

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ رَأَى مَا رَأَى عَيْنَاهُ
مَا سَرَّ مَا سَرَّ سِرِّ مَا سَرَّ

صَلَّى
عَلَيْهِمُ

وَعَلِّمْنِي مَا يَنْفَعُنِي

اللَّهُمَّ انْفَعْنِي وَمَا عَلَّمْتَنِي

كلمة شكر

أتقدم في بداية هذه الدراسة بالشكر لكل من ساهم وساعد في إنجازها، وأخص بالذكر :

الدكتور المهندس:

ماهر مصطفى

الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذا العمل بحيث أعطاني من جهده وفكره ووقته الشيء الكثير فجزاه الله كل خير وله خالص الشكر والامتنان .

وأشكر كل أفراد عائلتي على ما قدموه لي من المساندة و المحبة في حياتي

كفئ

وكفى بكل معلمٍ شرفاً وقد بُعث النبي معلماً

الفهرس

9	الفصل الأول: المقدمة
10	1.1- تمهيد
12	2.1- المشكلة العلمية في مشروع البحث
12	3.1- مبررات البحث
12	4.1- أهداف البحث
12	5.1- أهمية البحث
13	6.1- حدود البحث
13	7.1- تنظيم البحث
14	8.1- منهجية البحث
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	1.2- تمهيد
16	2.2- الدراسات السابقة للبحث
22	الفصل الثالث: الخلفية النظرية
23	1.3- تمهيد

23.....	2.3- عقد التشييد
23.....	1.2.3- تعريف عقد التشييد
24.....	2.2.3- التزامات الأطراف في عقد التشييد
24.....	1.2.2.3- التزامات المقاول
25.....	2.2.2.3- التزامات المالك
25.....	3.2.2.3- التزامات الاستشاري
26.....	3.3- تعريف المنازعات
27.....	4.3- مراحل نشوء النزاع في مشروع التشييد
28.....	5.3- مصادر نشوء المنازعات في مشاريع التشييد
29.....	1.5.3- الدفعات
30.....	2.5.3- التأخير
30.....	3.5.3- الإدارة غير الكفوءة
31.....	4.5.3- الغموض في وثائق العقد
31.....	5.5.3- التغييرات
32.....	6.5.3- إنهاء العقد

- 32.....7.5.3- التوصل الضعيف والسيء
- 33.....6.3- الآثار السلبية للمنازعات في مشاريع التشييد
- 34.....7.3- إدارة المنازعات في مشاريع التشييد
- 34.....1.7.3- المبادئ الأساسية المتبعة في إدارة المنازعات في مشاريع التشييد
- 34.....1.1.7.3- التسوية وفقاً للمصالح
- 35.....2.1.7.3- التسوية على أساس الحقوق
- 37.....3.1.7.3- التسوية المعتمدة على القوة
- 37.....2.7.3- إيجابيات ومساوئ المبادئ المتبعة في إدارة المنازعات في مشاريع التشييد
- 38.....8.3- طرق حل و تسوية المنازعات في مشاريع التشييد
- 38.....1.8.3- التحكيم
- 38.....1.1.8.3- تعريف التحكيم
- 39.....2.1.8.3- اتفاق التحكيم
- 39.....1.2.1.8.3- تعريف اتفاق التحكيم
- 40.....2.2.1.8.3- اتفاق التحكيم وعلاقته بالقضاء
- 40.....3.2.1.8.3- استقلالية اتفاق التحكيم

- 40..... 3.1.8.3- نظام تكوين وعمل هيئة التحكيم المعنية بفض النزاع
- 45..... 4.1.8.3- التحكيم في العقود الإدارية في سوريا
- 45..... 2.8.3- التقاضي
- 46..... 3.8.3- الطرق البديلة لحل المنازعات ADR
- 47..... 1.3.8.3- التفاوض
- 48..... 2.3.8.3- الوساطة
- 48..... 1.2.3.8.3- تعريف الوساطة
- 49..... 2.2.3.8.3- مراحل عملية الوساطة
- 51..... 3.3.8.3- مجلس مراجعة النزاع
- 51..... 1.3.3.8.3- تعريف طريقة مجلس مراجعة النزاع
- 51..... 2.3.3.8.3- نظام تكوين وعمل مجلس مراجعة النزاع
- 56..... 4.3.8.3- المحكمة المصغرة
- 57..... 4.8.3- دور الخبرة في حل المنازعات
- 57..... 1.4.8.3- تعريف الخبرة
- 58..... 9.3- العوامل المؤثرة في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد

59.....	الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية
60.....	1.4- تعريف بالدراسة الإحصائية
60.....	1.1.4- التعاريف المستخدمة
61.....	2.1.4- أداة البحث
61	3.1.4- المجتمع الأصلي للبحث
61	4.1.4- عينة البحث
62.....	2.4- التحليل و النتائج
62.....	1.2.4- جمع البيانات
62.....	2.2.4- حجم العينة
63.....	3.2.4- البرامج الحاسوبية المستخدمة في المعالجة و التحليل الإحصائي
63.....	4.2.4- دراسة الوثائق
65.....	5.2.4- التحليل الإحصائي (تحليل نتائج الاستبيان)
65.....	1.5.2.4- الجزء الأول
68.....	2.5.2.4- الجزء الثاني
	1.2.5.2.4- ملاحظات حول ترتيب الأسباب المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع
72.....	التشييد في سوريا

73.....	3.5.2.4- الجزء الثالث
74.....	1.3.5.2.4- دراسة أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا
85.....	2.3.5.2.4- دراسة أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا
96....	3.3.5.2.4- الوسائل البديلة عن القضاء والتحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا
98.....	4.3.5.2.4- الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا
102	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات
103.....	1.5- النتائج
104.....	2.5- التوصيات
105.....	3.5- التوصيات لدراسات مستقبلية

المراجع

الملاحق

الفصل الأول :

المقدمة

الفصل الأول :المقدمة

1.1 تمهيد :

تلعب صناعة التشييد دوراً بارزاً في تطور الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في جميع دول العالم , وتعد حالة قطاع التشييد مؤشراً بالغ الأهمية عن الحالة الاقتصادية في أي بلد من بلدان العالم لمساهمته بنسبة هامة في الناتج المحلي [15] , ففي السعودية يشكل هذا القطاع نحو 18% من الناتج المحلي دون النفط , كما تنفق الكثير من الدول النامية حوالي 50% من دخلها القومي على قطاع البناء و التشييد [15]. أما على المستوى الوطني فقد بلغت نسبة مساهمة قطاع البناء و التشييد للفترة ما بين 2000-2003 من الناتج الإجمالي حوالي 5.9% [19] .

