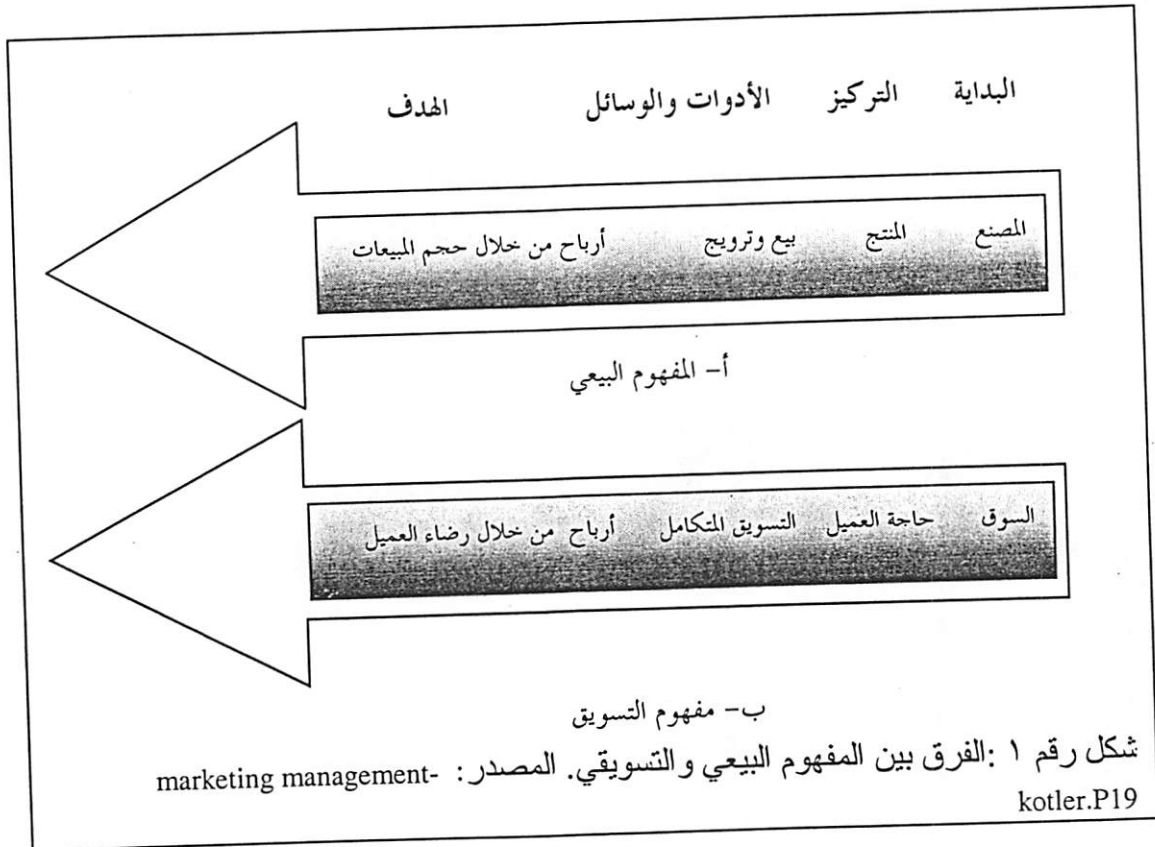
### مفهوم التسويق ( marketing concept ) وتعريفه

لم يكن التسويق كمفهوم منظم له طريقه وخطته معروفا قبل الخمسينيات الميلادية من القرن الماضي. ففي تلك الفترة وما قبلها ، كان المفهوم البيعي ( selling concept ) هو السائد والمعروف بين أوساط الشركات والمؤسسات التجارية في الدول الصناعية. والفرق بين المفهومين فرق شاسع ، ففي الثاني ( المفهوم البيعي ) تقوم الشركة أو المؤسسة بإنتاج منتجاتها مسبقا ، ثم لا يبقى أمامها إلا أن تستميت لبيع هذه المنتجات على العملاء بشتى الوسائل المتاحة. إن هذا المفهوم يفترض أن العملاء والمنظمات التجارية لو تركا لوحدهما في السوق بدون مؤثرات ، فلن يقوم المستهلكين بشراء القدر الكافي من المنتجات لبقاء هذه المنظمات على قيد الحياة. انه يفترض أيضا أن العملاء يبذون شيئا من المقاومة أو عدم المبالاة على اقل تقدير ، إزاء منتجات الشركات. ولذا فان على الشركات أن تكون دائما مستعدة لإقناع العملاء بشتى الوسائل الممكنة لشراء منتجاتها ومن ثم زيادة أرباحها عن طريق زيادة حجم المبيعات. فكما يتضح من الشكل رقم ١ ، فان المفهوم البيعي يبدأ من المصنع ويركز على السلعة ويستخدم ترويج المبيعات كأداة للوصول إلى زيادة الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات.

لم يكن المفهوم البيعي منتشرا فقط بين المؤسسات الربحية ، بل إن المؤسسات غير الربحية ما رست هذا المفهوم لعقود عديدة كمنهج إداري لجمع التبرعات مثلا أو في إدارات القبول في الجامعات أو حتى بين المرشحين للمناصب في الانتخابات. فمثلا ، كان المرشح في الماضي - في أمريكا على وجه الخصوص - يبيع قدراته على الناخبين بشتى الوسائل. فهو يمضي ليله ونهاره في مصافحة الناخبين ، والاجتماع مع المتبرعين لحملته الانتخابية و التحدث لوسائل الإعلام. وكذلك جامع التبرعات الذي يتفانى في شرح وتقديم مزايا مؤسسته للعملاء أملا في تبرعهم. إن هدف جامع التبرعات في ظل المفهوم البيعي هو زيادة كمية التبرع بصرف النظر عن طلبات ورغبات وتطلعات المتبرعين. إن المفهوم البيعي لا يأخذ رضا العملاء بعد البيع ، فلا يوجد بحوث لمعرفة ماذا يريد العملاء بدقة ، ما هي الظروف المحيطة بهم؟ وكيف يمكن توظيف هذه الظروف لمصلحة المنظمة؟ وهنا يكمن الاختلاف بين هذا المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي والذي اخذ ينتشر في البداية بين الشركات الربحية، وما لبثت المنظمات التي لا تهدف

للربح أن طبقت هذا المفهوم في إدارتها لما رأت نتائجها الباهرة ليس على مستوى تحقيق الأرباح والمكاسب فحسب بل أيضا على مستوى نجاحه في ضمان استمرارية بقاء المنظمة في تقديم منتجاتها وخدماتها للعملاء تحت أي ظرف.

أما المفهوم التسويقي فهو يعتمد على معرفة رغبات العملاء أو لا ثم تفصيل المنتجات أو الخدمات لهم بناء على ذلك. انه يفترض أن المنظمة أو المؤسسة لا يمكنها تحقيق أهدافها وتطلعاتها التي تضمن لها الاستمرارية أو الربحية بطريقة فعالة إلا إذا تواصلت مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ثم تحقيقها بطريقة لا تضر بمصالح الشركة. وكمقارنة مع المفهوم البيعي، فان نقطة البداية في مفهوم التسويق هو السوق وليس المصنع. إن الشركة تبدأ بمسح شامل للسوق عن طريق بحوث التسويق (marketing research) لجمع المعلومات كخطوة أولى في سلسلة القيمة المفترض تقديمها للزبون. أما عن التركيز، فالتسويق يركز على احتياجات العميل (customer needs) بدلا من التركيز على المنتج. وأدوات التسويق لا تقتصر على الترويج فقط بل تشمل جميع نشاطات وإدارات المنظمة (integrated marketing). وبخصوص الهدف النهائي فالأرباح للمنظمة تأتي من رضا العملاء (customer satisfaction) وليس من حجم المبيعات. وبذلك يتضح الفرق الجوهرى بين كلا المفهومين حيث يضمن مفهوم التسويق استمرارية المنظمة طالما يوجد سوق وحاجة من قبل العملاء (١٧). والرسم التالي يوضح كلا المفهومين:

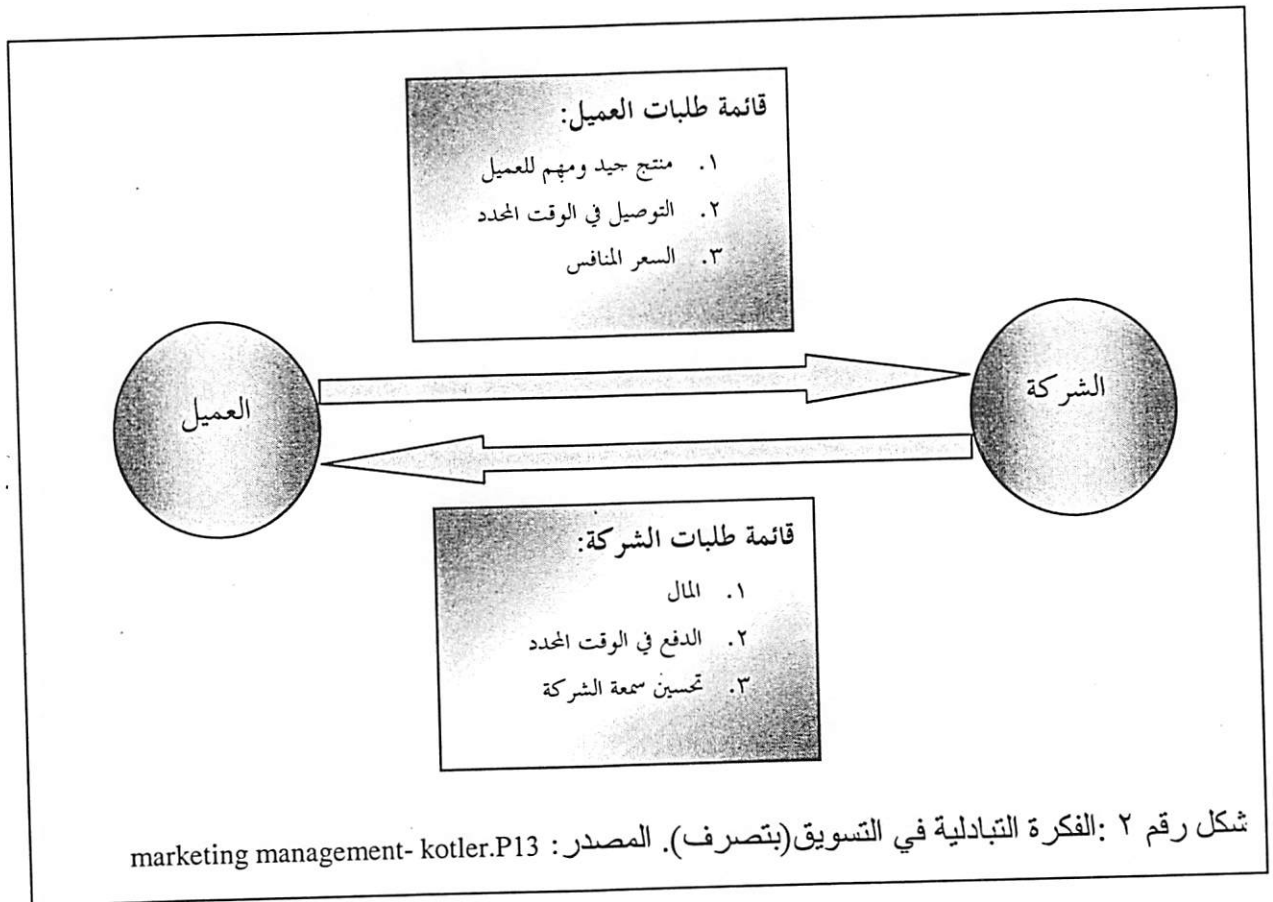


أما عن تعريف التسويق كمصطلح علمي، فإن الهيئة الأمريكية للتسويق ( American Marketing Association ) تعرفه على أنه مجموعة من الخطوات التخطيطية والتنفيذية للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، والتوزيع) وذلك للأفكار والبضائع والخدمات لخلق عملية تبادلية ينتج عنها إشباع أهداف الأفراد والمنظمات (٢٣). ولعل هذا التعريف يحتاج إلى شرح لمصطلحاته والأفكار المحيطة به بطريقة تربطه بموضوعنا الأساسي وهو تسويق التحكيم.

### مصطلحات وأفكار ( concepts ) تفيد في فهم العلاقة بين التسويق والتحكيم

أ- الفكرة التبادلية للمنافع ( value exchange ) :

هناك عدة طرق للحصول على المنتج. فقد يصنع الشخص المنتج ويحصل عليه بمفرده وبطريقته الخاصة، وذلك كما يفعل الصيادون أو من يقوم بجمع الفاكهة من الحقل. وقد يحصل الشخص على المنتج عن طريق القوة والإكراه أو السرقة مثلاً. أو أن الشخص قد يستجدي المنتج للحصول عليه. أما الطريقة الرابعة والتي نحن بصدددها، فهي أن الفرد يحصل على ما يريد عن طريق تبادل المنافع بصرف النظر عن نوعية هذا المنافع (١٧). وهذه هي الفكرة خلف مفهوم التسويق انظر شكل ٢ :



يوضح الشكل أعلاه الفكرة التبادلية المقصودة. إنها تعني الحصول على المنتج المطلوب من طرف آخر في مقابل إعطائه شيء يعتبر ذا قيمة له. ولذا لا يمكن للفكرة التبادلية أن تقوم بطريقة صحية تسويقية إلا بوجود أربعة شروط تساعد على فهم أهمية التسويق للمنتجات بشكل عام وللتحكيم على وجه الخصوص:

١- لا بد من وجود طرفين على الأقل. فلا يمكن للتبادل أن يحدث عن طريق طرف واحد. ولذا يوجد البائع والمشتري ، أو الشركة والعملاء أو الجامعة والطلاب أو الجمعية الخيرية وسائر المواطنين أو الهيئة المهنية التي تعنى بالتحكيم في مقابل أطراف الخصومة.

٢- كل طرف لا بد أن يكون لديه شيء مما يكون له قيمة عند الطرف الآخر. فالشركة ترغب في المال والذي يعني الشيء الكثير بالنسبة لها ، وترغب في الدفع خلال الوقت المحدد ، كما أنها بحاجة إلى تحسين سمعتها في نظر الآخرين، وكل ذلك لدى العميل. وفي المقابل فإن العميل يرغب في منتجات أو خدمات مهمة لحياته أو رفاهيته ، ويرغب في توصيل المنتج له في الوقت المحدد وبسعر منافس ، وهذه الرغبات تستطيع الشركة تحقيقها. وكذلك المرشح للمجلس الانتخابي مثلاً لديه القدرة على تحقيق رغبات وتطلعات الناخبين إذا ما تم انتخابه من قبلهم . أما الناخبون فلهذا ما يمكن أن يتبرعوا به لدعم هذا المرشح للوصول إلى المجلس. وهكذا يلزم أن تكون هناك حاجة لدى كل طرف ويريد أن يشبعها في مقابل قيمة يدفعها للطرف الآخر. وهذا يستوجب أن يجتهد كل طرف في تحسين قيمة ما لديه ليقنع به الآخر. ومن هنا يأتي دور التسويق في تشجيع العملاء على شراء منتجات الشركات على أساس أنها تلبى رغباتهم وليس على أساس أهميتها فقط. فبعض المنتجات مهمة في ذاتها للعميل ولكنها لم تقدم له أو تعرض عليه بصورة تلبى رغباته وتطلعاته. ولا يلزم أن تكون هذه المنتجات التي يرغب فيها العميل شيئاً محسوساً ، فقد يكون المنتج المطلوب من المنظمة هو الحاجة للرضا عن النفس والشعور بالمسؤولية تجاه المحتاجين والمعوزين والرغبة في الأجر والثواب ، وهذه تقدمها الجمعيات الخيرية كمنتج في مقابل التبرعات التي تحصل عليها. وعليه فإن التحكيم لا يخرج عن هذا الإطار ، فالمحكّمون هم أحد طرفي العملية التبادلية ولديهم خدمة تأهلهم لحل النزاعات ويلزمهم تسويق التحكيم حتى يمكن استكمال الحلقة في العملية التبادلية. وفي المقابل فإن طرفي النزاع مجتمعين يعتبران الطرف الآخر في هذه العملية التبادلية ولديهم من المال أو خلافه ما يقابل خدمات التحكيم.

٣- يجب أن يكون كل طرف قادر على التواصل مع الطرف الآخر ولديه القدرة على تقديم ما لديه للآخر. فلو لم تستطع شركات الأجهزة والمستلزمات الطبية مثلاً أن تتواصل مع العملاء لمعرفة مشاكلهم مع النظارات على سبيل المثال لتحقيق رغباتهم والقضاء على مشاكلهم لما استطاعت اختراع العدسات اللاصقة وتقديمها للعملاء كحل نموذجي لهم. وفي المقابل لو أن العملاء لم يقوموا بدفع الفرق في التكلفة بين النظارات والعدسات اللاصقة لما استطاعت هذه الشركات البقاء في السوق. وقس على ذلك الوجه الآخر من التسويق. فلو لم يكن هناك نوع من التواصل بين المرشح والناخبين لمعرفة ما يرغبون أو أن المرشح أصبح عاجزاً عن تلبية رغبات الناخبين ، فإن العملية التبادلية لن تتم. وإذا تمت مره فلن تتم المرة الأخرى. وكذلك في التحكيم ، فلو وجد المقاولون أو الملاك أن التحكيم لا يقدم لهم ما يوازي القيمة التي دفعوها في مقابل الحصول عليه، فلن تتم العملية التبادلية في المستقبل أو أنها سوف تضحل إلى أقصى درجة. فمثلاً إذا لم يستطع

المحكمون أن ينهوا النزاع في مدة قصيرة واصبح متوسط الانتهاء من النزاع في غالب قضاياهم لا يختلف عن المدة المطلوبة لإنهائه عن طريق المحكمة ، فما الذي يدفع طرفي الخصومة إلى التحكيم كوسيلة لفض النزاع؟ مادام أن المحكمين لا يستطيعون تقديم خدماتهم إلى العملاء على الوجه المطلوب؟ ومن هنا يصبح لزاما على المعنيين بالتحكيم التواصل مع العملاء لمعرفة ماذا يريدون حتى يمكن أن تستمر العملية التبادلية.