ورغم المساهمة القليلة نسبياً لقطاع التشييد في الناتج الإجمالي لسوريا مقارنة مع كثير من دول العالم الأخرى فإن مساهمة هذا القطاع في الناتج الإجمالي في حالات الازدهار الاقتصادي يمكن أن تبلغ حدوداً أعلى مما هي عليه , فقد وصلت نسبة المساهمة بين عامي 1980 و 1985 إلى حوالي 15.6% من الناتج الإجمالي [19]. و برغم ازدهار هذه الصناعة ودورها في اقتصاديات الدول إلا أن تنفيذ مشاريع التشييد يكتنفها وجود العديد من الصعوبات الناتجة بشكل رئيسي عن تعقيد مشاريع التشييد , هذا التعقيد يعود إلى العديد من الأسباب أهمها :

- التفرد : حيث من المستحيل أن يتشابه مشروع تشييد مع آخر بعكس الصناعات الأخرى
- الطبيعة الديناميكية لمشاريع التشييد حيث يتم في كثير من الحالات إجراء العديد من التغييرات خلال سير عملية تنفيذ المشروع و قد تشمل هذه التغييرات التصاميم أو طرق التنفيذ أو أطقم العمل و قد تصل أحياناً لتمس الغرض أو الهدف الذي شيد المشروع من أجله .
- تعدد أطراف مشروع التشييد و مناخ عدم الثقة الذي يسود العلاقة بين الأطراف الرئيسية في مشروع التشييد .
- البيئة المفتوحة لمشاريع التشييد و التي تجعلها اكثر تأثراً بالعوامل الخارجية وغيرها من الأسباب [31].

هذا التعقيد يجعل من حدوث النزاعات أمراً لا مفر منه في كثير من مشاريع التشييد [35] .

ويمكن القول بأن النزاعات في مشاريع التشييد أصبحت تشكل القاعدة و ليس الاستثناء [35] .
و تشير الإحصاءات أن نسبة تتراوح ما بين 8% و 10% من التكلفة الإجمالية للمشروع هي نفقات قانونية و تلك النفقات القانونية هي مبالغ ذات علاقة بمنازعات الأطراف تحديداً [13].
ولعل أعظم تحدي يواجه صناعة التشييد اليوم هو كيفية حل المنازعات بمجرد حدوثها، أو على الأقل السيطرة على النزاع و التكاليف المترتبة عنه [13].

2.1 المشكلة العلمية في مشروع البحث :

أصبحت النزاعات تشكل صفة ملازمة للكثير من مشاريع التشييد, و ينتج عنها العديد من الآثار السلبية مثل الزيادة الكبيرة في كلفة و مدة تنفيذ المشروع , تأثر العلاقات بين أطراف المشروع المشاركين في النزاع , تأثر سمعة المتنازعين في سوق صناعة التشييد و غيرها من الأسباب .

و بسبب هذه الآثار السلبية الناتجة عن منازعات التشييد و بسبب طبيعة مشاريع التشييد التي تتطلب معالجة النزاع بأقصر فترة زمنية ممكنة , فإنه يجب التأكد من قدرة الوسائل الحالية المتبعة في حل منازعات مشاريع التشييد في سوريا على حل تلك المنازعات دون التأثير على الكلفة و المدة الإجمالية للمشروع , والبحث عن أساليب بديلة عن الأساليب الحالية المتبعة أو تطويرها في حال عدم قدرة الأساليب الحالية المتبعة في إدارة المنازعات على ضبط الزيادة الكبيرة في كلفة و مدة تنفيذ المشروع بنتيجة النزاع .

3.1 مبررات البحث :

- كثرة منازعات التشييد المعروضة أمام المحاكم السورية .
- المبالغ النقدية الكبيرة المتنازع عليها و المؤثرة على الاقتصاد الوطني .
- قلة البحوث المنجزة في مجال إدارة منازعات التشييد في سوريا في ظل التطور العالمي الكبير في هذا المجال .

4.1 أهداف البحث :

- تحديد الأسباب الأساسية المؤدية إلى حدوث منازعات في مشاريع التشييد في سوريا .
- تقييم طريقتي القضاء و التحكيم المتبعين في إدارة وحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا .
- اقتراح الأسلوب المناسب لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا .

5.1 أهمية البحث :

- بسبب ندرة الأبحاث المنجزة المتعلقة بهذا الموضوع في سوريا و في ظل التطور الكبير الذي حققته الكثير من دول العالم في هذا المجال و الذي نجم عنه اتباع طرق جديدة بديلة عن

التقاضي و التحكيم في إدارة منازعات التشييد, يأتي هذا البحث ليشكل خطوة في طريق تعميق مفهوم إدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا بما قد يؤدي مستقبلاً الى بناء نظم متكاملة لإدارة منازعات التشييد تضمن استمرارية الأعمال في مشروع التشييد الذي يحدث فيه النزاع مع تخفيض الخسائر في الوقت و الكلفة الى الحد الأدنى و بما يتلاءم مع بيئة صناعة التشييد في سوريا .

6.1 حدود البحث :

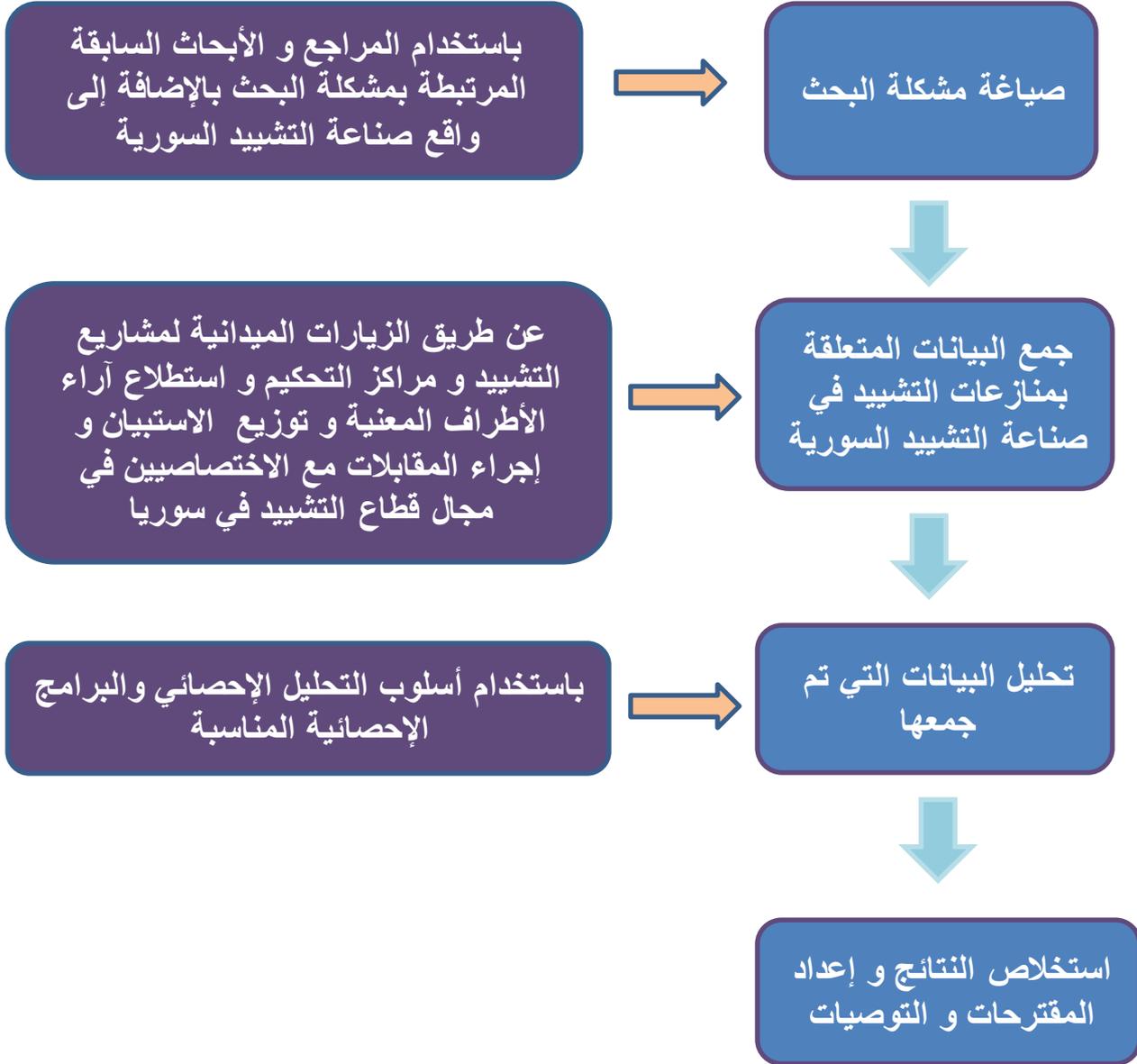
- سيتم التركيز في هذا البحث على دراسة المنازعات التي تحدث في مشاريع التشييد في سوريا.
- كذلك سيتم التركيز على المنازعات التي تحدث خلال مرحلة التنفيذ من مراحل دورة حياة المشروع .

7.1 تنظيم البحث :

- تتكون الاطروحة من خمسة فصول و 4 ملاحق و قد ذيلت بمجموعة من المراجع العلمية.
- تم تكريس الفصل الأول لبيان المشكلة المعروضة للبحث و لعرض أهداف و أهمية البحث و حدود ومنهجية و خطة البحث.
- تم تخصيص الفصل الثاني لعرض الدراسات السابقة للبحث في مجال صناعة التشييد.
- أما الفصل الثالث فيركز على سرد الخلفية النظرية للبحث و يناقش المفاهيم التالية: مفهوم عقد التشييد، مفهوم المنازعات، مراحل نشوء النزاع في مشروع التشييد، مصادر نشوء النزاع في مشروع التشييد، الآثار السلبية للمنازعات في مشاريع التشييد ، إدارة المنازعات في مشاريع التشييد، طرق حل المنازعات في مشاريع التشييد، العوامل المؤثرة في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد.
- يحتوي الفصل الرابع على الدراسة الإحصائية الخاصة بالبحث حيث تم عرض الوسائل و الطرق التي استخدمت في تحليل البيانات و النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذا التحليل .
- يعرض الفصل الخامس خلاصة البحث من خلال أهم النتائج التي تم التوصل إليها و التوصيات من أجل الأعمال والدراسات اللاحقة.

8.1 منهجية البحث :

- سيتم اتباع المنهج الوصفي و النقدي و التحليلي في انجاز البحث وفقاً للمخطط التالي :



الشكل (1-1): منهجية البحث

الفصل الثاني :

الدراسات السابقة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

1.2 تمهيد :

تعتبر المنازعات في المشاريع الهندسية من أكبر التحديات التي تواجه تطور صناعة التشييد و ذلك بسبب القيمة المالية الكبيرة التي من الممكن التنازع عليها بالإضافة إلى الآثار السلبية الكثيرة التي تلقي بظلالها على مشروع التشييد و العلاقات التي تربط بين الأطراف المشاركين في تنفيذه [10]. وقد أظهرت الاحصائيات تزايد نسبة هذه النزاعات, فقد بينت دراسة أجريت في أشهر المؤسسات التحكيمية في العالم وهي محكمة التحكيم الدولية التابعة لغرفة التجارة الدولية في باريس ICC أن نسبة 12.5% من النزاعات المعروضة عليها في عام 1982 كانت تتعلق بعقود البناء , و أن هذه النسبة تزايدت بتدرج لتصل بداية التسعينيات من القرن الماضي إلى 28.7% وهي أعلى نسبة بين المنازعات التجارية الأخرى [2]. و لهذا السبب أولت بعض الدول المتقدمة اهتماماً خاصاً بهذه المشكلة و أجريت في هذا الصدد العديد من الأبحاث و الدراسات متناولةً مختلف أوجه النزاع في مشاريع التشييد [31], سيتم فيما يلي استعراض ملخص لنتائج أهم الأبحاث التي تناولت البحث في مصادر و أسباب حدوث المنازعات بالإضافة إلى الطرق المتبعة في حل و إدارة المنازعات في مشاريع التشييد :