٤- يجب أن يكون كل طرف حر في قبول أو رد المنفعة المتبادلة من أي طرف. فلو كنت مجبرا على شراء منتج معين من شركة ما لعدم وجود منتجات بديله على سبيل المثال ، فان الشركة لن تكون مستعدة ولا راغبة في تطوير منتجاتها وتقديم خدمات لإرضاء عملائها ، طالما انهم لا يجدون بديلا عنها. وهذا هو الاحتكار بعينه، والذي يؤدي إلى تلاشي فكرة التسويق من أساسها وبالتالي تهتز العملية التبادلية وتسقط الشركة المحكرة مع مرور الزمن. فلو شعر المحكمون أن خدماتهم لا منافس لها وان التحكيم هو سيد الموقف بلا منازع ، فان ذلك يعني عدم التطوير وبقاء التحكيم في دائرة غير تنافسية وقد يفقد مكانته بين العملاء .

هذه الشروط الأربعة توضح أن أهمية التحكيم كمنتج خدمي يحتاجه المقاولون والملاك لفض نزاعاتهم في مقابل مبلغ من المال لا تكفي هذه الأهمية لقبوله من العملاء. فإذا لم تتحقق الشروط الأربعة السابقة للعملية التبادلية لمنتج التحكيم ( أي بمعنى آخر: إذا لم يتم تسويق التحكيم) فان ذلك يعني اختلال العملية التبادلية من أساسها وهذا يفضي إلى عدم انتشار التحكيم على اقل تقدير، وقد يؤدي إلى عدم قبوله كليا بين أوساط العملاء (١٧).

#### ب- السوق المستهدف ( target market ):

لا يمكن للمسوق بأي حال من الأحوال تلبية رغبات كل الناس. فطبيعة الناس تختلف من حيث أذواقهم ونمط معيشتهم واحتياجاتهم ، بل وحتى نفسياتهم وسلوكهم. ومن هنا جاء مفهوم تجزئة أو تقسيم السوق ( market segmentation ). فالمسوقون يقومون بتحديد مجموعة من الناس يشتركون في صفة أو صفات متجانسة من حيث العمر أو الجنس أو السلوك أو المستوى الاجتماعي أو حتى من حيث المناطق والثقافات ( regional or cultural differences ) ليقوموا بعد ذلك بالتوجه إلى هؤلاء الفئات المستهدفة بما لدى المسوقين من قدرات وإمكانات تتناسب مع رغبات واحتياجات هذه الفئة أو تلك من العملاء. فعلى سبيل المثال ، شركة فلفو ( Volvo ) قامت بتصنيع سياراتها بميزة تنافسية تتمثل في عنصر السلامة وذلك بناء على دراسات وبحوث تسويق أثبتت أن هناك فئة لا يستهان بها وبمستوى معيشي مرتفع تهتم بعنصر السلامة وتجعله في قائمة العناصر التي يتم اختيار نوعية وماركة السيارة المرغوبة على أساسها. ومن هنا أصبحت شركة فلفو تركز على هذا النوع من العملاء لتلبية رغباتهم بشكل مربح (١٥). وعلى الجانب الآخر من أنواع المنتجات وهو الخدمات، نأخذ التحكيم كمثال : فما هي الميزة التنافسية الأولى والتي يلزم المحكمين التركيز عليها في شرح أهمية التحكيم ودوره لخدمة نوعية



معينة من العملاء؟ بل قبل ذلك : من هم عملاء التحكيم؟ وما هي فئاتهم وتقسيماتهم؟ وكيف يمكن توجيه التحكيم حسب رغبة واحتياج كل فئة؟ هذا ما سوف نقوم بشرحه حين الحديث عن الخطة التسويقية.

### ج - الحاجة (Need) - الرغبة (Want) - الطلب (Demand):

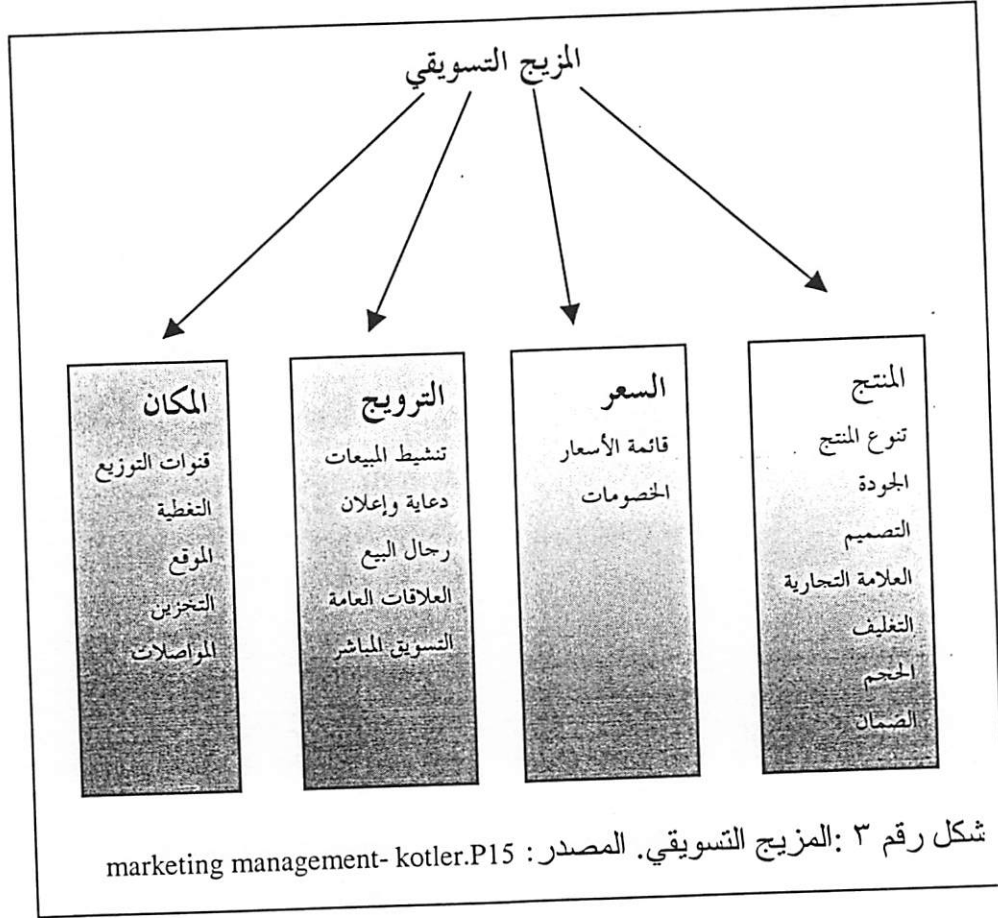
يفرق المسوقون بين المصطلحات الثلاث السابقة. فالحاجة تتمثل في احتياجات الإنسان الأساسية من أكل وشرب وملبس ومسكن وتعليم ليتمكنهم البقاء على قيد الحياة بشكل كريم. أما الرغبات فهي شيء مخصص لكل فرد أو مجموعة من الأفراد. فالأمريكي مثلا يحتاج إلى الغذاء ولكنه يرغب في الهامبورغر مثلا، في حين أن الشخص من المشرق العربي يحتاج إلى الغذاء أيضا ولكنه حتما سيرغب في نوعية أخرى من الطعام. وهذا الاختلاف في الرغبات ناتج عن عدة عوامل منها اختلاف الثقافة أو الدين أو المجتمع ككل. أما الطلب فهي رغبات لمنتجات معينة ولكن مدعومة بقدرة شرائية. إن الكثير من العملاء يرغب في شراء مرسيدس مثلا ، ولكن القليل منهم من يستطيع أن يشتري هذه النوعية من السيارات. ولهذا السبب ينبغي على الشركات أن لا تقيس فقط الاحتياجات على سلعها بل تقيس حجم الطلب أيضا. والمقصود مما سبق عدة أمور منها: أن الحاجة موجودة أزليا، مثل الحاجة إلى ارواء العطش. ولكن يأتي دور المسوق في عرض أنواع عديدة من المنتجات مثل الماء أو العصير أو المشروبات الغازية. ولو لم يكن هناك فرق بين الحاجة والرغبة وقام المسوقون باكتشافه لما رأينا الأنواع العديدة من المنتجات بأشكال وأحجام وألوان وأذواق عديدة تلبي الرغبات المختلفة للعملاء. وبخصوص موضوع التحكيم فالعملاء يحتاجون إلى إنهاء الخصومة كحاجة أساسية لإرجاع الحقوق إلى أصحابها. أما من جانب الرغبات ، فهناك رغبات عديدة يلزم على المسوقين اكتشافها ومن ثم إبراز محاسنها وفوائدها بالمقارنة بالرغبات الموجودة سابقا ، وذلك حتى يمكن للعملاء تفضيلها عن ما سواها. النقطة الأخرى المقصودة أيضا انه يلزم دراسة الطلب على التحكيم من باب القدرة المالية على تحمل نفقاته مقارنة بفوائده. فلا يمكن أن نتصور أن يقبل الناس على التحكيم وهم يتكبدون مبالغ طائلة لا تقارن بالقيمة الناتجة منه. فلو كان التأخير في قضية معينة يكلف أحد الخصوم لإنهائها عن طريق المحكمة مبلغ مائة ألف ريال مثلا كتكاليف مباشرة وغير مباشرة ، في حين أن التحكيم سيكلف نفس الخصم مبلغ مائتين ألف ريال في ثلاثة اشهر ، فإن التحكيم سيفقد بريقه المتمثل في سرعة إنهاء الخصومة بسبب تكاليفه الطائلة والتي حتما ستقلل من الطلب عليه (١٧).

### د - المزيج التسويقي:

يستخدم المسوقون عدة وسائل لتحقيق الأهداف المرسومة للشركة وفي نفس الوقت إرضاء العملاء. من هذه الوسائل المزيج التسويقي، أو ما اصطلح عليه في التسويق بـ Four Ps وهي الحروف الأولى من العناصر التالية ( product, price, place, promotion ) وهي تعني المنتج، السعر،



الترويج، والمكان (أو التوزيع) (١٧). يندرج تحت كل عنصر من هذه العناصر عدد من المتغيرات كما يوضح الشكل رقم ٣:



وفيما يلي شرح مبسط لعناصر المزيج التسويقي الأساسية والموجودة في كل منظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية. ووجود المزيج التسويقي في المنظمات غير الربحية كما سيتم توضيحه- يدل على إمكانية تطبيق المفهوم التسويقي في إدارة هذه المنظمات

- ١- **المنتج:** سواء كان ذلك محسوسا مثل البضائع والأجهزة والمستلزمات التي نجدها في السوق والتي تنتجها الشركات الربحية، أو كان المنتج خدمة تقدم للناس بدون مقابل مادي على هيئة نقود، مثل الجهود التي تبذلها الهيئات والمؤسسات في التوعية والإرشاد مثلا، أو هيئة التحكيم والتي تهدف إلى نشر وتعريف الناس بالتحكيم كجزء من نشاطاتها المتعددة وذلك في مقابل رسوم معينة أو لأهداف مهنية تخدم الصالح العام. (الرسوم لا تعتبر استهدافا للربح بقدر ما هي لتغطية جزء من النفقات). وكما أن الشركات الربحية تقوم بتطوير منتجاتها إلى الأفضل عن طريق التسويق، فكذلك المؤسسات غير الربحية يجب أن تسعى إلى تطوير خدماتها بنفس المنهج. إذن متى وجد منتج (سواء أكان محسوسا أو غير محسوس) فإن ذلك يعني إمكانية تطبيق منهج التسويق في المنظمة (٢).

٢- السعر ، التكلفة والقيمة: يطلق السعر ( price ) على ثمن المنتج إذا كان مصدره من شركات تستهدف الربح، وذلك على هيئة مبالغ نقدية في مقابل المنتج. أما إذا كان مصدر المنتج من شركات غير ربحية ، فهي لا تحصل في مقابل خدماتها على سعر بالمفهوم السائد للربح والخسارة وإنما تحصل على تكلفة ( cost ) لهذه الخدمات على شكل رسوم، وفي احسن الأحوال قد تحصل المنظمات على تبرعات لتغطية نفقاتها. وفي أحيان كثيرة فهي لا تحصل على شيء من ذلك وتقدم خدماتها بدون ثمن مادي، إلا أنها تحصل على السمعة الحسنة والاعتراف والتقدير الرسمي لجهودها كقيمة لخدماتها. إذن فأبي منظمة تحصل على شيء مقابل ما تقدمه للعملاء ( بصرف النظر عن نوعية هذا الشيء اهو سعر أو تكلفة أو قيمة) تكون قد دخلت في الإطار التسويقي الذي يعتمد على مبدأ التبادلية بين طرفين والذي تم شرحه سابقا.

٣- المكان أو إمكانية الوصول: من أدوات المزيج التسويقي في المؤسسات الربحية المكان، وهو يعني مكان عرض المنتج وما يلحق ذلك من توزيعه وتغطيته للحيز الجغرافي المطلوب، إضافة إلى تخزينه. أما في المؤسسات غير الربحية فيمكن تحويل هذه الأداة إلى عنصر إمكانية الوصول إلى الخدمة بسهولة ( accessibility ) وهي عنصر مهم في هذه المؤسسات غير الربحية وهو ما قد يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى لا يمكن الوصول إليها معنويا وحسيا ، فكيف يمكن التبرع لها أو الحصول على خدماتها.

٤- الترويج الإعلاني: تستخدم الشركات الربحية الدعاية والإعلان في المجلات والجراند وربما في الإذاعة والتلفزيون وذلك لعرض منتجاتها وترويج بيعها. وقد تقوم المؤسسات غير الربحية بمثل هذا الدور في بعض الأحيان، وقد يكون ذلك مطلوبا أيضا ، ولكن التكلفة المرتفعة لثمن الإعلان قد تكون سببا في عدم استخدامه. فهل تقف المنظمة غير الربحية مكتوفة الأيدي بدون ترويج لخدماتها؟ أبدا ... هناك من الوسائل والأدوات التي يمكن استخدامها لفعل ذلك بدون تكاليف مرهقة على المنظمة، وسوف نأتي على شيء منها عند الحديث عن الخطة التسويقية. وحيث أن المؤسسة غير الربحية قد تحتاج إلى التعريف بخدماتها أو لـ الترويج لها ، فإن التسويق وأدواته يصبح أمرا لا غنى عنه لمثل هذه المؤسسات.

يقوم المسوقون باختيار المزيج المناسب من المتغيرات الموضحة في الشكل أعلاه (رقم ٣) بناء على عدة عوامل منها ، السوق المستهدف، ونوعية العملاء، ومكانهم وثقافتهم وأعمارهم ومستواهم الثقافي والاجتماعي. ومنها أيضا نوع المنتج وهل هو من المواد سريعة العطب أو المعمرة وهكذا. كذلك من العوامل، قدرات الشركة وإمكاناتها لاختيار نوع معين من المزيج عوضا عن آخر (١٧).

إن تحليل المزيج التسويقي وفهم المقصود منه يساعد في إعداد الخطة التسويقية للتحكيم. كيف يمكن لنا تسعير خدمات التحكيم بطريقة صحيحة مثلا تأخذ في اعتبارها خصوصية التحكيم المتمثلة في تشابهه مع القضاء. بل كيف يمكن للعملاء أن يصلوا إلى المحكمين لعرض نزاعاتهم عليهم. وأخيرا ما هي الطريقة الفعالة التي يمكن بها الترويج للتحكيم بما يتناسب مع نوعية المنتج نفسه وطبيعته التي قد تختلف عن طبيعة أي منتج آخر ، كما سنرى في إعداد الخطة.

#### هـ - الربحية:

إن الهدف النهائي من التسويق هو المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية. فلو كانت المنظمة ربحية على سبيل المثال فما من شك أن الأرباح هي من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. أما في حالة أن المنظمة لا تسعى إلى الربح فان هدفها قد يكون جمع التبرعات في سبيل بقاء المنظمة لتقديم خدماتها. أو قد يكون هدف المنظمة التوعية الصحية بأمراض التدخين ومخاطره مثلا. وفي كلا الحالتين ، فان المنظمات الربحية وغير الربحية لا تستغني عن التسويق كأداة لتحقيق أهدافها سواء كان الهدف هو جني الأرباح أو كان شياً آخر (٢١).

#### و - العملاء:

وهم مجموعة من الناس أو المنظمات التي لها علاقة أو مصلحة بالمنظمة. فالشركة التي تستهدف الربح لها مستهلكون ( consumers ) يقومون بشراء منتجاتها. ولها موردين أيضا ( suppliers ) يقومون بتزويد المنظمة بما تحتاجه من مواد أولية تساعد على الإنتاج. وكذلك المؤسسات غير الربحية ، لها عملاء ومستهلكون أيضا. فالمدخون على سبيل المثال هم عملاء جمعية مكافحة التدخين حيث يلزم دراسة رغباتهم ونفسياتهم وتقسيماتهم العمرية ومستواهم الاجتماعي وأماكنهم الجغرافية حتى يمكن خدمتهم بطريقة صحيحة طبقا لنتائج الدراسة. وإذا كان التحكيم كمنتج خدمي له عملاء - سيتم تحديدهم في الخطة التسويقية- ، فان من المنطقي أن يتم تحديد هؤلاء العملاء والتعرف عليهم وعلى رغباتهم وثقافتهم وتوجهاتهم وتصنيفاتهم والتوجه لكل صنف بما يناسبه من المزيج التسويقي. وهذا هو لب التسويق إذا صح التعبير. فالعميل في الغرب لديه أفكار وثقافة تختلف عن العميل في الشرق مثلا. بل قد تختلف ثقافة وفكر ورغبة العملاء في القطر الواحد. لذا يصبح لزاما على من يقوم بإعداد الخطة التسويقية أن يأخذ في اعتباره الاختلاف الجغرافي للعملاء حتى يكون بناء الخطة سليما وناجحا (١٧).