2.2 الدراسات السابقة للبحث:

❖ قام الباحث (Fenn 1997) بتلخيص نتائج بعض الأبحاث التي أجريت حول تحديد مصادر نشوء المنازعات في صناعة التشييد و فيما يلي جدول يبين أسماء الباحثين و النتائج التي توصلوا إليها حول المصادر الرئيسية لحدوث المنازعات في صناعة التشييد بحسب (Fenn 1997) :

اسم الباحث	مصادر المنازعات Sources of disputes
Hewitt 1991	1- تغيير مجال العمل 2- تغيير الشروط و المواصفات 3- التأخير 4- تسريع العمل 5- انتهاء العقد change of scope change conditions and specification delay acceleration termination
Semple et al 1994	1- تسريع العمل 2- حالة الجو 3- زيادة مجال العمل acceleration weather increase in scope
Rhys Jones 1994	1- الإدارة غير الكفوءة 2- الثقافة العدائية 3- التواصل الضعيف و السيء 4- التصاميم غير المكتملة 5- التجهيز غير الكافي للعقد 6- التوقعات غير الواقعية للمالك 7- نقص الخبرة Poor management Adversarial culture Poor communications Inadequate design Inadequate contract drafting Unrealistic client expectations Poor workmanship
Bristow and Vasilopoulos 1995	1- التوقعات غير الواقعية للأطراف 2- الغموض في مستندات العقد 3- قلة التواصل بين اطراف المشروع 4- ضعف روح الفريق 5- عدم القدرة على التعامل مع التغييرات unrealistic expectations by parties ambiguous contract documents poor communications lack of team spirit failure to deal with changes
Sykes 1996	1- عدم تفهم الالتزامات 2- عدم القدرة على توقع المخاطر misunderstandings unpredictability risks
Conlin et al 1996	1- الدفعات 2- الأداء 3- التأخير 4- الإهمال 5- الجودة 6- الإدارة الضعيفة payment performance delay and time negligence quality poor administration

الجدول (1-2): نتائج الأبحاث حول مصادر نشوء منازعات التشييد بحسب fenn

❖ قام الباحث Vicky M.Watts بإنجاز بحث عام 1994 بعنوان :

Review Of Australian Building Disputes Settled By Litigation

حيث تم في هذا البحث مراجعة 68 قضية متعلقة بمنازعات التشييد تم حلها في المحاكم الاسترالية، بهدف معرفة مصادر حدوث تلك المنازعات و تقييم فعالية طريقة القضاء في حل تلك المنازعات دون التأثير على كلفة و مدة المشروع.

و في نهاية البحث تم تحديد خمسة مصادر رئيسية لحدوث تلك المنازعات و هي:

الانتهاء المفاجئ للعقد - التغييرات - الإهمال - التأخيرات - زيادة مدة المشروع عما هو محدد في العقد. كما بين الباحث بأن عدد قليل من تلك المنازعات تم حلها دون التأثير على كلفة و مدة المشروع وهو ما يعكس بنظر الباحث عدم فعالية القضاء في حل منازعات التشييد.

❖ كما قام الباحث **Mohammed Fadhil Dulaimi** بإنجاز بحث عام 2004 بعنوان

Managing Construction Disputes Using Arbitration in Singapore

حيث تم في هذا البحث إجراء مسح ميداني شمل العاملين في قطاع البناء و التشييد في سنغافورة من الذين قاموا باللجوء سابقاً إلى استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات مشاريع التشييد التي عملوا فيها . بهدف تقييم فعالية أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد بدون التأثير على الكلفة و المدة الإجمالية للمشروع وفي نهاية البحث توصل الباحث إلى أنه تم حل حوالي 78% من منازعات التشييد التي تعرض إليها المستبنيين و التي تم اللجوء إلى استخدام أسلوب التحكيم في حلها. كما بين الباحث بأن نسبة قليلة من تلك المنازعات (حوالي 21%) تم حلها باستخدام أسلوب التحكيم دون التأثير على المدة و الكلفة الإجمالية للمشروع.

وهو ما يعكس بنظر الباحث عدم ملائمة أسلوب التحكيم لحل منازعات التشييد نظراً لأهمية عاملي الكلفة و الزمن في مشاريع التشييد .

❖ كما قام الباحثان Edwin H.W. Chan and Henry C.H. Suen بإجراء بحث عن واقع إدارة منازعات التشييد في الصين عام 2004 بعنوان :

Dispute Resolution Management For International Construction Projects In China

حيث تم في هذا البحث تحديد الأسباب الرئيسية لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد التي تكون الشركات العالمية غير الصينية أحد الأطراف المشاركة بها , وكذلك تحديد أكثر الطرق المستعملة لحل هذا النوع من النزاعات . و قد بين الباحث أن السبب الرئيسي لحدوث النزاعات في هذا النوع من المشاريع يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فهم الشركات الاجنبية العاملة في الصين للثقافة السائدة في المجتمع الصيني بالإضافة إلى عدم فهمهم لطريقة التفكير السائدة في هذا المجتمع وهذا بالنتيجة يقود إلى تفسيرات مختلفة تكون متناقضة أحياناً لبنود العقد .

كما بين الباحث أن أسلوب التحكيم هو الأسلوب الأكثر استخداماً لإدارة منازعات التشييد في الصين مع الإشارة إلى أن الباحث بين وجود أكثر من عشرة طرق مختلفة لإدارة منازعات التشييد في الصين.

❖ كما قام الباحث عبد الله سراج الدين بإنجاز بحث عام 2005 بعنوان " معالجة منازعات التشييد في المملكة العربية السعودية باستخدام مجلس مراجعة النزاع " حيث تم في هذا البحث عرض أهم بنود نظام " مجلس مراجعة النزاع " و آلية تطبيقه و أهم الإيجابيات في تطبيق هذا النظام بديلاً عن القضاء و التحكيم .وفي نهاية البحث أوصى الباحث باستخدام نظام " مجلس مراجعة النزاع " في المملكة العربية السعودية لحل منازعات التشييد بديلاً عن القضاء و التحكيم .