#### نطاق التسويق:

التسويق عملية متكاملة يبدأ قبل إنتاج المنتج ولا ينتهي بحصول العميل عليه ، بل يتعدى نطاق التسويق إلى ما بعد بيع المنتج. فالمسوقون يدرسون حاجة العملاء ثم يبحثون عن المنتجات التي تلبي رغبات العملاء التي لم تشبع بعد، وذلك من خلال بحوث التسويق ( marketing research ). ولا يتوقف

المسوقون عند هذا الحد ، بل يلزمهم القيام بما يعرف بـ (after sale services) وهي خدمات ما بعد البيع. والتحكيم يجب أن لا يكون بمنأى عن هذه المفاهيم ، فحاجة الأطراف المتخاصمة، ماسة إلى إنهاء الخلاف ورغبتهم في إنهائه في اقصر فترة وبأقل تكلفه. غير أن المحكمة لم تلب هذه الرغبة لظروفها الخاصة، مما فتح المجال أمام التفكير في إيجاد وسائل أخرى تلبى رغبات أطراف النزاع ( وهم العملاء) وظهر التحكيم كوسيلة لهذا الغرض. أما خدمة ما بعد البيع للتحكيم فتظهر جلية وواضحة حينما يكون لزاما على العاملين في التحكيم البحث عن رأي العملاء في هذه الخدمة بعد أن حصلوا عليها، لا مكانية تطويرها مستقبلا إلى الأفضل (٢٠).

ينظر إلى التسويق على انه نشاط منهجي شامل تقوم به الشركات أو الهيئات سواء الربحية أو غير الربحية لتحقيق أهدافها عن طريق تحقيق رغبة العملاء بتوفير وترويج وتوصيل منتجاتها أو خدماتها إليهم بطريقة مربحة. ومن هذا النطاق الشامل للتسويق يمكن تجزئته إلى عدة نقاط ومفاهيم تفيد في معرفة فكرة التسويق وعلاقتها بالمنتجات والخدمات بشكل عام ، وبالتحكيم بشكل خاص وصولا لأهمية الخطة التسويقية للتحكيم(١).

- ١- إن التسويق يعتمد في جوهره على التخطيط ، ذلك انه يستشرف المستقبل على أساس قدرات وإمكانات الحاضر في سبيل تحقيق هدف واضح ومحدد سلفا. فالمنهج التسويقي يلزم الشركات أن تدرس الفرص والمخاطر خارج المنظمة متزامنة مع دراسة مكامن القوة والضعف داخل المنظمة ، أو ما يعرف بتحليل سوات ( SWOT analysis ) وذلك حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة وبأقل تكلفة. ومن هنا كان لازما على أي منظمة أن تأخذ في اعتبارها الأسلوب التخطيطي من خلال إعداد الخطط للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ٢- التسويق نشاط لا يقتصر فقط على إدارة واحدة ، انه منهج يشمل جميع الإدارات لأنه ينظر إلى كل فرد في المنظمة على انه لبنة يجب أن تعمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- المنهجية في التسويق أمر لا غنى عنه. فهو يعتمد في مفهومه على السبب والنتيجة ( cause and effect )، ويعتمد في تنفيذ هذا المفهوم على خطوات مرتبة ترتيبا هرميا كما سيتضح من خلال خطة التسويق.
- ٤- لا يقتصر التسويق على الشركات الربحية فقط بل يتعداها إلى الشركات غير الربحية طالما يوجد طرفان يتبادلان المنافع بينهما. بل إن المؤسسات غير الربحية في حاجة ماسة إلى تطبيقات منهج التسويق لصعوبة إدارة مثل هذه المؤسسات بالمقارنة بالمؤسسات الربحية. ففي دراسة لاحد الباحثين الغربيين والذي قام بعقد مقارنة بين أهداف وموارد وقرارات وأنظمة كلا النوعين ، اثبت أن إدارة وتوجيه المنظمات غير الربحية اصعب بمراحل كبيرة من إدارة وتوجيه المنظمات الربحية. وهذا يعني حاجة مثل هذه المنظمات الماسة للتسويق وتقنياته (٢٠).

٥- التسويق لا يختص بالمنتجات المحسوسة فقط بل هناك ما لا يقل عن عشرة أصناف غير محسوسة يمكن للتسويق أن يخدمها ، طالما تحقق الشروط التبادلية والتي سبق ذكرها. من هذه العناصر الخدمات ( SERVICES ) والتي تمثل أغلبية حجم السوق في الولايات المتحدة. هذه الخدمات تشمل خطوط الطيران، الفنادق، شركات تأجير السيارات، شركات الصيانة والإصلاح، بالإضافة إلى الأعمال الاستشارية من محاسبة وطب وهندسة وتحكيم (١٧).

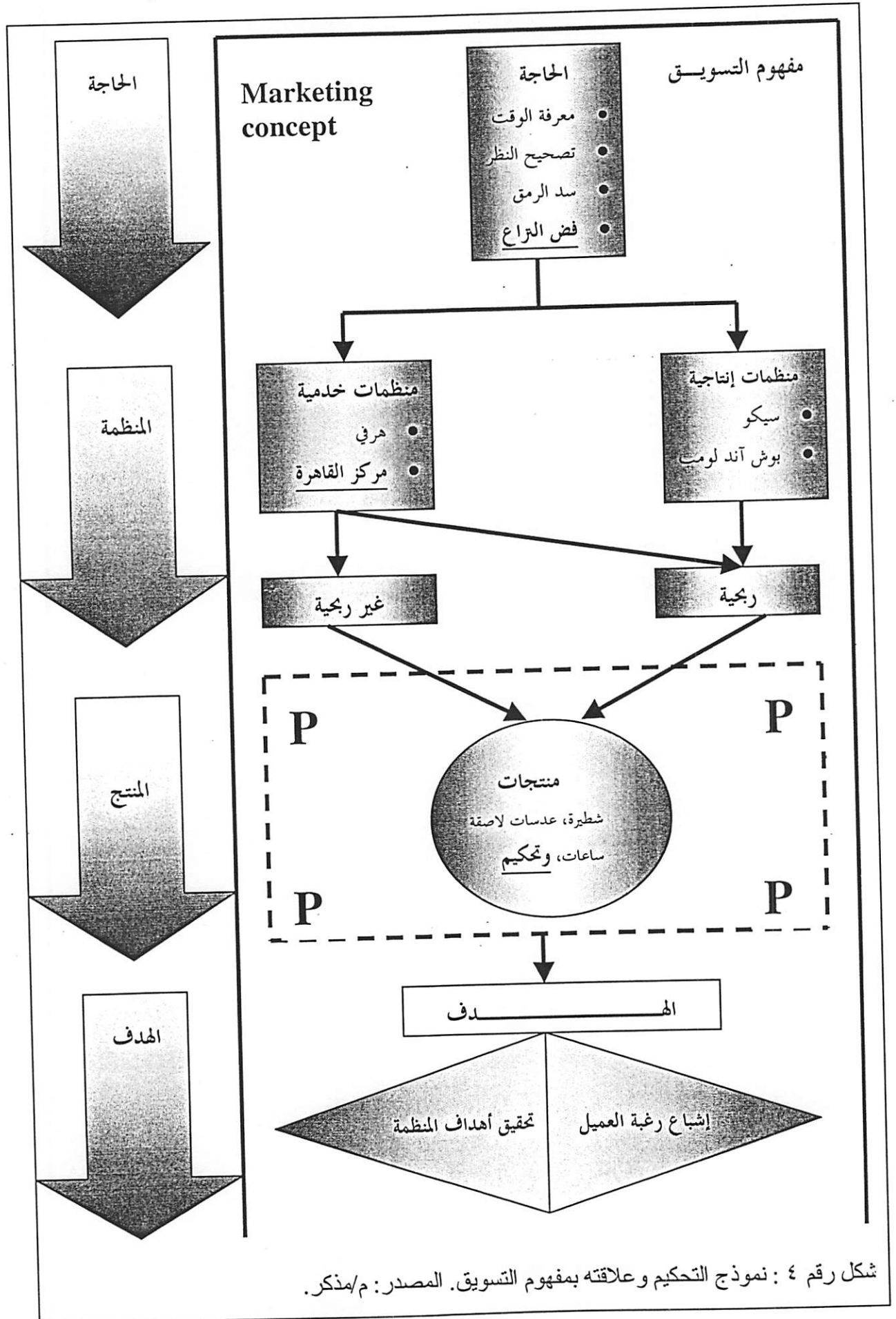
من العرض السابق حول شمولية نطاق التسويق يتضح أن أي مؤسسة أو منظمه أو هيئه بصرف النظر عن مجال عملها أو هدفها، تقوم بنشاط تسويقي شاءت أم أبت. فجميع المنظمات لديها مدخلات وتريد تحويلها إلى مخرجات تخدم هدف المنظمة. وهذا يعتبر نشاط إنتاجي يستفيد من أدوات التسويق حتى ولو كانت المخرجات أشياء غير محسوسة. وكل منظمه أيضا لديها موظفون وتقوم بتعيين آخرين ثم تقوم بتدريبهم وتشجيعهم لإنجاز الأعمال الموكلة لهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا. وهذا أيضا نشاط اجتماعي لا يستغني عن مفهوم التسويق لإنجاز هدفه على اكمل وجه. والذي يتعين على المؤسسة أن تمارس التسويق بطريقة صحيحة بدلا من التخبط والذي قد لا يخدم الأهداف المرسومة. وهناك أمثله كثيرة من الواقع تبين ملازمة أساليب التسويق لمنظمات قد يتبادر إلى الأذهان أنها يجب أن تكون بعيدة عن التسويق. فالحملة المرورية التي تستهدف نوعية من السائقين المتهورين لإرشادهم إلى خطر السرعة، لابد أنها قامت بدراسة تحليلية للشريحة المستهدفة ومن ثم وضع الرسالة الإعلانية المناسبة ثم قامت بحملة إعلانية مدروسة لتوصيل الفكرة إلى ذهن المتلقي ، بل وترسيخ هذه الفكرة. أليس هذا من النشاط التسويقي؟ جمعيات مكافحة التدخين مثلا هي الأخرى تقوم بأنشطه تسويقية ابتداء من دراسة السوق وتحليله ثم تحديد الأهداف وانتهاء بوضع الرسالة المطلوبة ثم نشرها في وسائل الإعلام. إذن ما الذي يمنع مثل هذه المؤسسات غير الربحية من الاستفادة من طرق وأساليب التسويق المنهجية للوصول إلى أهدافها بطريقة علمية مدروسة تأتي بنتائج افضل مما لو كانت تعمل بطريقة عشوائية غير منظمه؟ وبناءا على ما سبق فما الذي يمنع أن يستفيد التحكيم كمنتج- من التسويق وخطته ليخدم أهدافه وتطلعاته؟

### النموذج المقترح ( model ):

يستطيع بعد العرض السابق أن نجمع شتات الموضوع في نموذج مبسط يساعد على ربط مفاهيم التسويق بعضها ببعض من جهة ، وكذلك ربطها بالتحكيم من جهة أخرى. إضافة إلى أن النموذج يوضح أن تطبيق منهج التسويق وخطته لا يقتصر على المؤسسات الربحية ، وإنما يمكن للمؤسسات الخدمية وغير الربحية ومنها التحكيم الاستفادة من التسويق طالما وجدت مقوماته الموضحة في النموذج.

فالمؤسسة أو المنظمة (سواء كانت ربحية أو غير ربحية) لها هدف مشروع من اجله قامت بالبحث عن رغبة العملاء أولا ثم قامت بإشباع هذه الرغبات عن طريق تقديم منتجاتها لهم سواء كان ذلك في مقابل مادي للشركات الربحية أو غير مادي للشركات التي لا تستهدف الربح. والعميل أيضا له هدف واضح وهو إشباع رغباته عن طريق الحصول على منتجات أو خدمات هذه المنظمات. وحتى يمكن للشركات

تحقيق أهدافها كان لزاما عليها وضع خطة تسويقية تحقق رغبة العملاء بطريقة فعالة وفي نفس الوقت مربحة للشركة أو المنظمة. وهذا ما سوف نقوم بإعداده كحالة دراسية للتحكيم في المملكة العربية السعودية.





## الخطة التسويقية:

يمكن تعريف الخطة التسويقية على أنها تحديد مسبق للمسار الذي يجب أن تسير عليه الشركة أو المنظمة لبلوغ الأهداف التسويقية المنشودة. إنها وثيقة رسمية صادرة عن إدارة الشركة والمعنيين بأهدافها ومصالحها، تهدف إلى الوصول إلى نتائج محددة ومحسوبة، إضافة إلى أنها تحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. والخطة التسويقية لا تغفل نقاط القوة والضعف في الشركة، بل تقوم بتوضيح هذه النقاط وتحديد ما لمواجهة المخاطر المحدقة بالشركة وفي نفس الوقت استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة.

إن الخطة الجيدة هي تلك التي توضح الجهد المشترك بين كافة نشاطات المنظمة عن طريق إيجاد علاقة بين العميل والمنتج ( product/customer relationships ). إنها التي تعتمد على الخبرة الحالية وتعزز الاتجاهات الجديدة في المنتج أو الخدمة ( new trends ) وتستشرف المستقبل عن طريق التنبؤ بالأحداث المستقبلية (١٦).

تعتبر الخطط التسويقية غاية في الأهمية لكل عمل تجاري أو غير تجاري وذلك لتسويق أي منتج أو خدمة بطريقة فعالة. إن البحث عن النجاح في منظمة ما بدون خطة تسويقية كمن يقود سفينة في بحر متلاطم الأمواج وفي ظروف مناخية صعبة، وفي نفس الوقت لا يوجد لديه أجهزة ملاحية تساعد على تحديد موقعه وتوجيه مساره. فالبيئة الخارجية للمنظمة أشبه بمحيط كبير لا يخلو من المفاجآت والصعوبات. والخطة التسويقية ما هي إلا أدوات تساعد على تحديد هذه المخاطر والطرق الكفيلة بالتغلب عليها لتتمكن الشركة من المضي قدماً في تحقيق أهدافها (٢). إن أهمية الخطة التسويقية نابع من الأسباب التالية:

١. الخطة التسويقية تخبرك " بحقيقة موقفك " و أين تقف الآن وماذا عليك أن تتصرف في المستقبل. قد يتخيل العاملون في المنظمة أنهم عالمون ببواطن الأمور ولذا لا يرى بعضهم أهمية لوضع خطة. ولكن متى تم وضع الخطة على الورق مع التحليل المطلوب، فإن الصورة قد تتغير في أذهان هؤلاء. فقد يكتشفون اتجاه خاطئ أو فرصة غائبة أو خطر لم يتنبه له أو عملاء لم يتم اكتشافهم إلى آخر قائمة المفاجآت المتوقعة. وهذا ممكن أن يحدث، فالبيئة المحيطة بالمنظمة معقدة ومتشابكة ولها أوجه عديدة لا يمكن لفرد أن يحصيها فضلاً عن أن يستوعبها بدون خطة منهجية وخطوات محددة تضمن المرور على كل شاردة وواردة لها علاقة بالمنظمة. وهذا هو الفرق بين العمل الارتجالي غير المنظم والعمل المخطط والمبرمج.

٢. تعتبر الخطة كخريطة يتم السير بناءً عليها لتحقيق الأهداف. فهي تنطلق من تحديد الهدف ثم تتدرج للوصول إليه بطرق تحافظ على ربحية المنظمة وبأقل التكاليف. بل إن الخطة التسويقية تحدد الأولوية في تحقيق الأهداف. فقد تتخبط المنظمة في ترتيب أولوياتها وتقاها بأنها قامت بالعمل على تحقيق هدف ثانوي وتركت هدفاً أساسياً.

٣. تساعد الخطة على تنسيق الجهود بين أقسام المنظمة المختلفة ، فالأهداف واضحة للجميع والكل يعلم ماذا يريد وكيف يصل إلى ما يريد. وبدون خطة تسويقية قد يحصل تضارب في المصالح والأهداف بين أقسام المنظمة الواحدة، بل بين كل مدير وآخر، وهنا يبدأ الاختلاف وتضعف الإمكانيات وتهتز ثقة المنظمة أمام العملاء وقد يؤدي ذلك إلى الفشل السريع.

٤. الخطة التسويقية وسيلة لتحديد الموارد المادية والبشرية والمعنوية اللازمة لتحقيق الأهداف. فقد يكون هناك هدف نبيل للمنظمة لا يمكن التعرف على مدى إمكانية تحقيقه إلا بمعرفته أولاً ثم تحديد الوسائل لتحقيقه والموارد الكافية له من خلال الخطة التسويقية. فالمنظمة يلزمها أن تكون عالمية بتبعات تحقيق الأهداف المطلوبة لتكون على بينة من إمكانية تنفيذها. وبدون الخطط التسويقية يصعب معرفة الفرق بين الممكن والمستحيل والمؤجل في استراتيجية تحقيق الأهداف وتنفيذها.

٥. تساعد الخطة التسويقية على توفير أفضل الاستعدادات للمفاجئات غير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. فجميع الأمور واضحة ومبنية على السبب والنتيجة ومتى تغير السبب لظرف ما أمكن تغيير الجزء الخاص بهذا السبب في الخطة بسهولة. إن وجود الظروف والمفاجئات غير السارة أمراً ممكناً في عالم الإدارة، وعدم وجود خطة أصلاً لسير المنظمة في الظروف العادية يجعل من التصرف في الظروف الحرجة أكثر صعوبة وتعقيداً.

٦. تعتبر الخطة التسويقية أداة لعملية الرقابة وتقييم الأداء. فتحدد الأهداف مسبقاً ، ووضع جدول زمني لتحقيقها يجعل من إمكانية قياس فعالية الأداء للمنظمة أمراً ممكناً وبسيطاً. فالخطة التسويقية عبارة عن مرجع ( reference ) تتم من خلاله مقارنة أداء المنظمة الفعلي بما تم الاتفاق عليه مسبقاً. وهذا بالإضافة إلى كونه نوعاً من المراقبة على الأداء يعتبر أيضاً فرصة للمناقشة والتشجيع بين أقسام وأفراد المنظمة.