❖ كما قام الباحث Caleb Dumisa Motsa بإجراء بحث بعنوان :

Managing Construction Disputes

في ماليزيا عام 2006, حيث تم في هذا البحث تحديد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في ماليزيا. كما قام الباحث بدراسة أفضل الطرق و الأنظمة العالمية لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد , و تبين له أن طريقة مجلس مراجعة النزاع

(Dispute review board) هي أكثر الأنظمة ملائمةً لحل المنازعات في مشاريع التشييد في ماليزيا . و سيتم فيما يلي وضع أسباب حدوث المنازعات في مشاريع التشييد بحسب ما توصل إليه الباحث :

أسباب المنازعات المرتبطة بالمالك :

- عدم الرد في الوقت المناسب على مطالبات المقاول .
- عدم التواصل بشكل جيد بين جهاز الإشراف و المالك .
- عدم تعيين كادر جيد و ذو خبرة لإدارة المشروع و الإشراف عليه .
- الاعتماد على آلية السعر الأدنى في التعاقد مع المقاولين و المصممين .
- غياب روح التعاون بين أعضاء فريق المالك .
- عدم التحقق من قابلية تشييد المشروع من قبل جهاز المالك .
- عدم التأكد من كمالية المخططات المعدة من قبل فريق التصميم .
- عدم تعيين مدير للمشروع .
- المتطلبات و التصورات التي تفوق القدرة المالية للمالك على تحقيقها .

أسباب المنازعات المرتبطة بالاستشاري :

- عدم إدراك الاستشاري لحدود مسؤولياته بموجب العقد المبرم مع المالك .
- القيام بإجراء تصاميم زائدة عن احتياجات المالك و متطلباته دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة على التصميم الزائد .
- عدم تزويد المقاول بالمعلومات المتعلقة بالموصفات و التصاميم التي يحتاجها في الوقت المناسب .
- وجود أخطاء وهفوات في التصميم بسبب عدم التناسق بين المخططات الإنشائية و المعمارية و الكهربائية و الميكانيكية .
- عدم اكتمال التصميم و وجود نقص في الرسومات و المواصفات .

أسباب المنازعات المرتبطة بالمقاول :

- الإدارة الضعيفة للموقع من قبل المقاول .
 - التأخير في إنجاز الأعمال أو تعليقها .
 - الفشل في تنفيذ و تخطيط التغييرات الطارئة على الأعمال في المشروع .
 - التردد في طلب التفسيرات و التوضيحات حول بعض بنود العقد أو حول التغييرات المطلوبة من قبل المالك .
 - التخطيط السيئ و ظهور أخطاء كثيرة في عمليات الجدولة و عدم إجراء تحديثات دورية للخطة .
 - التأخير في دفع مستحقات المقاولين الثانويين .
 - الأخطاء في تنفيذ بعض أجزاء المشروع و عدم التقيد بالموصفات و التصاميم .
- ❖ كما قام الباحث زيد بن عبدالله السهلي بإنجاز بحث بعنوان "التحكيم في المنازعات الهندسية" عام 2009 بهدف التعريف بالتحكيم و معرفة مزاياه و الفرق بينه و بين الوسائل الأخرى لتسوية المنازعات و تقييم فعاليته في حل المنازعات الهندسية في المملكة العربية السعودية . و في نهاية البحث توصل الباحث إلى أنه توجد عوائق تحول دون اللجوء إلى التحكيم كوسيلة لحل المنازعات في المشاريع الهندسية من أبرزها عدم توفر مراكز متخصصة و مؤهلة للتحكيم في المنازعات الهندسية في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثالث :

الخلفية النظرية

الفصل الثالث : الخلفية النظرية للبحث

1.3 تمهيد:

تم تكريس هذا الفصل لعرض الخلفية النظرية للبحث حيث تم تقسيمه إلى جزأين رئيسيين. تم في الجزء الأول التعريف بعقد التشييد و خصائصه و التزامات الأطراف المشاركين فيه أما الجزء الثاني فحُصص للحديث عن المنازعات في مشاريع التشييد والوسائل المتبعة لإدارتها و حلها.

2.3 عقد التشييد :

لما كان النزاع في مشروع التشييد ينشأ بشكل رئيسي عن إخلال أحد أطراف مشروع التشييد بالتزاماته المنصوص عنها في عقد التشييد, فإنه يجب تبيان ماهية عقد التشييد و بيان أطرافه و طبيعته والتزامات كل طرف مشارك فيه , حيث أن البت في أي نزاع هندسي يحتاج إلى علم و معرفة مسبقاً بما يجب أن يكون عليه عقد التشييد والتزامات الأطراف المشاركين فيه [3].

1.2.3 تعريف عقد التشييد :

عقد التشييد: هو عقد بين طرفين يلتزم الطرف الأول من خلاله بإنجاز أعمال التشييد وفق شروط محددة مسبقاً في مقابل أجر يلتزم به الطرف الثاني. وبمقارنة عقد التشييد مع العقود المسماة في القانون المدني السوري نجد أنه يندرج تحت عقد المقاولة و الذي هو " **عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن ينجز عملاً أو يصنع شيئاً في مقابل أجر يلتزم به الطرف الثاني** " وذلك كما جاء في المادة 612 من القانون المدني السوري [6]. أي أن عقد التشييد يخضع في أحكامه إلى قانون عقد المقاولة، وهو عقد مسمى، إضافة إلى خضوعه للأحكام العامة للعقد في القانون المدني، وتم عرض القواعد التي تحكم عقد المقاولة في [6] . المواد من 612 إلى 633 في القانون المدني السوري ويسمى الطرف الأول في عقد المقاولة : المقاول , أما الطرف الثاني فهو رب العمل (المالك , العميل) . وإذا كان رب العمل جهة عامة، ومحل المقاولة هو تنفيذ مشروع للصالح العام، فإن أحكام العقد تخرج عن أحكام القانون المدني لتدخل ضمن أحكام القانون الإداري، ويصبح اسم العقد، عقد الأشغال العامة و تحكمه المواد من 17 إلى 43 الواردة في دفتر الشروط العامة [6] الصادر بالمرسوم 450 لعام 2004

2.2.3 التزامات الأطراف في عقد التشييد :

1.2.2.3 التزامات المقاول :

يلتزم المقاول تجاه المالك بالتزامات يفرضها عقد المقاولة وفق القواعد المنصوص عليها في القانون المدني السوري وعقد الأشغال العامة وفق القواعد المذكورة في دفتر الشروط العامة رقم 450 وهي كالتالي :

1- الالتزام بتنفيذ العمل المعهود به إليه وذلك تنفيذاً لأحكام المادة 612 من القانون المدني السوري .

2- الالتزام بتقديم مادة العمل : وذلك في حال نص العقد على ذلك سواءً كانت مادة العمل مواداً أولية كالإسمنت و الحديد أم أدوات تستخدم في البناء كالرافعات و ألواح الخشب وذلك بحسب المادة 613(الفقرة 2) من القانون المدني السوري و المادة 19 (الفقرتين أ و ج) من دفتر الشروط العامة رقم 450 .

3- الالتزام بجودة مادة العمل : وذلك إن التزم المقاول تجاه رب العمل بتقديمها و ذلك تنفيذاً لأحكام المادة 616 من القانون المدني السوري و المادة 19 (الفقرتين أ و د) من دفتر الشروط العامة رقم 450 .

4- المحافظة على الأدوات المقدمة من قبل رب العمل و ذلك في حالة تعهد رب العمل بتقديم مادة العمل و أدواته و ذلك تنفيذاً لأحكام المادة 615 (الفقرة 1) من القانون المدني السوري و المادة 20 (الفقرة ب) من دفتر الشروط العامة رقم 450 .

5- الالتزام بضمان العمل بعد إنجازه وذلك طبقاً لما ورد في القانون المدني السوري في المادة 614 منه (الفقرات 1-2-3)

6- الالتزام بتنفيذ الأعمال المعهود بها إليه بإتقان ودقة طبقاً لما هو وارد في المواصفات و الشروط الفنية و المخططات بحسب المادة 616(الفقرة 1) من القانون المدني السوري والمادة 18 من دفتر الشروط العامة رقم 450

7- الالتزام بتقديم برنامج عمل لإنجاز المشروع وذلك تنفيذاً لأحكام المادة 18 من دفتر الشروط العامة رقم 450

8- الالتزام بتوفير الحماية اللازمة للأرواح و التجهيزات و المواد من الاخطار المتوقعة اثناء تنفيذ المشروع بحسب المادة 23 من دفتر الشروط العامة رقم 450

2.2.2.3 التزامات المالك :

1- الالتزام بتقديم كل ما هو ضروري لتنفيذ العمل : يجب على رب العمل تمكين المقاول من إنجاز العمل المنفق عليه بعد العقد مباشرةً ما لم يتفقا على خلاف ذلك [3] و يكون التمكين بتوفير ما يحتاجه المقاول من تسليم لموقع العمل و الحصول على التراخيص الضرورية من الجهات المعنية أو الأدوات و الآلات اللازمة إن كان تعهد بتقديمها وذلك تنفيذاً لأحكام المادة 613 (الفقرة 1) من القانون المدني السوري و المادة 20 (الفقرة أ) من دفتر الشروط العامة رقم 450 .

2- الالتزام بتسليم العمل : وذلك بحسب ما تنص عليه المادة 621 من القانون المدني السوري

3- الالتزام بدفع الأجر لكل من المقاول و المصمم : تنفيذاً لأحكام المادة 622 من القانون المدني السوري .

3.2.2.3 التزامات الاستشاري :

عندما يرغب رب العمل بتشديد بناء فإنه يرتبط مع المهندس الاستشاري بعقد يتضمن قيام المهندس الاستشاري بعمل التصميم و الرسوم و النماذج اللازمة لتشديد البناء و هذا العقد تنشأ بموجبه التزامات من قبل المهندس الاستشاري لرب العمل هذه الالتزامات هي :

1- إعداد التصميم و المخططات والمواصفات للبناء المراد تشييده ويكون مسؤولاً تجاه رب العمل عن العيوب التي من الممكن اكتشافها في التصميم و المخططات و المواصفات المعدة من قبله و ذلك استناداً إلى المادة 618 من القانون المدني السوري.

2- الالتزام بضمان العمل بعد انجازه بحسب ما تنص عليه المادة 617 من القانون المدني السوري . [3,4,7]

3.3 تعريف المنازعات disputes:

• المنازعات في اللغة :

المنازعات جمع منازعة و هي المجاذبة في الأعيان و المعاني , و النِّزَاعَة و النِّزَاعَة و المنزَعَة و المنزَعَة بمعنى الخصومة . و المنازعة في الخصومة : مجاذبة الحجج فيما يتنازع فيه الخصمان . و التنازع : التخاصم . و تنازع القوم أي اختصموا و بينهم نزاعة أي خصومة في حق [3,1].

• المنازعات اصطلاحاً :

هو حدوث تصادم بين اتجاهات مختلفة أو عدم التوافق في المصالح بين طرفين أو أكثر , مما يدفع بالأطراف المعنية إلى عدم القبول بالوضع القائم و محاولة تغييره , [20].
وفي تعريف آخر: المنازعات هي مشكلة كبيرة تنشأ على مستوى شخصي أو جماعي تتناول المصالح المتضاربة و المتعارضة أو الحاجات والتوجهات و الدوافع و الآمال و الأفكار [13].
و عُرِّف النزاع أيضاً بأنه سوء فهم ينشأ بين فريقين حول قضايا مميزة لها ما يبررها , يحتاج إلى تدخل هيئة محايدة يجب ألا تكون منحازة في اتخاذ القرار [31] .

• المنازعات في صناعة التشييد :

ينشأ النزاع عندما يتقدم أحد الأطراف المشاركة في مشروع التشييد بمطالبة من طرف آخر مشارك في المشروع , في مقابل رفض الطرف الآخر للمطالبة المقدمة أو المصرح بها [22,31].