٧. وأخيراً فإن وضع الخطط أياً كان نوعها تسويقية أو استراتيجية أو حتى على المستوى الشخصي، يساعد على صقل المواهب الإدارية وتنمية المهارات الفردية. فهي تلزم المسؤولين عن المنظمة بدراسة الفرص والتهديدات التي تبدو في الأفق مع التنبؤ بما يحيط بالمنظمة ( forecasting ) ثم وضع ما يناسب المنظمة من استراتيجيات لتحقيق أهدافها. وسوف يشعر هؤلاء المسؤولون بنوع من الغبطة المحفزة للابتكار والتجديد، حينما يرون الخطط التي قاموا بإعدادها على الورق أصبحت أمراً ملموساً على أرض الواقع (١٦).

وسوف نعرض فيما يلي نموذجاً لإعداد خطة تسويقية للتحكيم في المملكة العربية السعودية، يكون الهدف منها ما يلي:

١. التعريف بكيفية إعداد الخطط التسويقية سواء كان ذلك لمنتج أو خدمة تصلح للتطبيق على أي نوع من الشركات أو المنظمات أو الهيئات بصرف النظر عن عملها وأهدافها.

٢. توضيح العلاقة بين التسويق كمنهج والتحكيم كمنتج يصلح في تطبيق الخطة التسويقية عليه. وهو بذلك لا يختلف عن أي منتج آخر في قائمة المنتجات التي تترخر بها الأسواق.

٣. وأخيرا فإننا نهدف إلى اكتشاف مواطن القوة والضعف والفرص والمخاطر والتي تساعد على السير بالتحكيم ومؤسساته المهنية إلى الأهداف التي وجد من أجلها، وذلك من خلال اقتراح نقاط عملية تضمن بإذن الله توسيع دائرة التحكيم على نطاق واسع وشامل.

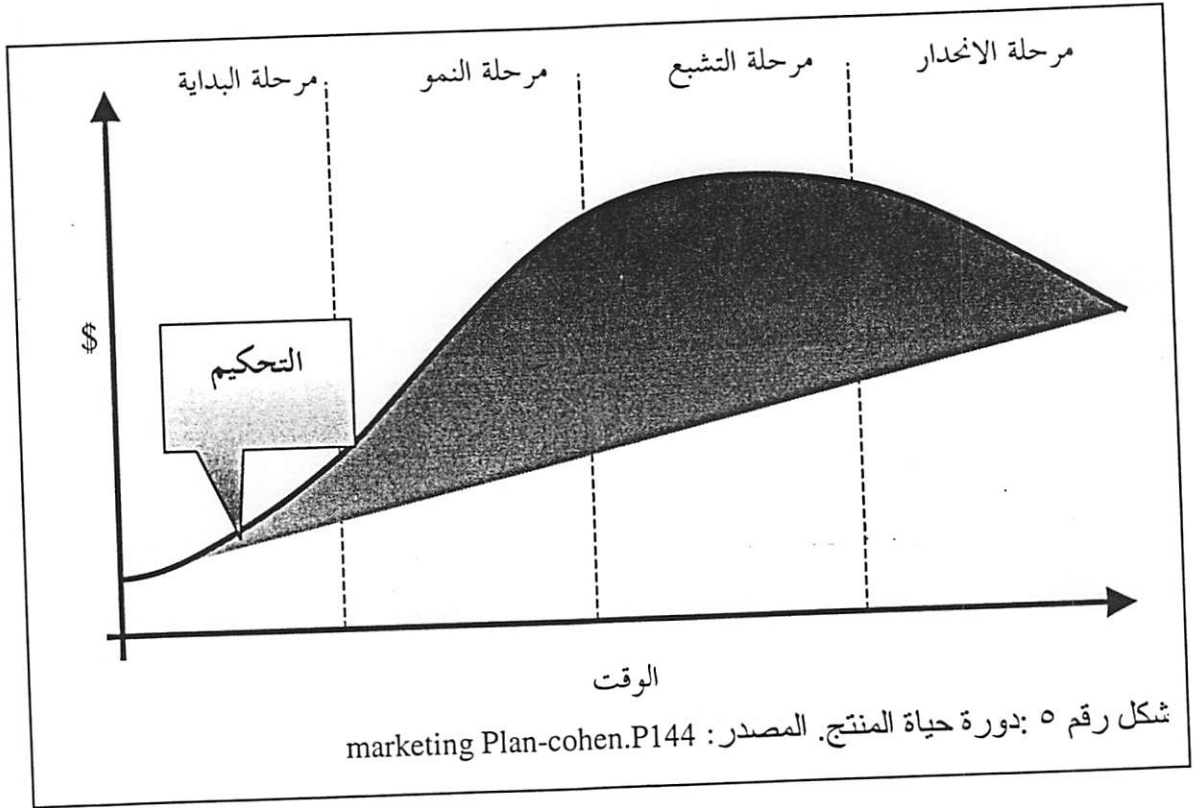
### خطوات إعداد الخطة التسويقية (١٩):

الخطوة الأولى: تحليل البيئة المحيطة بالمنتج ( environmental scanning )

#### • الطلب على التحكيم

يتأثر الطلب على أي منتج بعدة عوامل قد تكون داخلية وقد تكون خارجية. والمنظمة في الخطة التسويقية يلزمها دراسة وتحليل الطلب على منتجاتها وخدماتها ، وذلك لمعرفة الخطوط العريضة لمستقبلها ليتمكن تحديد الأهداف بناء على ذلك. وبخصوص التحكيم فإنني اعتقد أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على الطلب على التحكيم ، وهي:

١. موقع التحكيم في منحنى دورة حياته. فمن المعروف أن أي منتج يمر بأربع مراحل تتابعية في حياته تأخذ شكل المنحنى الهرمي كما يوضح الشكل رقم ٥ . المرحلة الأولى : البداية وهي مرحلة بداية دخول المنتج إلى السوق. المرحلة الثانية: النمو وفيها يكون المنتج مقبولا بشكل مطرد في السوق. المرحلة الثالثة: التشبع وفيها يكون المنتج قد استنفد كافة ميزات وقبوله في السوق. المرحلة الرابعة: الانحدار وفيها يقل قبول المنتج في السوق ويبدأ في الاختفاء تدريجيا من السوق (١٩).



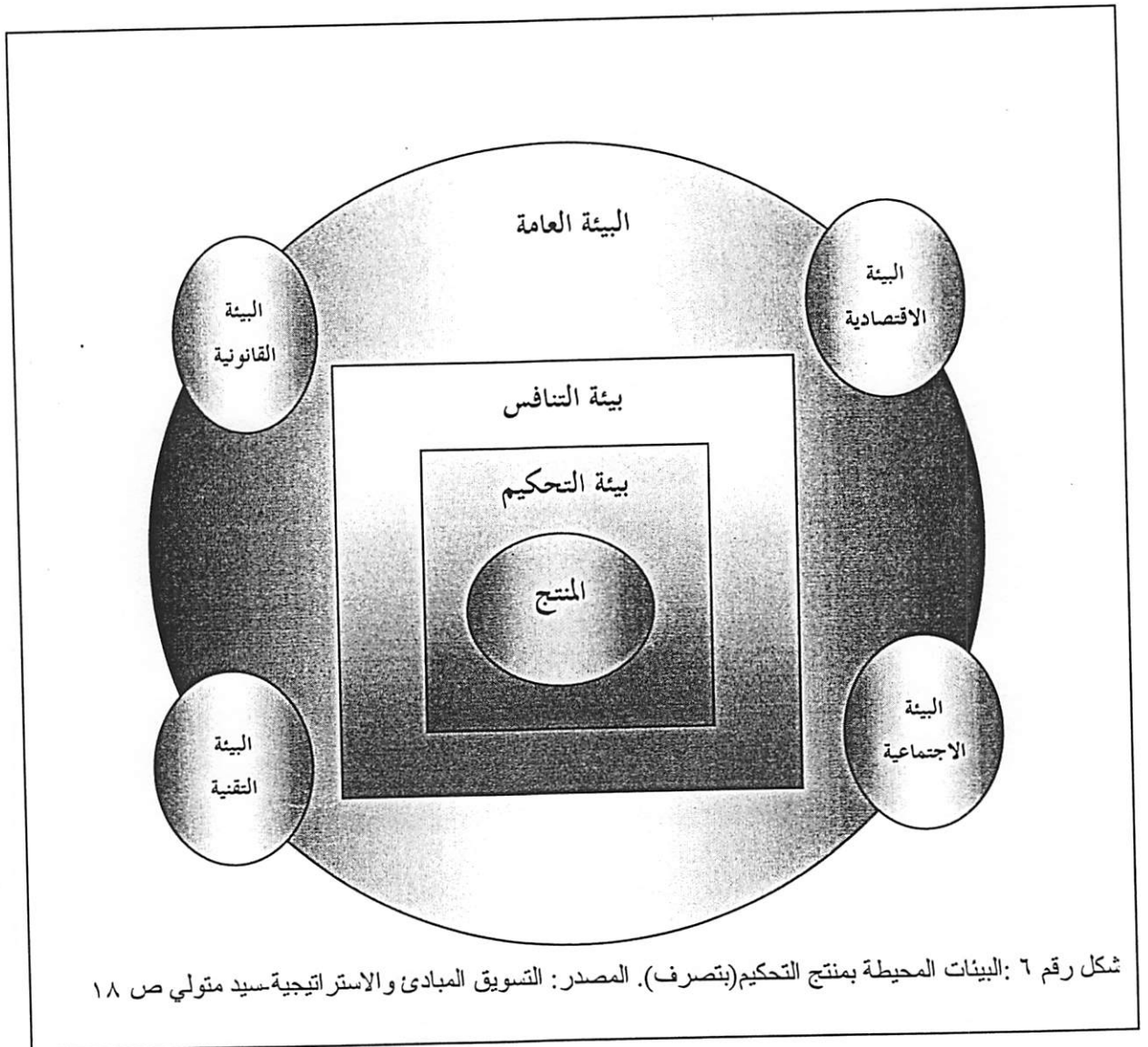
وبالنسبة للتحكيم في المملكة ، فإنني اعتقد أنه ما زال في المرحلة الأولى من دورة حياته. والسبب في نظري أن تفعيل التحكيم وإبراز مكانته ومن ثم استخدامه ، على الرغم من صدور نظامه قبل عشرين سنة تقريباً، ما زال في بدايته. ففي دراسة علمية عن التحكيم واستخدامه في السعودية قام بها المهندس/ نبيل عباس وقدمت كورقة عمل في المؤتمر الدولي الأول للتحكيم الذي عقد في البحرين في الفترة بين ١٥-١٧ مايو ٢٠٠٠، اثبت الباحث أن التحكيم لا يستخدم بشكل كاف في المملكة، حيث أيد ما نسبته ٨٣% من العينة المستهدفة هذه الحقيقة. إن ذلك يجعل من التحكيم كمنتج مقبلاً على ثورة ونمو في السنوات القادمة مما سيرفع الطلب عليه كخدمة تساعد في فض النزاع.

٢. العامل الثاني من عوامل الطلب على التحكيم في نظري هو متطلبات منظمة التجارة العالمية . فالتحكيم في هذه المنظمة يعتبر من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها نظام المنظمة. فالتحكيم هو الوسيلة الوحيدة لفض النزاعات بين الدول المنتسبة لهذه المنظمة. ولهذا لا بد أن تدخل أدبيات التحكيم وطرقه ووسائله إلى المملكة تمهيداً لانضمام المملكة لمنظمة التجارة. وما تكوين الفريق السعودي للتحكيم برئاسة شخصية بارزة مثل سمو الأمير الدكتور بندر بن سلمان وذلك بمرسوم من مجلس الوزراء إلا دليلاً على أهمية التحكيم في المرحلة القادمة. ولهذا فالطلب على التحكيم سيزداد بسبب ذلك.

٣. من العوامل التي تزيد في الطلب على التحكيم تعقد العلاقات التجارية وتشابكها في ظل العولمة ونظام الاستثمار الأجنبي الذي صدر في المملكة مؤخرا. وهذا يزيد العبء على المؤسسات القضائية الرسمية المحلية في ظل العدد المحدود من أصحاب الفضيلة القضاة بالمقارنة بالأعداد المتزايدة من القضايا سنويا. إن هذا الوضع حتما سيؤدي في أمد فصل القضايا المعروضة على المحاكم الأمر الذي يجعل الناس تبحث عن وسائل أخرى لحل خلافاتها بطريقة فعالة وسريعة ومن ذلك التحكيم. وبمرور الوقت يزداد الطلب على التحكيم.

#### • تحليل البيئة المحيطة بالمنتج

يحيط بالتحكيم ثلاث دوائر بيئية تؤثر عليه بطريقة مباشرة وغير مباشرة. منها ما لا تستطيع المنظمة المعنية بالتحكيم التأثير عليها ولكنها أي هذه البيئات- تؤثر في التحكيم وانتشاره. ومنها ما تستطيع المنظمة التحكم فيه بشكل محدود ومنها ما هو تحت سيطرة المنظمة بالكامل. وسوف نعرض لتحليل كل نوع من هذه البيئات وتأثيرها على التحكيم ليتمكن وضع الخطة التسويقية الصحيحة بناء على ذلك (٤). انظر الشكل رقم ٦.



شكل رقم ٦: البيئات المحيطة بمنتج التحكيم (بتصرف). المصدر: التسويق المبادئ والاستراتيجية سيد متولي ص ١٨

## الدائرة الأولى: البيئة العامة

وهي البيئة التي تشترك فيها جميع المنظمات والهيئات والمؤسسات الربحية وغير الربحية. من ذلك البيئة الاقتصادية والقانونية والتقنية والاجتماعية أو الثقافية. والمنظمة أيا كانت لا تستطيع بمفردها أن تشكل أو تغير من هذه البيئات حيث لا تملك السيطرة عليها، ولكن المنظمة ملزمة بمعرفة طبيعة هذه البيئات كي تعمل من خلالها بدون أن تتصادم معها. إن على المنظمات أن تتعرف على جوانب القوة والضعف في هذه البيئات كي تقوم بتشكيل أهدافها وخططها متوافقة مع هذه البيئات حتى لا تكتشف في نهاية المطاف أن أعمالها وجهودها تذهب سدى وبدون أي نتيجة.

أ- تحليل البيئة الاقتصادية: ويقصد بذلك العوامل التي لها علاقة بالاقتصاد الوطني للدولة ومدى تطوره ونموه ومصادره الرئيسية واثار ذلك على نشاط المنظمة المعنية بالمنتج. وبمعنى آخر فإن اتجاهات الرواج أو الكساد والتضخم في الأسعار واتجاه ميزان المدفوعات والدخل القومي والنتائج القومي بالإضافة إلى التجارة الخارجية وتقلبات الأسعار، كل هذه الاعتبارات - أو بعضها- قد يكون لها تأثير في النظام التسويقي للمؤسسة.

فبالنسبة للتحكيم، فإنني اعتقد أن الوضع الاقتصادي للدولة في الوقت الحاضر والذي اخذ ينفتح في الآونة الأخيرة على التجارة العالمية، وقانون الاستثمار الأجنبي الذي صدر مؤخرا ومنظمة التجارة العالمية كل ذلك يجعل للتحكيم بيئة خصبة للنمو والانتشار. فالوضع الاقتصادي المتمثل في ارتفاع نسبة المواليد ( ٣% في السنة تقريبا) والقوة الشرائية المرتفعة للسكان تجعل من المملكة محطا لعدد من الشركات والهيئات الإقليمية والعالمية. وحيث أن الشركات الأجنبية والتي تود عمل علاقات تجارية مع المملكة لا ترغب في الغالب الدخول في إجراءات الدوائر القضائية في حالة وجود خلافات لديها، فإنها عادة ما تفضل التحكيم كوسيلة لفض خلافاتها بشكل سريع و غير مقيدة بإجراءات التقاضي المعروفة في المؤسسات الرسمية.

ب- البيئة القانونية أو النظامية: إن اعتراف الدولة بالتحكيم وذلك بإصدار نظام رسمي وبمرسوم ملكي برقم م/٤٦ وتاريخ ١٤٠٣/٧/١٢ هـ يعتبر مؤشرا هاما على أهمية التحكيم ودوره المنتظر في نظر الدولة. ومسئوليتها الكبار. إننا ندرك أن مجرد صدور أي نظام لا يعني تفعيله في ارض الواقع، فهذه مسؤولية من يهمهم الأمر من المحكمين والقضاة وأصحاب الخصومة، ولكن ذلك يعني أن الدولة تعي أهمية هذه الخدمة ودورها الريادي لخدمة المستثمرين سواء كانوا من المواطنين أو المقيمين. وهذا الاعتراف الرسمي من الدولة بالتحكيم هو أحد المرتكزات التي يقوم عليه التحكيم بالإضافة إلى اتفاق الخصوم ورضاهم به. حيث لا يمكن أن تقوم للتحكيم قائمة بدون هذا الاعتراف. ولذلك فإن التحكيم في المملكة ينتظره مستقبل واعد إذا ما تم تفعيله بشكل صحيح. فالبيئة القانونية مهياة للتحكيم ولا يوجد ما يمنع انتشاره من جهة التنظيم القانوني(١١).

أما من ناحية حاجة النظام الحالي إلى التعديل ، فيرى ٨٢,٩ % من العينة ( وهم من المحامين القانونيين في جدة والرياض) في دراسة المهندس/ نبيل عباس السابقة أن نظام التحكيم يحتاج إلى تعديل يساعد على تبسيط اجرائته وقبوله بين المتخصصين. وهذه عينة لا يمكن الاستهانة بمرئياتها. غير انه يلزم طرح آرائهم للنقاش ، فربما أن النظام يحتاج إلى توضيح من المؤسسة الرسمية المعنية به وليس إلى تعديل. فمن النقاط التي يجدر مناقشتها والاستيضاح بشأنها ، المادة ١٩ من نظام التحكيم والخاصة بإمكانية الاعتراض على حكم المحكمين أمام الجهة المختصة. فيرى البعض أن إطلاق حق الاعتراض للخصوم بصرف النظر عن طبيعته- وهل هذا الاعتراض يختص بعدم تقيد المحكمين بإجراءات التحكيم أو انه يختص بمخالفة النظام العام للدولة أو انه يختص بصلب القضية التحكيمية- يفقد التحكيم ميزاته التي تميزه عن أسلوب التقاضي المعروف. فمتى رضي الخصمان بالمحكم فيلزمهم حكمه بلا اعتراض إلا أن يخالف النظام العام وهو الشريعة الإسلامية أو الإجراءات التحكيمية الواردة في نظام التحكيم. أما أن يكون الاعتراض مطلقا بدون أي ضوابط ، فان ذلك يمكن أي خصم من الاعتراض حتى من الناحية الفنية على قرار المحكمين. وهذا بلا شك يفقد التحكيم الأساس الذي بني عليه من سرعة الفصل في النزاع وعدم التسلسل في المرافعة. ولذا يلزم الهيئات المعنية بالتحكيم استيضاح هذه النقطة وبيانها من قبل وزارة العدل في المملكة حتى لا تتحول إلى خطر يهدد التحكيم من أساسه(٧) .