• تعريف المطالبات :

المطالبات هي قيمة يطالب بها المقاول كتعويض عن أعباء إضافية لم تؤخذ في الاعتبار عند توقيع عقد المقاولة لمشروع جاري تنفيذه، وحتى يستحق المقاول صرف قيمة هذه المستحقات عليه الالتزام بمجموعة خطوات تبدأ من تاريخ بدء العمل وذلك لتدعيم موقفه وإقناع الطرف الآخر بحقه المشروع لصرف القيمة المستحقة أو احتساب الوقت الإضافي عن هذه الأعباء المستجدة [8].

4.3 مراحل نشوء النزاع في مشروع التشييد:

تبعاً لدراسة أجريت عام 1989 حول موضوع نشأة النزاعات في مشاريع التشييد قام كل من (Felstinr ,abel and sarat) بتسمية عملية نشوء النزاع في مشروع التشييد باسم التحول "Transformation" و بحسب الدراسة فإن عملية التحول تتكون من ثلاثة مراحل هي :

المرحلة الأولى وهي التسمية (naming): وهي عندما يكتشف أحد الأطراف في المشروع أن هناك ضرراً ما قد تعرض له في أي جزء من أجزاء المشروع حيث يسعى في هذه المرحلة إلى توصيف هذا الضرر بشكل كامل .

المرحلة الثانية وهي تحديد المسؤولية (blaming): و هي قيام الطرف المتضرر باتهام طرف من أطراف مشروع التشييد بالتسبب في الضرر الذي وقع عليه .

المرحلة الثالثة وهي المطالبة (claiming): وهي قيام الطرف المتضرر بتقديم تظلم و شكوى إلى الطرف الآخر مطالباً إياه بتحمل المسؤولية و التعويض عن الضرر .

تتحول المطالبة إلى نزاع عند قيام الطرف الآخر برفض المطالبة المقدمة و عدم القيام بالتعويض عن الضرر [33].

كما قام (Regehr 2007) بوضع نموذج لتصعيد النزاع من المنظور السيكولوجي, هذا النموذج يتألف من المراحل التالية:

1- بداية الخلاف و محاولة حل المشاكل مباشرة بين الأطراف, ففي هذه المرحلة تميل الأطراف إلى رؤية الاختلاف كمشكلة خارجة عن إرادة كل منهم و يحتاجون إلى العمل سوياً للوصول إلى حل لهذه المشكلة.

2- بداية العداء: لا يركز الأطراف على المشكلة و يبدوون في رؤية الطرف الآخر على أنه هو المشكلة .

3- تقاوم المشكلة: عندما يركز الأطراف على بعضهم البعض كأساس للمشكلة التي تتطلب الحل , فإنهم يبدوون في اكتشاف عدد متزايد من الأمور التي يحتاج الشخص الآخر إلى

تغييرها, حيث يعتقد كل طرف أن الطرف الآخر هو سبب المشكلة, و أن الحل يقتضي أن يحدث الطرف الآخر تغييرات في ذاته, أي يصبح الطرف الآخر هو المشكلة.

4- التكتل و البحث عن الأنصار: لأن عدد القضايا يتزايد, يبدأ الأطراف في البحث عن دعم موافقهم من خلال التحدث مع أناس آخرين عن مدى سوء الطرف الآخر و أنه هو صلب المشكلة.

5- العين بالعين: كلما تعقدت المواقف, فإن التفاعل يأخذ شكل الحاجة إلى الفوز و يفسر كل طرف أفعال الطرف الآخر سلبياً و يستجيب بالبحث عن الانتقام, و ما فعله كل الأطراف يفسر على أنه عمل عدائي يرد عليه بالمثل (العين بالعين).

6- العداة المفتوح: لأن كل طرف يبحث عن الانتقام فإن مستوى العداة يتصاعد و يصبح الطرف الآخر تجسيدا لكل أنواع الشرور, فهو بؤرة الشر و من يعينه هو محور الشر.

7- الاستقطاب: مع زيادة التوتر يبدأ كل طرف في اعتقاده أن كل من ليس معه هو ضده.

8- المعسكرات: يتم هيكلة كل معسكر إلى معسكر مضاد, و يتم تشكيل هياكل اجتماعية على أساس ذلك, و يتم تقييم كل العلاقات على أساس هذا النزاع [13].

5.3 مصادر نشوء المنازعات في مشاريع التشييد:

" مصادر المنازعات في مشاريع التشييد هي البيئة أو المجال من صناعة التشييد الأكثر خصوبة لنشوء المنازعات, و هذه المصادر موجودة حتماً في جميع مشاريع التشييد و لا يؤدي وجودها بالضرورة إلى نشوء المنازعات " [26].

و الخطوة الأولى التي يجب البدء بها في إدارة النزاعات هي تحديد و تصنيف مختلف مصادر النزاع التي يمكن أن يتعرض لها مشروع معين. و على الرغم مما سبق ذكره من أن كل مشروع في قطاع التشييد هو مشروع فريد بذاته إلا أن هناك مصادر ينشأ عنها النزاع تكاد تكون عامة في قطاع التشييد و منها على سبيل المثال لا الحصر ظروف التربة, عوامل الجو, و مدى

قدرة المقاول على الاستمرار و إنهاء العمل المطلوب و كذلك ضمان توفير التمويل المالي و السيولة طوال فترة المشروع سواء من قبل المقاول أو رب العمل [13] .

سيتم في ما يلي توضيح عدد من مصادر نشوء النزاعات بحسب ما ورد في المراجع السابقة .

1.5.3 الدفعات (الكشوف الدورية) payments:

مما لا شك فيه أن الالتزام الأهم الذي ينبغي على المالك تنفيذه هو تسديد الدفعات النقدية المستحقة للمقاول [35]. حيث تعتبر هذه الدفعات بمثابة شريان الحياة لمشروع التشييد , وذلك لكون هذه المشاريع تتطلب مبالغ مالية ضخمة لتنفيذها بالإضافة إلى الوقت و الجهد الكبير الذي يلزم لإنجاز مشروع التشييد [21] . تعتبر هذه المشكلة من أبرز المشاكل التي يواجهها المقاول , حيث من الممكن أن تظهر بأشكال مختلفة و هي عدم تسديد المالك للدفعات , أو الدفعات المالية المتأخرة أو الدفعات غير المكتملة , وهي أشكال بمعظمها قد تؤدي إلى تأخير المشروع و تقليص هامش الربح [21] .