ج- البيئة الاجتماعية: ويقصد بها القيم والعادات والأعراف وأنماط التفكير التي تؤثر على سلوك الأفراد والمجتمعات. فالعلاقات الأسرية وطبيعة المجتمع المحافظة مثلا تؤثر على رؤية الأفراد لمنتجات الشركات والمنظمات. لذلك يصبح فهم الأثر المترتب لتحليل البيئة الاجتماعية على النظام التسويقي للمنشأة من الضرورة بمكان وذلك حتى لا تصطدم أهداف المنظمة مع قيم المجتمع التي تعيش فيه أو تستهدفه.

وللتدليل على أهمية معرفة البيئة الاجتماعية مثلا كإحدى أنواع البيئة العامة- ، قامت إحدى الشركات المعنية بالإعلام في إحدى الدول ببناء مشروع إعلامي كبير للتأثير على الرأي العام في دولة مجاوره لها عن طريق الفضائيات. واعدت للمشروع جميع الإمكانيات والميزانيات اللازمة، وبدأ المشروع، ولكنه ما لبث أن اخذ يعاني من الفشل الذريع. تم تكليف إحدى الدور الاستشارية بتحليل الوضع ومعرفة سبب فشل المشروع. فقد أظهرت النتائج أن المشروع لم يكن ينقصه الإمكانيات المادية ولكن المؤسسة الاستشارية اكتشفت أن غالبية الشعب في الدولة المعنية المراد التأثير عليها يعتبر من المحافظين اللذين يستخدمون الكيبل التلفزيوني ولا يستخدمون الفضائيات مما أدى إلى عدم رواج البث الفضائي وفي النهاية أدى إلى فشل المشروع(٢١).

إن معرفة القيم الاجتماعية في المجتمع أمر مهم لبقاء المنظمة. ولأن القيم والعادات تتغير تدريجيا كان لزاما على المنظمات أن تراقب التحولات التي تحدث في المجتمع والتي تؤثر على المنظمة وإنتاجها ، وذلك لمواجهة هذه المتغيرات عن طريق تغيير الخطة التسويقية أو تعديلها. وبناءا على ذلك فان الخطة



التسويقية التي تم إعدادها للسعودية قد تختلف عن الخطة في أي بلد آخر ، وذلك لاختلاف العادات والثقافة وربما القيم والدين.

وبخصوص التحكيم ، فان هناك نقاطا يختص بها المجتمع السعودي يلزم مراعاتها لدعم موقف التحكيم. من ذلك طبيعة المجتمع المحافظ والمتدين والذي يجد في كلمة تحكيم مصطلحا جديدا في أدبيات التقاضي. بل إن البعض قد ينصرف ذهنه حين سماع هذا المصطلح إلى تحكيم القوانين الوضعية! أو الحكم بغير ما انزل الله. وهذه نقطة جديرة بالاهتمام من قبل القائمين على التحكيم في المملكة ، وقد تسبب عقبة في انتشار التحكيم بين العملاء. لذا كان لزاما على هيئات التحكيم في المملكة والمعنيين به توضيح هذا اللبس وتقديم المشايخ والعلماء والقضاة وطلبة العلم الشرعي كمتحدثين عن التحكيم ومشروعيته في الدين، بل واستحباب اللجوء إليه لفض النزاع. بهذه الطريقة يطمئن الناس إلى التحكيم وسوف لن يجدوا غضاضة من اللجوء إليه في حالة التنازع حتى على مستوى العقود البسيطة والتي عادة ما تكون بين الأفراد.

من الخصائص الاجتماعية في المجتمع السعودي طبيعته التي لا ترغب في توسيع دائرة الاختلاف وظهورها على السطح وجعلها أحاديث المجالس. وبما أن التحكيم يضمن اختيار المحكمين من قبل الخصوم ويقضي بسرية الجلسات بعيدا عن أروقة المحاكم ، فان ذلك يعتبر من نقاط القوة التي يلزم التركيز عليها حين تقديم التحكيم كمنتج للعملاء.

من الخصائص الاجتماعية المعروفة عن بعض أهل هذه البلاد ، قبولهم الصلح عن طريق حث الأطراف عليه بطريقة تجعل من أحد الخصوم -أو كليهما- يتنازل عن شيء من حقوقه بشرط حفظ ماء الوجه والاعتراف بالخطأ. فما المانع من الاستفادة من هذه الميزة إذا كانت تحقق المصلحة في إنهاء النزاع عن طريق الصلح والذي يعتبر أول درجات التحكيم؟ فالذي أراه أن على المحكمين عرض الصلح في البداية والترغيب فيه ، من هذه الزاوية المعروفة في المجتمع السعودي. فلعل القضية تحل في أقل من ساعة إذا وجدت حكما يدرك أهمية هذه المسألة وخصمين يقدرانها.

د- البيئة التقنية: لعل البعض قد يظن أن هذه البيئة لا تمت إلى التحكيم بأي صلة وبذلك لا يوجد للبيئة التقنية أي تأثير يذكر على تطور التحكيم وانتشاره وتوسعه. والسبب المباشر في نظر هؤلاء يكمن في طبيعة المنتج الخدمي الذي لا تتدخل فيه المعدات أو الأجهزة بشكل كبير أو مباشر. فالحكم وهو المنتج النهائي، يصدر بناء على دراسة وتحليل يقوم بها شخص المحكم (أو المحكمون). فما دخل البيئة التقنية في ذلك وما هو التأثير المنتظر لهذه البيئة؟

بيد أن الطريقة المنهجية في إعداد الخطة التسويقية والتي تعتمد على التحليل والنظرة الشمولية للموضوع من زاوية العميل والمنافسين تجعل من هذه البيئة أمرا هاما بل وهاجسا ينتظر القائمين على التحكيم. فالحاسب الآلي ونظم الاتصالات المتقدمة أصبحت من الوسائل الضرورية لأي منظمة أو هيئة ترغب في تطوير منتجاتها. فمثلا يمكن عمل نظام وقاعدة معلومات في الهيئة المعنية بالتحكيم لحفظ الأحكام وتواريخها وفهرستها لإمكانية الرجوع إليها. كما يمكن عمل قائمة تحدث دوريا بأسماء المحكمين

وخبراتهم وعدد القضايا المحالة لهم والمدد التي قضوها في كل قضية، وذلك لحفظ حقوقهم والعدل بينهم من جهة وتقييم أدائهم حفاظاً على العملاء من جهة أخرى. بل ويمكن جعل أسماء المحكمين وصورهم وخبراتهم متاحة في الإنترنت للعملاء اللذين يمكنهم الدخول للموقع واختيار المحكمين والاتصال بهم بطريقة سهلة وحررة.

لقد أصبحت المنظمات والهيئات الربحية وغير الربحية في الوقت الراهن تعتمد على الكمبيوتر في إدارة نشاطاتها واجتماعاتها عن طريق برامج خاصة تصمم لهذه المنظمات. والتحكيم ليس بمعزل عن ذلك على الإطلاق، فيمكن أن يتم عمل برامج خاصة بالتحكيم ومتطلباته مع نماذج موحدة لاستقبال القضايا وتسجيلها وقيمة عقودها ومتابعتها في مراحلها المختلفة باستخدام الحاسب الآلي. إن هذا التنظيم التقني يجعل هناك كما هائلاً من المعلومات التي يمكن الاستفادة منها لإجراء الدراسات والبحوث الإحصائية المبنية على أرقام ومعلومات موثقة تفيد في تطوير مهنة التحكيم مع مرور الزمن. بالإضافة إلى أن هذا التنظيم يعطي التحكيم قوة وحضور وثقة لدى العملاء ، والذين يودون أن يروا التحكيم ابعد ما يكون عن العشوائية وعدم التنظيم .

وفي مراحل متقدمة ولاحقة يمكن أيضاً الاستفادة من التطور الهائل في الاتصالات والإنترنت والذي يمكن هيئة التحكيم من الاجتماع والمداولة فيما بينهم عن طريق الاجتماع عن بعد ( videoconferencing ) بالإضافة إلى إرسال الحكم للمراجعة والتدقيق من قبل هيئة التحكيم بالبريد الإلكتروني. وهذا يوفر التكاليف والوقت والجهد خاصة إذا كان أعضاء هيئة التحكيم من مناطق أو دول أخرى (١٨).

إنني اعتقد انه لا مجال للوقوف عند مستوى ذيل القائمة فضلاً عن التقهقر للوراء في ظل تنامي المنافسة الخارجية من مراكز إقليمية أو دولية تتسابق على الفوز بالعملاء. فالعالم اليوم اصبح كما يقال قرية صغيرة ، أصبحت النظم المعلوماتية وتقنية التواصل عن بعد إحدى مرتكزات التقدم لأي نشاط تجاري أو غير تجاري. فهل يمكن لهذه النظم أن ترتفع بالتحكيم في بلادنا إلى مصاف المراكز المتقدمة بل ويمكن أن تتجاوزهم؟

#### الدائرة الثانية: بيئة التنافس

لا بد لأي منظمة أو شركة أو هيئة ربحية وغير ربحية أن يكون لها منافس. وإذا لم يكن لها منافس فانه يلزمها خلق المنافسة حتى تبقى المنظمة في وضع صحي يخدم المستهلك ويجعل المنظمة في حالة نمو. فالشركات المنتجة للبضائع المختلفة أو الخدمات تتنافس فيما بينها لتقديم افضل الخدمات للعميل وبأقل التكاليف. ولو لم يكن هناك منافسة لما وجدت بضائع ومنتجات مختلفة وبأشكال وأنماط وألوان وأذواق متعددة(٥).

والشركات غير الربحية لا بد لها أن تتنافس أيضاً مع مثيلاتها لتطوير خدماتها إلى الأفضل. وقد تختلف طبيعة المنافسة في المنظمات غير الربحية عنها في الشركات الربحية. فمن المتعارف عليه في السوق أن

الشركات الربحية قد يصل بها الأمر إلى منافسة غير جيدة وتضر بالآخرين. وهذا الأمر مرفوض في أخلاقيات مهنة التسويق فكيف به في المؤسسات غير الربحية (٢١).

إن المقصود بالتنافس بالنسبة لنا في التحكيم هو معرفة ما لدى الآخرين من مواطن قوة للأخذ بها وتطويرها وما لديهم من مواطن ضعف لتكلمته وتسديده. ولا يمنع ذلك من التنافس الشريف لمصلحة المهنة فهذه طبيعة الأشياء على مر العصور. فنحن عرفنا من العرض السابق عن مفهوم التسويق أن التحكيم ما هو إلا منتج يقوم العاملون عليه وهم بمثابة شركة بتقديمه للعملاء ليكتب له القبول لديهم. وبما أن التحكيم خدمة عالمية لا تختص بحيز جغرافي معين، والعميل قد يذهب إلى أي مكان للحصول على هذه الخدمة، فإن ذلك يقتضي وجود مراكز تحكيمية تتنافس فيما بينها للفوز بهذا العميل. وهذا في نظري يعتبر ظاهرة صحية تخدم مهنة التحكيم بشكل كبير. فلو كان هناك مركز وحيد للتحكيم مثلا لما تطور التحكيم على المستوى الدولي ولبقي في دائرة ضيقة محتكرة تضر به ولا تفيده.

من هنا كان لزاما علينا ونحن نقوم بإعداد الخطة التسويقية أن نعرف هل يوجد منافسة أصلا؟ وإذا كانت موجودة فمن هم المنافسون؟ وما هي قدراتهم وإمكاناتهم واستراتيجياتهم؟ وما هي طبيعة المنافسة؟ هل هي على السعر أم الوقت أم الجودة أم المكان؟ ما هي الميزة التنافسية لدينا وتميزنا عن الآخرين؟ وما هي نقاط ضعفنا للدخول في المنافسة الدولية؟ إلى آخر التحليل المطلوب لتعزيز القدرة التنافسية للتحكيم في المملكة (٢).

المنافسون: يوجد في العالم عدد من المراكز التحكيمية الدولية والإقليمية والمحلية. من ذلك محكمة التحكيم بلندن، ومحكمة التحكيم بغرفة التجارة الدولية بباريس، واتحاد التحكيم الأمريكي (AAA)، ومركز القاهرة الإقليمي للتحكيم، ومركز التحكيم التجاري بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وعدد من المراكز أو اللجان التحكيمية المحلية في الدول المختلفة مثل الكويت والسعودية. وهذه المراكز تختلف في التنظيم والإمكانات والقدرات والخبرات. فبعض هذه المراكز انشأ منذ عقود طويلة من الزمن، فاتحاد التحكيم الأمريكي -على سبيل المثال احتفل قبل عامين تقريبا بمرور ٧٣ عاما على إنشائها.

بتحليل وضع المنافسين في التحكيم من خلال أنظمة وإصدارات وكتيبات بعض من هذه المراكز يتضح مواطن القوة والضعف فيما يلي:

١. يتميز بعض من هذه المراكز وخاصة القوية منها -بالشخصية الاعتبارية المستقلة والتي تعني وجود مركز تجاري للتحكيم منفصل وغير مرتبط بأي جهة حكومية لا من الناحية الإدارية أو التنظيمية ولا من الناحية المالية بل إن بعض هذه المراكز يتمتع بالحصانة والامتيازات المقررة للمنظمات الدولية. وهذه نقطة هامة في التحكيم حيث تزيد من ثقة العملاء في المركز واستقلاليتهم وحياده. فكيف يمكن مقارنة ذلك بلجنة أو شعبة مثلا مرتبطة بهيئة مهنية والهيئة مرتبطة بوزارة. إنني اعتقد أن قضية استقلالية التحكيم في المملكة متى ما وجد النظام الذي يحكمه، أمرا في غاية

الأهمية ومطلب ملح خاصة في الآونة الأخيرة، حيث لا يتردد العملاء في الذهاب إلى المراكز التحكيمية الخارجية إذا لم توجد هذه الصفة الاعتبارية المهمة للتحكيم في بلادنا.

٢. معظم المراكز المعتمدة تركز على الطابع الدولي للتحكيم لديها. وهذا يظهر من أسماء بعض المراكز التحكيمية وكذلك تقريرها للصفة الدولية في نشراتها ولوائحها التنظيمية. وهذا في نظري يعطي التحكيم قوة واستقلالية في نفس الوقت. إضافة إلى أن طبيعة التحكيم قد تفرض التعامل مع الشركات الأجنبية، والتي ترغب أن ترى لها مكانا في هذا المركز أو ذاك، بحيث لا تشعر أنه يختص بالقضايا المحلية فقط. فكان لزاما علينا إذا ما أردنا للتحكيم في بلادنا الانتشار والتوسع أن نظهر هذه الصفة الدولية بشكل واضح بأي شكل من الأشكال.

٣. يلاحظ أن بعض المراكز وخاصة الدولية منها، يولي عناية فائقة بالجانب الإعلامي للتحكيم. فتراه يصدر نشرات ومجلات دورية تتحدث عن التحكيم وميزاته عن طريق المقالات والتحقيقات وعرض القضايا الناجحة للمعنيين بالتحكيم على كافة فئاتهم. بل إنها تصدر كتب وبحوث وكتيبات توضح طريقة التحكيم وتشرح ميزاته وإجراءاته بلغة بسيطة غير معقدة حتى يمكن فهمها على نطاق واسع من العملاء.

٤. بعض هذه المراكز له رؤية واضحة ورسالة محددة ( vision and mission ) من خلال إصداراتها المطبوعة. وهذه ميزة تعطي العملاء انطبعا على قدرة الهيئة التخطيطية والاستراتيجية واهتمامها بمنتجاتها وكذلك بموظفيها. فالمنظمات أو الهيئات التي ليس لها رؤية ورسالة لا يمكنها المحافظة على بقائها في ظل التقلبات المستمرة في السوق. إضافة إلى أن العاملين فيها لا يشعرون بالأمن أو الانتماء الحقيقي لمنظمتهم. وهذا يقلل من عطائهم ويؤثر على إنتاجيتهم، الأمر الذي يجعل العملاء يترددون في الحصول على الخدمات من هؤلاء العاملين.

٥. يلاحظ أن بعض المراكز وخاصة العالمية منها يركز على الموقف المالي للمركز ويعرض الميزانية والتدفق المالي إلى آخر قائمة الإفصاح المالي المعروف في النظم المحاسبية على الرغم من أن هذه المراكز لا تهدف إلى الربح. وهذا واضح من المقارنة بين مجموع الموجودات ومجموع المديونيات في ميزانية هذه المراكز. إن هذه اللفتة تعزز الثقة لدى العملاء في المركز ووضعها المالي وذلك بنشر القوائم المالية المدققة محاسبيا أمام الملائع يعرف الجمهور حقيقة هذه المراكز وإن ما تحصل عليه من رسوم أو مبالغ للمحكمين لا يقصد منه تعاضد الربح وبناء مشاريع استثمارية مثلا.

٦. يبرز عدد من المراكز السلوكيات الأدبية وأخلاقيات المهنة الواجب على المحكم اتباعها وهي ما يعرف بـ ( cods of ethics ). وهذه مهمة لتوضيح حيادية المحكم المفترضة وكنوع من الرقابة الذاتية على المحكم أمام العملاء. حيث إن هذه الأخلاقيات تنشر على الجمهور ويطلع عليها العملاء بشكل علني.

٧. التسعير مهم في مقابل الخدمة المقدمة للعملاء وخاصة إذا كان المنتج خدمة غير ملموسة مثل التحكيم. ولذلك لا يتم تجاهل هذه المسألة من معظم المراكز التحكيمية. فهي لا تجعلها عرضة للمزايدة بين المحكم والعميل حيث تجعل لها نسبة مقررة سلفاً من حجم المبلغ المختلف عليه. إن هذا التقرير عن طريق النسب يضيف جواً من الثقة في المركز أمام العملاء والذين يرغبون بتحديد المبالغ التي يفترض أن يدفعوها حتى لا تكون عرضة للأخذ والعطاء وعدم الوضوح. إضافة أن تحديد المبلغ يمكن العميل من المقارنة بين تكاليف التحكيم وتكاليف الوسائل الأخرى لاختيار البديل المناسب له.

٨. تفتقد بعض المراكز التحكيمية إلى الإمكانيات المادية والتي تمكنها من وجود مقر دائم وذو موقع مميز على سبيل المثال. وهذا القصور يتضح أيضاً في نوعية المخرجات والمطبوعات التي تصدرها هذه المراكز من الناحية الشكلية وكذلك المحتوى العلمي. وهذه الصورة تعكس قدرات المركز في نظر العملاء. فالتحكيم ليس منتجاً يمكن وزنه أو تحديد جودته بسهولة إلا عن طريق موجودات وأصول المركز والتي يقدرها العملاء. من ذلك المحكمين الأكفاء ودرجة علمهم وخبراتهم وتنوع تخصصاتهم ومكانتهم العلمية في المجتمع، وأيضاً المقر الدائم للمركز وتجهيزاته وتأثيثه وإدارته المختلفة، بالإضافة إلى المطبوعات والنشرات المتميزة والتي تخرج باسم المركز. ولذا يلزم القائمين على التحكيم إبلاء هذه النقطة اهتمامهم لأنها من الوسائل المعينة على تقبل التحكيم والثقة به (٨).

#### الدائرة الثالثة: بيئة التحكيم الخاصة

يتميز التحكيم بميزتين رئيسيتين لا بد من المحافظة عليها وتعزيزها في نظر العملاء. وهما بمثابة الميزة التنافسية للتحكيم. الأولى تختص بحرية العملاء في اختيار محكميهم واعتراف الدولة بهذه الحرية. والثانية السرعة في الفصل في الخلافات بدون الالتزام بالإجراءات القضائية الرسمية. إن هاتين الميزتين هما الركيزتان التي يقوم عليها التحكيم ويستمد قوته منهما. فمتى أصبح هناك اختلال في أي من هاتين الركيزتين فإن ذلك يوهن التحكيم ويجعل من انتشاره وقبوله لدى العملاء في غاية الصعوبة (١٢). ولذا فإن القائمين على التحكيم في المملكة أن يدركوا أهمية ذلك لدى العملاء ليقوموا بعد ذلك بالعمل بما يوافق رغباتهم ومتطلباتهم. فقوائم المحكمين وسيرتهم الذاتية مع صورهم الحديثة يلزم أن تكون محدثة ويسهل الوصول إليها من العملاء عن طريق الإنترنت مثلاً. فالعميل يريد أن يعرف كل ما يمكن معرفته عن المحكم قبل اختياره.

أما بخصوص السرعة في الفصل فهذا هو الهدف من التحكيم أصلاً. ولكن يلزم إظهار ذلك للعملاء عن طريق أمثلة واقعية -إذا كانت موجودة حقيقة- للمدد التي استغرقتها الخلافات التي تم حلها عن طريق التحكيم. وإذا كان هناك تأخير فلا يمنع توضيح أسبابه حتى لا يقع المحكمين أو حتى العملاء في الأخطاء السابقة ويتطور التحكيم من تجاربه الذاتية.

## الخطوة الثانية: السوق المستهدف

بناء على المعطيات السابقة فإنني اعتقد أن التحكيم في المملكة لا يجب أن يقتصر على التحكيم المحلي فقط، بل يجب أن ينظر إلى التحكيم الدولي كسوق رائجة وقوية في المستقبل القريب. وهذا يستلزم توجيه بعض من الإمكانيات والجهود لخدمة هذا النوع من الأسواق. وبما أن التحكيم لا يختص بنوع معين من القضايا، فهناك التحكيم في قضايا التامين والأوراق التجارية بالإضافة إلى التحكيم في المنازعات الهندسية، فإنه يلزم تحديد السوق التي يجب التوجه إليها.

وحيث أن قضايا التامين والأوراق المالية وما في حكمهما تغلب عليها الصبغة القانونية ولا يظهر عليهما الصفة الفنية التي تميز القضايا الهندسية، فإنني اعتقد ضرورة التوجه إلى التحكيم الهندسي والتخصص فيه وترك المجالات الأخرى لزملائنا من المحامين والقانونيين أو للمراكز الأخرى. وبذلك تخرج هذه المعاملات من دائرة اهتمام الهيئة المعنية بالتحكيم في بلادنا، مما يعطي نوعاً من القوة والتمكن للتحكيم في بلادنا. غير أنه يلزم عدم اقتصر التحكيم على سوق المشروعات الإنشائية فقط وإهمال الأعمال التخصصية الأخرى في مجال النفط والبتروكيماويات والغاز والاتصالات والكهرباء والهندسة الزراعية بالإضافة إلى نظم المعلومات والحاسب الآلي والتكييف والهيدروليكا. فجميع هذه المجالات يجب أن تدخل في سوق التحكيم لدينا لارتباطها بالنواحي الهندسية من جهة ولأهميتها وحجم عقودها الكبيرة من جهة أخرى.

من الأسواق المستهدفة سوق التدريب والتأصيل للتحكيم للمهندسين بكافة فئاتهم. فمن الملفت للنظر أن تعقد عدة دورات في دول خارج المملكة ويكون الحضور من المهندسين السعوديين هو الغالب في أحيان كثيرة. فهناك رغبة كبيرة لدى عدد كبير من المهندسين لدينا في الحصول على دورات تأهيلية وتخصصية في مجال التحكيم. خاصة إذا ربط التحكيم بالشريعة وإجراءات التقاضي وشروط القاضي التي يلزم المحكم الإمام بها. وهذا مجال خصب لازال ينتظر الكثير من الخطوات.

أما من ناحية العملاء وتقسيماتهم، فالتحكيم له وضعه الخاص في بلادنا. فبناء على المعطيات السابقة والسوق المستهدف فإن عملاء الهيئة المعنية بالتحكيم في بلادنا لا يقتصرون على المقاولين والملاك كما قد يظن البعض. فالسوق المستهدف السابق يفتح الأنظار على عملاء من نوع آخر وفي تخصصات أخرى فلا بد إذن من التوجه إليهم، ومن هؤلاء:

١. مدراء ورؤساء الشركات شبه الحكومية والكبيرة مثل أرامكو، وشركة الاتصالات، والخطوط السعودية، وشركات الكهرباء،
٢. شركة سابك والمصانع المنطوية تحت إدارتها.
٣. الشركات العالمية المعنية بالتجارة والهندسة.
٤. شركات العقار والاستثمار العقاري
٥. شركات المقاولات والطرق والصيانة

ومن العملاء المهمين ، بل يعتبر في نظري حجر الزاوية في العملية التحكيمية في المملكة، القاضي. فالحكم لا يمكن تنفيذه حسب نظام التحكيم في المملكة إلا بمصادقة القاضي. وبدون هذه المصادقة لا يكتسب الحكم الصادر من المحكمين الصفة التنفيذية. لذا يلزم الهيئة المعنية بالتحكيم في هذه البلاد اخذ ذلك في الحسبان والتواصل الدائم مع القضاة لتكوين فريق مشترك في الأهداف والتطلعات.

### الخطوة الثالثة: تحليل سوات ( SWOT analysis )

سبق وان أشرنا إلى تحليل سوات والذي يأخذ الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية : القوة، الضعف، الفرص، والمخاطر . وتختص الكلمتان الأوليتان بالمؤسسة أو المنظمة. حيث يلزم معرفة نواحي القوة والضعف في الهيئة التي تعنى بالتحكيم وذلك بتفاعل قوى البيئة الإيجابية السابق ذكرها كي تعمل في اتجاه تحقيق أهداف الهيئة المسؤولة عن التحكيم وذلك لتحديد الأهداف فيما بعد والخطة الإستراتيجية للمنظمة لمواجهة الأخطار والاستفادة من الفرص (١٩).

#### مواطن القوة والضعف:

نظرا لحدائثة التحكيم من ناحية التطبيق والتفعيل في المملكة ، فانه يصعب تحديد مواطن القوة للتحكيم بشكل مفصل ودقيق. ولكن يمكن الاستفادة من مواطن القوة في المراكز الأخرى ومحاولة تطويرها.

فمن الميزات الخاصة بالتحكيم في بلادنا والتي يلزم استغلالها، موقع المملكة الجغرافي والذي يمثل حلقة ارتباط إستراتيجي بين الشرق والغرب. إن وجود مركز تحكيم دولي مثلا في المملكة بتقلها الاقتصادي ودورها الريادي على المستوى الإقليمي والدولي وموقعها الجغرافي المميز ، يجعل من هذا المركز محطة للشركات الإقليمية والدولية بالإضافة للمحلية لفض نزاعاتها من خلاله. وإذا أضفنا أن كثير من العلاقات التجارية الدولية والإقليمية يحدث فيما بين المملكة من جهة وبين الدول الأخرى من جهة أخرى ، فان ذلك يدعم موقف التحكيم التنافسي بالمقارنة بالمراكز التحكيمية الأخرى.

من نقاط القوة لدينا استقلالية القضاء فالشركات الأجنبية على سبيل المثال تقف جنبا إلى جنب مع الوزارات الحكومية أمام ديوان المظالم لفض نزاعاتها. وقد يحكم ديوان المظالم لصالح هذه الشركات بصرف النظر عن جنسيتها ومكانتها، فالعدل هو سيد الموقف. إن إبراز هذه الحقيقة في المحافل الدولية وفي المنتديات والمؤتمرات يعزز من التحكيم كوسيلة من وسائل فض المنازعات والتي تقوم المحاكم نفسها بالمصادقة على أحكامه(١٠).

#### مواطن الضعف:

من المهم في خطط التسويق معرفة نقاط الضعف حتى يمكن تداركها في سبيل نجاح المنظمة. وليس عيبا أن نعتزف بمواطن ضعفنا بل إن ذلك من وسائل النجاح الأولية والبداية الصحيحة في طريق مستقبل المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها. فمن الأمور التي تميز المراكز التحكيمية الأخرى وتعزز من التحكيم لهذه المراكز موضوع الاعتراض الذي سبق تحليله في البيئة القانونية. فنظام التحكيم التجاري بدول مجلس التعاون الخليجي المادة ٣٥ على سبيل المثال، تحصر إبطال حكم المحكمين بحالات محددة في النظام ولم



تترك للاجتهاد كما هو في نظامنا في المملكة حسب ما هو متعارف عليه بين بعض المستشارين القانونيين في المملكة. إن مجرد انتشار هذه الفكرة عن نظام التحكيم في المملكة حتى ولو كانت غير صحيحة- يعتبر نقطة ضعف لنظامنا التحكيمي يلزم إزالتها بحملة منظمة على نطاق واسع.

ومن نقاط الضعف في التحكيم لدينا أن أتعاب المحكمين لم تفصل في النظام ، بل قد ينشأ عنها خلاف حسب المادة ٤٥ و ٤٦ من اللائحة التنفيذية. فهل يمكن تصور مثل هذا الخلاف في نظام يكون أساسه حل الخلافات بين المتخاصمين فإذا بالخصومة قد تنشأ من أتعاب المحكمين أنفسهم؟ إنني اعتقد أن هذه نقطة ضعف تهز الثقة في التحكيم ، فعليه يلزم حلها كما في معظم المراكز التحكيمية الإقليمية والدولية.

ومن نقاط الضعف عدم وجود مركز تحكيمي دولي في المملكة مستقل وله صفة اعتبارية. كيف يمكن لشركة عالمية لها عقد كبير في المملكة مثلا أن تتجه للتحكيم لدينا؟ هل يجري التحكيم في اللجنة الهندسية أم في وزارة التجارة أم في الغرف التجارية والتي بدأت هي الأخرى بإنشاء مراكز تحكيمية خاصة بها في كل منطقة؟ هل يوجد لدينا مقر مركزي للتحكيم بصالات مهياة للترافع والادعاء بجميع تجهيزاته حتى يمكن استقطاب الشركات للتحكيم في بلادنا؟ ولا مانع أن يكون لهذا المركز فروع في مناطق المملكة المختلفة ولكن يلزم أن تكون تحت إشراف المركز الرئيسي.

#### الفرص:

تعتبر المملكة من الدول النفطية والتي يتعامل معها كثير من الشركات الإقليمية والدولية إضافة إلى الشركات المحلية. وهذا في نظري يعتبر من الفرص التي يلزم استغلالها لتفعيل التحكيم في المملكة ونشره لخدمة هذه الشركات.

من الفرص أيضا إقرار نظام الاستثمار الأجنبي والذي يمكن الشركات الدولية والإقليمية من الدخول إلى المملكة بصفة مباشرة لممارسة نشاطاتها التجارية. أن هذا النظام يخلق فرص من التعاملات التجارية والتي قد تحتاج إلى التحكيم كوسيلة مميزة لفض خلافاتها في حالة نشوبها بين بعضها البعض أو بينها وبين المستثمرين المحليين. فالجوء إلى التحكيم في مثل هذه البيئة يعتبر أمرا ترغبه الشركات وتنص عليه في عقودها.

لا يزال التحكيم في بلادنا يعتبر في بداياته حسب منحى دورة حياة التحكيم المشروحة سابقا في الشكل رقم ٤. ويعتبر ذلك من الفرص السانحة أمام التحكيم في المملكة. فلا زال ينتظر التحكيم مراحل متقدمة وطويلة نسبيا من النمو والانتعاش ، الأمر الذي يجعل من احتمال انتشاره وتوسعه في المستقبل أمرا كبيرا بإذن الله، خاصة إذا تم المضي قدما في الاستفادة من هذه الخطة التسويقية وإزالة العقبات التي تعترض طريق التحكيم لدينا.

## المخاطر:

يقصد بالمخاطر ما يمكن أن يهدد التحكيم من الخارج. ومعرفة هذه التهديدات لأي شركة أو منظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية أمر حيوي لتمتكن من التخطيط السليم في ظل وجود هذه التهديدات. وفي اعتقادي أن من ابرز التهديدات إذا صحت التسمية، وجود عدد كبير من المراكز التحكيمية الإقليمية والدولية والتي يتميز البعض منها بقدرات فائقة وخبرات كبيرة على المستوى المحلي والدولي. فلا يمكن أن يكون لدينا تحكيم بالمعنى الصحيح لهذه الخدمة ونحن لم نرتق إلى مصاف هذه المراكز من حيث الإمكانيات والقدرات. ولذا كان لزاما أن يأخذ القائمون على التحكيم هذه النقطة في اعتبارهم إذا ما أرادوا أن يكون للتحكيم في بلادنا دور ريادي متميز.

ومن المخاطر في نظري ، دخول المملكة في منظمة التجارة الدولية. فكما أن لهذا الدخول كثيراً من الميزات فإن له أيضاً عدداً من المخاطر والتي يلزمنا الاستعداد لها من الآن. فقد تقوم بعض من المراكز التحكيمية الإقليمية أو الدولية بافتتاح فروع لدينا بالنظر إلى حجم التبادل التجاري للملكة مع دول العالم. فهل نحن على استعداد لمنافسة هذه الخبرات الطويلة والإمكانيات الضخمة بتمثيل بسيط للتحكيم في المملكة. إنني لا أدعو إلى مقاطعة منظمة التجارة العالمية ولكن إذا كانت المنظمة شر لا بد منه- كما يحلو للبعض نعت المنظمة بذلك- فلا أقل أن نكون على المستوى الذي يؤهلنا لأن نكون على مستوى المنافسة الشريفة والتي تأصل للتحكيم وتقوي دوره.

## الخطوة الرابعة: تحديد الغايات ( objectives ) والأهداف ( goals )

تبدأ هذه الخطوة بكتابة رسالة المنظمة المعنية بالتحكيم ( mission statement ). ورسالة المنظمة ليست ترفاً كما قد يظن البعض. فهي قد تغير فشل المنظمة وتقلبه إلى نجاح وقد تؤدي إلى العكس تماماً. فمثلاً كانت إحدى الشركات الغربية والتي كانت تعمل في مجال السكك الحديدية (rail ways) تعاني من خسائر مادية جسيمة كادت أن تؤدي إلى إفلاسها. وعند تولي المدير الجديد الذي أوكل إليه مجلس إدارة الشركة مهمة إنقاذها ، لم يقم بفصل الموظفين لتوفير التكاليف وتغطية العجزات، فهم على درجة عالية من الانضباط والجدية في العمل ولكنه بدأ برسالة المنظمة والتي كانت تحدد مجال عمل الشركة في مجال القطارات. وبعد مناقشة مع إدارات الشركة المختلفة تم تغيير رسالة المنظمة بحيث يكون مجال عملها في نطاق المواصلات ( transportation ). وهذا فتح أمام الشركة مجالات وفرص عمل كبيرة جداً لم تكن تتوقعها.

وعلى العكس من ذلك فهناك شركة كبيرة أخرى كانت تعمل في مجال استيراد ونقل وتربية وبيع الماشية، ولذلك قامت بشراء سفن ضخمة خاصة بها لنقل المواشي. وبعد فترة عانت الشركة من نفقات ضخمة من الأسطول البحري الكبير المخصص لنقل المواشي وما يتطلبه من تخصص وتكاليف وصيانة ورسوم موانئ لم تستطع الشركة تحملها. وفي النهاية تم بيع الأسطول وبقيت الشركة على تربية المواشي وبدأت تحقق أرباحاً مجزية (١٦).

من هنا فان رسالة المنظمة يجب أن تكتب بعناية فائقة وبتركيز كبير. كما يلزم أن تحدد الأعمال التي تزاولها الآن والشكل الذي سوف تؤول إليه في المستقبل ومن هم العملاء وما هي المنفعة المتوقعة لهم وللمنظمة(٢). ومن شروط الرسالة ما يلي :

١. أن تكون موجهة إلى حاجة السوق وتلبي رغبات العملاء.
٢. يلزم أن تكون الرسالة عملية وممكنة التنفيذ بعيدة عن التوسع غير المنطقي أو التضيق القاتل.
٣. يجب أن تكون الرسالة محفزة وملهمة. أي أن يكون فيها نوع من التحدي لتحفيز هم العاملين في المنظمة.
٤. أن تكون واضحة بعيدة عن العموميات الفلسفية غير المحددة.
٥. أن تحتوي على نتائج محددة يمكن قياسها بطريقة مباشرة.
٦. أن تتوافق الرسالة مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة حاليا ومستقبلا وان لا تتعارض معها.
٧. وأخيرا يلزم من الرسالة أن تحقق التكامل بين مختلف عناصر واهتمامات المنظمة: العملاء ، أهداف المنظمة، والعاملين فيها.

وهنا اقتراح لرسالة تختص بهيئة التحكيم في المملكة:

نحن هيئة مهنية منتخبة وغير ربحية تعمل في مجال الخدمات الهندسية المتعلقة بفض النزاعات المحلية والدولية وما يتعلق بذلك من تدريب ونشر وتأصيل وبحوث واستشارات فنية في صياغة العقود المحلية والدولية. رسالتنا تعني أولا بترسيخ القيم الفاضلة والعادلة بين الأفراد والمجتمعات أملا في إزالة الشحناء والناجحة عن التعاقد فيما بينهم ، ثم حسم النزاع لمواصلة العلاقات التجارية مستقبلا. نقوم بتقديم خدماتنا لعملائنا على كافة انتماءاتهم وجنسياتهم من مقاولين أو ملاك أو مستثمرين في المجالات الهندسية كافة مثل التشييد والنفط والبتروكيماويات والغاز والاتصالات والكهرباء بالإضافة إلى نظم المعلومات والحاسب الآلي . إن لدينا محكمون وخبراء في كافة التخصصات يجمعون بين القدرة الفنية والمعرفة الإدارية والنظامية بجوانب الخلاف والتي تمكنهم من إنهاءه خلال الفترة النظامية وبما يضمن تنفيذ الأحكام من الجهات الرسمية بدون عوائق.

يمكن ملاحظة عدة نقاط في الرسالة السابقة:

١. تم توجيه الرسالة إلى حالة السوق والتي تتطلب الفصل في النزاعات بسرعة وكذلك تنفيذ حكم المحكمين بدون أن يكون هناك طعون على الحكم لعدم معرفة المحكمين بالقوانين والإجراءات النظامية
٢. الرسالة لم تحصر عملها في التحكيم، فهذا يعتبر تضيق لواسع، ولم تجعل الموضوع عائم بدون تحديد. فالرسالة حددت عملها في مجال الخدمات الهندسية المتعلقة بفض النزاعات. فالعمل في مجال الخدمات وليس التصنيع أو الإنتاج مثلا، والعمل يختص بالنواحي الهندسية المتعلقة بفض

النزاع، وبذلك خرجت المجالات الأخرى من غير فض النزاعات، ودخلت أعمال مثل التحكيم، الصلح، التوفيق، النشر والتأليف، والاستشارات التعاقدية، إلى آخر ما يتعلق بهذا المجال.

٣. الرسالة حددت هدفا أوليا محفزاً للمحكمين ناقلا التحكيم إلى عملية اجتماعية تقوم على إزالة الشحنة بين الناس. وهذه قمة التحفيز والإلهام للمحكمين. إضافة إلى أن الرسالة لم تقتصر على التحكيم المحلي بل شملت التحكيم الدولي أيضا وهذا يفتح المجال لمزيد من الأعمال على جميع المستويات.

٤. الرسالة واضحة ويمكن فهمها بسهولة على مستوى المنظمة أو على مستوى المحكمين، كما أنها تحدد مجال لقياس الإنتاجية في الفترة الواجب إنهاء النزاع خلالها وهي الفترة النظامية، كما إنها تشير إلى تنفيذ الأحكام بدون عوائق نظامية قد تنتج من عدم مقدرة المحكمين الفنية والعلمية. وهي بذلك تستجيب لرغبات العملاء في التحكيم.

### تحديد الغايات:

يمكن تحديد غاية المنظمة بالإجابة على السؤال التالي: ماذا تريد أن تحقق؟ وللإجابة على هذا السؤال يلزم أن تكون الغايات مركزة قدر الإمكان في مجال واحد، وإذا كانت هناك عدد من الغايات فيلزم أن لا تكون متناقضة أو متضاربة مع البيئة. يلزم أيضا أن يكون هناك وقت محدد لتنفيذ الغايات، فالرسالة تبقى للمنظمة على مر السنين ولا يجب أن تتغير بين فترة قصيرة وأخرى، أما الغايات فهي محددة بفترة زمنية معينة كسنة أو اثنتين أو ثلاث على أبعد تقدير. أما الأهداف فهي أكثر تفصيلا من الغايات وتعتمد على الأرقام غالبا. وفيما يلي غايات وأهداف هيئة تحكيم تنشأ للتو.

١. إنشاء مركز دولي متخصص في التحكيم الهندسي على نطاق الشرق الأوسط يكون مركزه الرياض وله فروع في أنحاء المملكة وذلك بنهاية الثلاث سنوات الأولى من تاريخ اعتماده. واقترح أن يرئسه قاضي تمييز.

٢. تقديم خدمة فض النزاعات في المجال الهندسي المحلي والدولي عن طريق الصلح أولا ثم التحكيم.

٣. إصلاح ذات البين لأطراف التعاقد لاستمرار العلائق والروابط بين الممتازين في المستقبل.

٤. تأهيل المهندسين من الدول العربية والخليج وفي كافة التخصصات للتحكيم عن طريق إقامة الدورات التأهيلية والمتقدمة وذلك بواقع ٣ دورات على الأقل لكل مهندس.

٥. توعية المجتمع بأهمية التحكيم والصلح كوسيلة شرعية لفض النزاع عن طريق إقامة الندوات والمحاضرات والمؤتمرات بواقع ٤ نشاطات سنويا يتم تكثيفها في السنة الأولى، مع ضرورة استضافة القضاة لربط التحكيم بالشرع والعدل.

٦. المساعدة على تذليل كل العقبات التي تعترض التحكيم وتنفيذ أحكامه في المملكة ، وذلك عن طريق مقابلة أصحاب الفضيلة القضاة في ديوان المظالم والمحاكم وكذلك المسؤولين الكبار في مجلس الوزراء ووزارة العدل.

٧. تعيين مجلس فخري لهيئة التحكيم برئاسة شخصية مرموقة ومؤثرة ،- وسيكون مكسبا للتحكيم إذا وافق صاحب السمو الأمير بندر بن سلمان على هذا الترشيح، وعضوية عدد من أصحاب الفضيلة القضاة وكبار المسؤولين التنفيذيين في الدولة.

٨. إتاحة الفرصة أمام العملاء لاختيار المحكمين بطريقة سهلة وفعالة عن طريق الإنترنت.

### الخطوة الخامسة الخطة الاستراتيجية:

يوجد نوعين أساسيين من الخطط:

١. على أساس السعر أو ما يسمى cost leadership، وهنا تحرص المنظمة على منافسة المنافسين على أساس تقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة ، بحيث يكون السعر للخدمة لا يقارن بالمنافسين وبذلك تحصل على جزء كبير من السوق. وبالنسبة للتحكيم فلا تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة لان العميل لا يرغب في خدمة متدنية السعر على حساب الجودة وعدالة حكم المحكمين والذي ينتج عنه مبالغ باهظة.

٢. على أساس التميز والجودة أو ما يسمى differentiation ، وهذه الاستراتيجية تعتمد على تقديم الخدمة المتميزة من كافة الجوانب (١٧).

وفي حالتنا بخصوص التحكيم فإنني اعتقد أن هيئة أو مركز التحكيم يجب أن يعتمد الخطة الثانية ويقدم نفسه للعملاء على انه من المراكز المتخصصة والعالية في الجودة سواء من ناحية خبرات وشهادات المحكمين والخبراء أو من ناحية التجهيز والتأثيث والإمكانات التقنية والفنية. كما أن إستراتيجيتنا يلزم أن تقوم على العدل بين المتخاصمين بصرف النظر عن الجنسية أو العرق أو الديانة، فهذه ميزة تنافسية يلزم التركيز عليها وترسيخها في أذهان العملاء. وبهذه النقاط الثلاث نستطيع جذب العملاء من كافة أرجاء الوطن العربي والإسلامي وربما الدولي.

يلزمنا في البداية أن ننشر فكرة التحكيم على نطاق واسع بين العملاء سواء كانوا على النطاق المحلي أو الإقليمي أو الدولي. يلزمنا أن نرسخ فكرة التحكيم كحل مثالي للنزاعات في أذهان العملاء بحيث تكون هي الأصل في حل الخلافات في المملكة وليس عن طريق المحاكم. يجب أن نقدم أنفسنا ( positioning ) للناس كهيئة مهنية تهتم بالمجتمع وحل خلافاته ونزاعاته الناشئة عن التعاقد، وذلك بشرح أهمية التحكيم وفوائده وميزاته التي يقدمها للأطراف المتنازعة. إن ذلك يحتم على كل محكم منتسب للتحكيم أن يكون دائرة إعلامية لهذا الجهد في الوسط التجاري والقضائي والاجتماعي.

ومن استراتيجيتنا في الخطة، التخصص في النزاعات الهندسية ، حتى يمكن بناء خبرات مترابطة ومركزة حول هذا النوع من التحكيم، حيث أن هناك مراكز عالمية متخصصة في التحكيم لمنتجات مثل الحبوب والبن والقطن. فلماذا لا يكون مركزنا متخصص في المشاريع الهندسية على اختلاف تخصصاتها ومشاريعها؟ إن المشاريع الهندسية تعتبر من المشاريع الكبيرة ذات العقود الضخمة وفي نفس الوقت تكون عرضة للنزاعات أكثر من غيرها لأسباب عديدة منها تعدد الأهداف والنشاطات والأطراف والمواد لهذه المشاريع والتي تتميز غالبا بنسب مخاطرة عالية. إن التخصص في النزاعات الهندسية يضيف ميزة تنافسية غير موجودة لدى الآخرين والذين يجمعون بين التحكيم في القضايا التجارية والتأمين والبحار والاستثمار وغيرها بالإضافة للمشاريع الهندسية. إن مجرد الإعلان أن مركزنا متخصص في المشاريع الهندسية يضيف أيضا نوعاً من الثقة والاحترام لمركزنا في نظر العملاء مما يجعلهم يفضلونه عن ما سواه لهذا السبب.

وحيث أن التحكيم خدمة تعتمد أساساً على خبرة المحكم بالنواحي الفنية والنظامية الخاصة بالتحكيم فإن استراتيجية مركز التحكيم يجب أن تولي هذه الناحية أقصى الاهتمام. فالمحكمون هم راس مال المركز وبدون هؤلاء الرجال المؤهلين والمخلصين لا يمكن أن تقوم للمركز قائمة ولن يكون له الدور المنتظر. فكيف يمكن للعملاء الوثوق في مركز تحكيم -بل في التحكيم ككل- والمحكمون فيه لا يعيرون للوقت. مثلاً- أي اهتمام وتبقى القضايا لديهم أطول مما ينبغي؟ ولذا كان لزاماً على مركز التحكيم أن يؤهل المحكمين تأهيلاً عالياً عن طريق الدورات المتخصصة في هذا المجال ، بالإضافة إلى رصد أعمال المحكم في القضايا المحالة إليه ووضع نوع من الرقابة على عمله.

### الخطوة السادسة: إعداد برنامج العمل التنفيذي

في هذه الخطوة يتعين تحويل الاستراتيجية العامة إلى عدد من الأعمال المحددة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية السابقة، أخذاً في الاعتبار أن هذه الأعمال التنفيذية يجب أن تتسجم مع الخطة الاستراتيجية ولا تتعارض معها. لذا يلزم استصحاب الاستراتيجية العامة للتحكيم في إعداد الخطوات التنفيذية الموصلة لهذه الاستراتيجية العامة.

ولعمل ذلك فإنه يلزم تقسيم الأعمال المطلوبة حسب المزيج التسويقي والذي شرحناه في السابق (المنتج، التسعير، الترويج، والمكان أو سهولة الوصول إليه):

١. المنتج: يقصد بالمنتج في التحكيم ، المحصلة النهائية أو السبب الذي وجدت من أجله العملية التحكيمية ككل ألا وهو الحكم. إن الحكم في اعتقادي يوازي المنتج الذي تصنعه الشركات وتبيعه للزبائن. وكذلك هو الحكم، فهينة التحكيم المعنية بالقضية تجتمع وتدرس القضية ويتراعى أمامها الخصوم ثم تفصل في الموضوع بحكم بات وقاطع ينهي الخصومة، ثم يستلم المحكمون أتعابهم وينتهي الموضوع على هذا الشكل. لذا فالمنتج لدينا هو شكل وطريقة وصياغة وتوضيح الحكم بما يجعل له القبول لدى العملاء سواء كانوا قضاة أو متخاصمين. ولذا فإن من الواجب أن يخرج

الحكم (المنتج) بشكل ومضمون يفي بحاجة ومتطلبات السوق. فالقاضي يعتبر من النظرة التسويقية من أهم عملاء التحكيم، كما تم أيضا سابقا، ولذلك فإني اعتقد إن من الأهمية بمكان أن يخرج الحكم بشكل يُرضي القاضي والذي يصادق على الحكم في نهاية المطاف. وكون المنتج من أهم العناصر في المزيج التسويقي فقد قمت بدراسة لبعض قرارات ديوان المظالم ذات الصلة بالنواحي الهندسية بالإضافة إلى أحكام الغرفة التجارية وبعض أشكال الأحكام في الدول العربية. كما قمت بسؤال بعض من القضاة المتخصصين في القضايا الهندسية والاطلاع على كتبهم والاستئناس برائيتهم حول شكل الحكم المقبول لديهم وذلك من الناحية الشرعية والنظامية. وبعد استقراغ الجهد من التنقيح والمدرسه خرجت ببعض الخطوات العملية والشروط الواجب اتخاذها في الحكم بما يضمن فهمه بطريقة صحيحة ومقبولة من القضاة وذلك على هيئة فهرس لما يجب أن يشتمل عليه الحكم (المنتج) ، حيث تم صياغة كل ذلك استنادا على نظام التحكيم في المملكة ولانحته التنفيذية (١٣)(١٤)(٩)(٦):



## ١ تمهيد:

- أ- مقدمة: وتشتمل على البسملة والحمدلة، وتاريخ النطق بالحكم باليوم والشهر والسنة، والمكان، وحضور المدعي، وذكر اسمه كاملاً بحيث لا يشتبه بغيره، وتعريفه بأقصى ما يمكن على نحو جنسيته ورقم بطاقته وعنوانه ونحو ذلك، وإن أقام وكيلًا عنه أشير إليه واسمه، وما يعرفه، وإلى رقم وكالته، وتاريخها، ومصدرها. وحضور المدعى عليه، وذكر بياناته على نحو ما ذكر في المدعي، وإذا غاب الخصم ذكر ذلك. ويشار إلى العقد وموضوع النزاع، واتفاق الخصوم على التحكيم سواء كان ذلك في صلب العقد أو في مشاركة تحكيم ويذكر عندئذ تاريخها وتصديق جهة الاختصاص عليها. كما يذكر اتفاق الأطراف على أسماء هيئة التحكيم بموجب خطاباتهم بأرقامها وتاريخها، وكذلك موافقة المحكمين على النظر في القضية حسب خطاباتهم بأرقامها وتواريخها.
- ب- تعريفات: واقترح في هذا المقام أن تشرح المصطلحات الفنية للقضية بشكل مختصر في حالة وجودها وأهميتها في القضية. ففي بعض القضايا يوجد هناك مصطلحات إنشائية أو ميكانيكية أو كهربائية من نحو: الكمرات، الكابولي أو الظفر، المولدات الاحتياطية والفرق بينها وبين المولدات الأساسية، إلى آخر قائمة المصطلحات والتي قد ترد في صلب القضية وتؤثر على فهمها وإدراك تفاصيلها من القاضي. لذا فإنني أرى أن تعرف بشكل مختصر حتى يستوعب القاضي الحكم ولا تكثر الاستفسارات حوله.
- ت- التسلسل التاريخي لمجريات القضية: وهذا في نظري مفتاح فهم القضية، فالتسلسل التاريخي للقضية يربط الأحداث بعضها ببعض، ويجعل من الأمور الغامضة أكثر وضوحاً، ويرتب الأحداث حسب تواريخها لأهمية ذلك لدى المحكم والقاضي على حد سواء. لذا فإنني اقترح أن يشتمل الحكم على جدول بسيط يحتوي على خانة للرقم المتسلسل ثم التاريخ ثم البند (الحدث) ويذكر الحدث الذي تم في هذا التاريخ. ومن الطبيعي أن لا يتم إيراد كل أحداث القضية وإنما يتم التركيز على الأحداث المهمة والتي أثرت على مجرى القضية سواء كانت على هيئة محضر مهم أو خطاب أو اجتماع أو نحو ذلك من كلا الخصمين.

ومثال ذلك:

البند	التاريخ	الحادث
١-	١٤٢٢/٤/٣هـ	تم توقيع العقد بين الطرفين
٢-	١٤٢٢/٧/٥هـ	محضر اجتماع بين الطرفين يوضح أن المدعي وافق على عينة الرخام وعمد الاستشاري بذلك.

٢- الوقائع: وهي ملخص غير مخل بما حدث من وقائع في القضية من بداية المرافعة وحتى اقفالها

وفيها يتم توضيح دعوى المدعي محررة ومستوفية لما يلزم لها من وقائع وإثباتات ومحاضر وخطابات وحجج حسب إفادة المدعي بأقواله وتقديماته. ثم يتم بعد ذلك توضيح رد المدعي عليه وإجابته على كل ما أثير عليه من ادعاءات بموجب أقواله وما يلزم من إثباتات أو محاضر قام بتقديمها لهيئة التحكيم، وذكر دعواه -إذا ادعى- على نحو ما ذكر في دعوى المدعي. كما يتم ذكر مباحثات المحكمين مع الخصوم، والأسئلة التي وجهت لهم، وإجاباتهم وجميع إفادتهم، ودفعهم، والبيانات، والأعدار، وشهادة الشهود، وتزكيتهم، والمهل اللازمة شرعا أو نظاما، والتعجيز: أي اعتبار الخصم عاجزا إذا انتهت المدة ولم يقدم البينة.

٣- طلبات المدعي

: وفيها يتم سرد جميع طلبات المدعي -حسب بيان دعواه- وتكون على هيئة نقاط مرقمة.

٤- طلبات المدعي عليه:

وفيه يتم سرد جميع طلبات المدعي عليه على نحو ما سبق.

٥- رأي الخبير الفني:

في حالة أن هيئة التحكيم استعانت بخبير من خارجها، فيلزم توضيح اسم الخبير وصفته وعنوانه والكيفية التي تمت الموافقة عليه واستدعائه، والسبب وراء ذلك، والإشارة إلى رقم تقريره وتاريخه، ثم يذكر رأي الخبير بنصه في الموضوع الذي طلب بشأنه.

٦- التدقيق وشرح أسباب الحكم:

وهنا يتم ذكر الإشارة إلى سماع القضية من قبل المحكمين والمداولة بينهم ورأي هيئة التحكيم في القضية حسب ادعاء كل خصم وتنفيذ الدعوى بالأدلة الشرعية أو النظامية أو العرفية التي ترجحت لدى المحكمين والأسباب التي أفضت إلى رأيهم، ومناقشة جميع أقوال الخصوم، ومستنداتهم ودفعهم، والرد عليها بالتفصيل وأدلة المحكمين على الرد.

٧- الحكم:

وهنا يذكر المحكمين حكمهم واضحا فاصلا باتا في كل طلبات الخصوم، بما يضمن إمكانية تنفيذ الحكم من الجهات المعنية. ثم ختم الحكم بالصلاة على النبي وعلى آله وصحبه وسلم. ويذبل باسم وبتوقيع المحكمين.

• من الأمور الهامة في موضوع المنتج، إعداد صيغة قانونية لشرط التحكيم الواجب إضافته في العقود الهندسية باللغتين العربية والإنجليزية ، ومن ثم إرسال هذه الصيغة إلى الجهات ذات العلاقة مثل الغرف التجارية وغيرها. واقترح الصيغة التالية: إذا نشأ خلاف بين الطرفين حول تفسير أو تطبيق هذا العقد وتعذر حله وديا ، يحال النزاع إلى هيئة تحكيم (أو محكم) حسب نظام التحكيم الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٦ وتاريخ ١٢/٧/٢٠١٤هـ ولائحته التنفيذية.

• وحتى يمكن تأهيل المحكمين ، يلزم عمل دورات مبرمجة على مستويات مختلفة، أساسية ، متقدمة ومتخصصة. وتكون هذه الدورات مترابطة من حيث المنهج وتشتمل على النواحي القانونية والنظامية والشرعية في التحكيم . وترتبط الدورات بتصنيف المحكمين والذي يجب أن يتم بطريقة عادلة ومنهجية تركز على الخبرة الفنية، الإلمام بقواعد وإجراءات التحكيم والنواحي الشرعية بالإضافة إلى الممارسة الفعلية لقضايا تحكيمية.

• يلزم إعداد ملف خاص بكل محكم يتم فيه رصد للقضايا التي قام بالتحكيم فيها والمدة التي قضاها في القضية والملاحظات له أو عليه. وعند ورود عدد من الملاحظات يتم الاتفاق عليها يتم إنذار المحكم ، وفي مرحلة لاحقة وإذا تكررت المخالفة يستبعد من القائمة. وفي نفس الوقت يتم ترقية المتميزين إلى درجات تحكيمية عليا. وبهذه الطريقة نحصل على قائمة قوية تجعل من العملاء يتقنون في التحكيم والمحكمين.

• من الأمور الهامة أيضا، وتخص المحكمين وأخلاقياتهم، إعداد قواعد أخلاقيات المهنة ( codes of ethics ) . حيث من الضروري أن يطلع العميل والمحكم على السلوكيات الحسنة وكذلك المشيئة والخاصة بالاتصال المنفرد بالأطراف وقبول دعواتهم وكيفية تعامل المحكمين مع الخصوم والحديث معهم بل وتوزيع النظرات بينهم.

• نشر القوائم المالية لمركز التحكيم يعطي ثقة للتحكيم. فالعملاء حينما يقومون بالاطلاع على قائمة الدخل مثلا مقارنة بقائمة المصروفات فان ذلك يولد نوع من الشفافية حول تعاملات المركز. وأخلاقياته ويزيد من رغبة العملاء في عرض قضاياهم على المركز.

٢- التسعير: لا توجد تسعيرة موحدة أو نسب متفق عليها للتحكيم في المملكة. ولذا فهي تخضع لاجتهاد المحكمين واتفاقهم مع الأطراف. وهذا الاجتهاد قد يجر إلى أمور غير مقبولة لمهنة مثل التحكيم والتي يجب أن تنأى عن المزايدة والمتاجرة للشبهه بينها وبين القضاء. لذا وجب إعادة النظر في تسعير خدمات التحكيم لدينا بناء على خبرات من سبقونا في هذا المجال وان لا نجعل أتعاب المحكمين مجالا للاختلاف- حسب ما ورد في النظام- نظرا لطبيعة التحكيم الذي لم يوجد إلا لإنهاء الاختلاف فكيف يسوغ أن ينشأ خلاف على أتعابه؟

وبالنظر إلى تسعيرة عدد من المراكز المحلية والإقليمية والدولية، فإن هناك شبه اتفاق على تقسيم أتعاب التحكيم إلى قسمين: الأول يختص بمبالغ عادة ما تكون مقطوعة لقاء رسوم تسجيل القضية وخدمات المركز الإدارية المقدمة للمحكمن مقابل المكان والتجهيز والخدمة. وفي بعض الأحيان تكون هذه المصاريف نسبة من مبلغ النزاع، وفي أحيان أخرى تكون مجتمعة، مبلغ مقطوع لقاء رسم التسجيل، ومصاريف إدارية كنسبة من قيمة النزاع. أما القسم الثاني فهو يختص بأتعاب المحكمن وغالبا ما يكون نسبة من مبلغ النزاع. ويلاحظ أيضا أن قيمة العقد لا تؤخذ بعين الاعتبار.

وفي اعتقادي، أن العميل لا يريد أن تبقى الأتعاب غير محددة، كما انه لا يريد في نفس الوقت الدخول في متاهة أنواع من المصاريف على نحو رسوم ومصاريف إدارية وأتعاب محكمن، فهو يعتبر كل ذلك سلة واحدة بصرف النظر عن توزيعها. لذا أرى أن يكون هناك جدول متفق عليه وواضح لدى العملاء لأتعاب المحكمن على هيئة نسب من المبالغ المختلف عليها شاملة المصاريف الإدارية، والتي يلزم أن تستقطع لاحقا من المحكمن. أما موضوع قيمة العقد فإنني أرى إدخاله على هيئة معادلة بالإضافة للمبالغ المختلف عليها. ذلك انه في بعض الأحيان يكون المبلغ المختلف عليه قليل جدا بالمقارنة بقيمة العقد الكبيرة والتي تمثل مشروعا ضخما. وفي نفس الوقت تكون القضية شائكة وتتطلب دراسة هذا العقد الضخم ووثائقه ومستنداته. لذا فيمكن أن تكون أتعاب المحكمن عبارة عن معادلة بمتغيرين أحدهما قيمة المبلغ المتفق عليه والآخر قيمة العقد على النحو التالي:

$$\text{أتعاب المحكمن} = X \text{ (قيمة المبلغ المختلف عليه)} + Y \text{ (قيمة العقد)}$$

$$X = \text{نسبة مئوية يتفق عليها} \quad Y = \text{نسبة أخرى يتفق عليها}$$

٣- الترويج: وهذه نقطة مهمة في الموضوع، حيث يلزم وضع خطة تعريفية بالتحكيم في بادئ الأمر. ذلك أن التحكيم مازال غير معروف كوسيلة لفض النزاعات وذلك باتباع جملة من النقاط التالية كحزمة شاملة ترويجية للتحكيم:

- إعداد مطوية جذابة ومدروسة باللغتين العربية والإنجليزية للتعريف بالتحكيم ونظامه ومركزه الجديد والخدمات التي يقدمها مركز التحكيم وإرسالها بالبريد لجميع العملاء من قضاة وملاك ومستثمرين، إضافة إلى الملحقيات التجارية في السفارات الأجنبية في المملكة وكذلك الشركات الأجنبية العاملة في المجال الهندسي - يتم إعداد ما يقارب من ٥٠٠٠ مطوية توزع على نطاق المملكة. ويلزم لذلك أيضا ترجمة النظام باللغة الإنجليزية وإرساله مع المطوية للسفارات الأجنبية.
- تصميم وإعداد إعلان مدروس شكلا ولفظا باللغتين العربية والإنجليزية يعبر عن أهداف التحكيم ونشاطاته عن طريق الخطوات العملية المعروفة في تصميم الإعلانات، ثم نشره في

المجلات الهندسية المحلية والإقليمية والعالمية المتخصصة في المجال الهندسي، وذلك لأننا نريد بقاء الإعلان لفترة أطول ويكون موجه لقطاعات معينة.

- القيام على إنشاء موقع للتحكيم في المملكة على الإنترنت باللغتين العربية والإنجليزية ، يشتمل على المقالات والدورات والقضايا التحكيمية وكل ما له علاقة بفض النزاعات الهندسية ، بالإضافة إلى قائمة بأسماء وتخصصات وخبرات وعناوين المحكمين مع صورهم الشخصية وإتاحتها للمهتمين والعملاء على الإنترنت للاختيار بينها، مع تحديثها سنويا.

- نظرا لطبيعة التحكيم التي تتطلب اتصالات شخصية، فإنني أرى أن تنتهج الخطة عمل اتصالات وعلاقات ومقابلات على كافة المستويات للتعريف بالتحكيم وأهميته، وذلك مع معالي وزير العدل ، رؤساء المحاكم في الرياض وجدة والشرقية، أصحاب الفضيلة القضاة، رؤساء ومدراء وأعضاء مجالس الشركات شبه الحكومية والمساهمة والأجنبية، كبار التجار ورجال الأعمال في الغرف التجارية والمهتمين بالتحكيم من العملاء ، وذلك لكسب ثقة العملاء .

- الاتصال بوسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية المحلية وغير المحلية وإعداد خطة مبرمجة لطرح التحكيم للنقاش وإبراز ميزات وأهميته عن طريق المقالات والندوات والمحاضرات واللقاءات الصحفية عن طريق ما يسمى press release أو النشر غير مدفوع الثمن.

- العمل على إعداد وتصميم شعار متميز لمركز التحكيم عن طريق مسابقة تنشر في الصحف لاختيار التصميم الفائز. وهذه هي الخطوة الأولى في نظري والتي يلزم عملها فورا حتى يمكن وضع الشعار على خطابات ومطويات المركز وفي نفس الوقت تكون بمثابة إعلان للتحكيم ومركزه الجديد.

٤-المكان: ويقصد به المعنى الحسي وكذلك سهولة الوصول للتحكيم كخدمة.

- العمل على إيجاد مقر دائم ومجهز ومعد لمركز التحكيم في المملكة، وليكن في الرياض كمرحلة أولى. ويمكن إيجاد ذلك عن طريق مجلس الشرف الذي تم اختياره ، أو يمكن استئجار مبنى مناسب مؤقتا في الفترة الحالية ريثما يتم الانتهاء من المقر الدائم. وموضوع المكان يعتبر نقطة مهمة في نظري ، وذلك حتى يشعر العميل بنوع من الثقة والاستقلالية للتحكيم، إضافة إلى تسهيل وصول العملاء للمحكمين لإنهاء خلافاتهم.

- أرى أن يتم تأثيث المركز وتوزيع الأثاث في قاعات خاصة بشكل يوحي إلى الصبغة القضائية للتحكيم. وهذا يعطي انطباعاً جيداً في نظر العملاء عن التحكيم واستقلاليته.

- يلزم أن يتضمن المكان شبكة حاسب آلي متقدمة مع برنامج يتم إعداده للتحكيم ابتداء من استقبال القضية وفهرستها وبياناتها مروراً بالمرافعة ومراحل القضية المختلفة وانتهاء بالحكم وحفظه. كما يتم الأخذ في الاعتبار أن المستقبل قد يحتم عمل المرافعة بين الأطراف والمحكمين عن طريق الإنترنت بالفيديو مباشرة ، ولا يتطلب ذلك عندئذ حضور المتخصصين إلى جلسات التحكيم خاصة إذا كانت أماكنهم بعيدة ، حيث يمكنهم المرافعة من مكاتبهم مباشرة.

### الخلاصة:

لقد أصبحت الشركات والمنظمات في الوقت الحاضر تعتمد في إدارة نشاطاتها على الأساليب المنهجية الإدارية الحديثة والتي أثبتت من خلال التجربة فعالية عالية وجودة أفضل. ومن ذلك التسويق، ذلك الفن الذي الفت حوله الكتب ويدرّس في معظم جامعات العالم المرموقة وله منظرين وعلماء كأي علم مستقل يقدم خدماته للناس. ولذلك لم تعد الهيئات والمنظمات الربحية وغير الربحية تستغني عن وسائله وخطه في إدارة شئونها وعلاقاتها بالبيئة الخارجية.

إن أعظم فائدة لفن التسويق هي سعيه لتحديد الغايات والأهداف التي يجب على المنظمة التوجه لها، وفي نفس الوقت ، حشد كامل طاقات وإمكانات المنظمة وكذلك استغلال الفرص الخارجية، كل ذلك لخدمة هذه الأهداف والغايات بطريقة تكاملية ومتناغمة فيما بينها. ولهذا السبب تأتي نتائج تطبيق التسويق باهرة بكل المقاييس ومحقة لأعلى درجات الجودة وبأقل تكلفة.

والتحكيم ما هو إلا عملية إدارية له منافسون وله عملاء أيضا. ولذلك يمكن للتسويق أن يخدم هذه العملية الإدارية بشكل لا يختلف كثيرا عن أي منتج آخر يبتاعه العملاء وينافسه آخرون. ومن هنا كان لتطبيق مفهوم التسويق على التحكيم في هذه الورقة الأثر الكبير في تحديد العملاء والمنافسون. وهي عملية ليست من السهولة بمكان بدون اتباع المنهج التسويقي المطبق في إدارة الأعمال(1).

لقد نتج عن تطبيق منهج التسويق في التحكيم عدة أمور ليس اقلها، التعرف على البيئة الاجتماعية في المملكة ونظرتها للتحكيم بما يخدم توسعه وانتشاره، التنبيه إلى البيئة التقنية ودورها المنتظر في تطوير التحكيم في المستقبل ليضاهي كبريات مراكز التحكيم في العالم، المساعدة على اكتشاف مواطن الخلل في العملية التحكيمية من جهة ومواطن التميز من جهة أخرى وتوظيف ذلك لخدمة التحكيم وقبوله لدى العملاء، إضافة إلى اقتراح بعض الآليات والممارسات والوسائل الكفيلة بنشر التحكيم في المملكة على نطاق أوسع ومجال أرحب.

## المراجع

- ١- الخشروم، محمد مصطفى و مرسى، نبيل محمد " إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف"- الطبعة الثانية ١٤٢٠هـ.
- ٢- ثابت، زهير " الدليل العلمي للتسويق"- الناشر: الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)- القاهرة ١٩٩٣ .
- ٤- حسن، السيد متولي." التسويق المبادئ والاستراتيجية"- الطبعة الأولى ١٤١٠هـ الرياض.
- ٥- بازرعة، محمود صادق." بحوث التسويق"- الطبعة الأولى ١٤١٦هـ.
- ٦- آل خنين، عبد الله بن محمد بن سعد." التحكيم في الشريعة الإسلامية"- الطبعة الأولى ١٤٢٠هـ.
- ٧- العوا، سليم و خلوصي، ماجد." التحكيم نظام خاص" و " حكم التحكيم: التنفيذ والأسباب والبطان"- محاضرتان ضمن دورة التحكيم في المطالبات الهندسية، جدة ١-١٥/١٠/٢٠١٤هـ.
- ٨- باخشب، عمر." نظام التحكيم السعودي" و " قواعد التحكيم الدولي في نظام التحكيم السعودي"- محاضرتان ضمن دورة التحكيم في المطالبات الهندسية، جدة ١-١٥/١٠/٢٠١٤هـ.
- ٩- خلوصي، محمد ماجد." قضايا تحكيمية"
- ١٠- الحسن، صالح بن محمد." الضوابط الشرعية للتحكيم"- الطبعة الأولى ١٤١٧هـ.
- ١١- البجاد، التحكيم في المملكة العربية السعودية-إصدار معهد الإدارة ١٤٢٠هـ.
- ١٢- رفعت، ولاء." التحكيم التجاري الوطني والدولي في المملكة العربية السعودية-من إصدارات الغرفة التجارية الصناعية بجدة ١٤١٩هـ.
- ١٣- ديوان المظالم، " مجموعة المبادئ الشرعية والنظامية التي قررتها لجنة تدقيق القضايا"- ١٤٠٠هـ.
- ١٤- خلوصي، محمد ماجد." أصول التحكيم في المنازعات الهندسية"- الطبعة الرابعة ٢٠٠٠ .
- ١٥- سليمان، احمد علي." سلوك المستهلك بين النظرية وتطبيق مع التركيز على السوق السعودي- الطبعة الأولى ١٤٢١هـ.

- 16- Miller, Alex." Strategic Management- third edition 1998
- 17- Kotler, Philip." Marketing Management"- the millennium edition.
- 18- Laudon, Kenneth C." Management Information System-sixth edition 2000
- 19- Cohen, William A." The Marketing Plan-second edition 1998
- 20- Stauble, Vernon R." Marketing Strategy"-2000
- 21- Kotler, Philip." Cases and Reading for Marketing for Nonprofit Organization"- 1983
- 22- Hartly, Robert F." Marketing Mistakes and Successes"-eighth edition-2001
- 23- [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).
- 24- [www.nonprofits.org/npofaq/18/82.html](http://www.nonprofits.org/npofaq/18/82.html).