إن التأخير في تسديد الدفعات النقدية للمقاول سيؤدي حتماً إلى تعرض المقاول إلى مشاكل مالية مثل عدم القدرة على شراء المواد اللازمة لإنجاز المشروع و تسديد مستحقات العمال و مقاولي الباطن . و الزيادة في مدة تأجيل الدفعات النقدية للمقاول ستؤدي إلى خلق مشاكل إضافية للمقاول مثل :

1- عدم القدرة على تسديد مستحقات الآخرين (موردين - عمال - آليات - مقاولين ثانويين) .

2- تخفيض درجة تصنيف المقاول .

3- استياء و سخط العمال و الموظفين مما قد يؤدي إلى حدوث إضرابات و توقف العمل .

4- الانهيار المالي (الإفلاس) .

و هو ما يقود إلى نشوء نزاعات كبيرة بين المالك و المقاول [29].

2.5.3 التأخير delay:

يُعرّف التأخير عادة في مستندات العقد إذا تطرق العقد لذلك. و يُعرّف اصطلاحاً بأنه أي أفعال أو أحداث قد تؤدي إلى امتداد الوقت اللازم لإنجاز أو اتمام العقد , و يعين التأخير بالفترة الممتدة من الوقت بعد انتهاء التاريخ التعاقدى لإتمام العقد [9].

إن التأخير في مدة إنجاز المشروع يمكن أن يتسبب به الأطراف المشاركين في المشروع مثل رب العمل و الفريق التابع له من مصممين و مشرفين وذلك عن طريق (أوامر التغيير – التأخر في تسليم الموقع – التأخر في تقديم معلومات التصميم – التأخر في تسديد دفعات المقاول) أو المقاول (كأن يتأخر في تسلّم الموقع أو تنفيذ الأعمال أو تسديد مستحقات مقاولي الباطن) [31].

و يمكن أن يحدث التأخير بفعل الظروف الطارئة كالأحوال الجوية السيئة , أو بسبب القوة القاهرة مثل الحروب أو الحالات الأمنية الطارئة أو الزلازل و الفيضانات [13]. ويعتبر التأخير و التخطيط السيء من المصادر الرئيسية للنزاع في مشاريع التشييد [13].

3.5.3 الإدارة غير الكفاءة poor administration :

إن عدم كفاءة الإدارة يعود بشكل رئيسي إلى نقص خبرة الكوادر اللازمة للإدارة من حيث الإشراف و التوجيه , وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح و ارتكاب العديد من الأخطاء في التقدير و الحكم على الأمور و هو ما ينعكس بشكل سلبي على المالك و المقاول و على الكلفة و الزمن الإجمالي للمشروع وهو ما قد يؤدي إلى حدوث منازعات كبيرة و غالباً ما يتصف هذا النوع من المنازعات بالتعقيد [26]. و غالباً ما يعتبر سوء الإدارة و نقص خبرة الكادر الإداري للمشروع من أهم المعضلات التي تعيق تنفيذ المشروعات على الوجه الصحيح و في الوقت الصحيح [9].

4.5.3 الغموض في وثائق العقد ambiguous contract documents :

إذا كان النزاع في مشروع التشييد مرتبط بمسألة تعاقدية , فإنه يجب البحث عن الغموض و التناقضات في العقد و التي سببت هذا النزاع . وغالباً ما تعتبر هذه التناقضات مصدراً هاماً للنزاعات , حيث يبحث كل فريق عن تفسير بعض بنود العقد بما يناسب موقعه في تنفيذ المشروع [29,35] .

و بينت العديد من الدراسات بأن التناقضات في وثائق العقد تعتبر عامل رئيسي مساهم وسبب من أسباب التأخير في إنجاز المشروع و هذا ما قد يؤدي إلى حدوث منازعات [35].

كما أن لغة العقد تعتبر صعبة الفهم بشكل عام و لهذا السبب فهي تعتبر مصدر من مصادر النزاع [35]. و يعتبر النقص في وضوح عبارات العقد واحداً من مصادر حدوث المنازعات في مشاريع التشييد , حيث أنه يمكن أن يسبب العديد من الاختلافات والتناقضات بشأن الالتزامات التعاقدية للمشاركين في عملية التشييد [35].

وغالباً ما يعود السبب الرئيسي وراء حدوث تناقضات و غموض في وثائق العقد بالدرجة الأولى إلى استعمال عقود قياسية (يتم إعدادها من قبل جمعيات مهنية كقنابة المهندسين مثلاً لتوفير الجهد و الكلفة) و إدخال تعديلات عليها من قبل الأطراف المشاركة في تنفيذ العقد بشكل غير مدروس [9].

5.5.3 التغييرات changes:

تتميز مشاريع التشييد بالتعقيد و هذا يعود إلى التغييرات الكثيرة التي تحدث أثناء سير المشروع قبل أن يتم انجازه و السبب الرئيسي لذلك يعود إلى عدم اكتمال التصميم المعد للمشروع المراد تشييده عند توقيع العقد . حيث تعتمد بعض الجهات المالكة إلى طلب حدوث تعديلات جذرية و متكررة و قد تستمر حتى قرب استلام المشروع و هذا ما يؤدي دون شك إلى حدوث مشكلات لا حصر لها و يتضرر من ذلك المقاول و ربما جهاز الإشراف [9] .

و أظهرت الإحصائيات المتعلقة بالمنازعات و المطالبات في صناعة التشييد بأن التغييرات تعتبر المصدر الرئيسي للخلافات و المنازعات بين الأطراف المتعاقدة على تنفيذ المشروع [30,35]. و ينطوي التغيير على تكاليف مباشرة مثل (العمالة - الأجور - المواد - مقاولو الباطن - المعدات) و تكاليف غير مباشرة ناتجة عن التأخر في إنجاز الأعمال أو التسريع في الأعمال حتى يتم إنجاز المشروع في الوقت المحدد أو تكلفة الفرصة البديلة . وغالباً ما تتسبب الأوامر التغييرية بحدوث إرباك في الأعمال و تكس في العمالة و كثيراً من الأحيان ما يلجأ المقاول إلى العمل في أوقات إضافية , أو إحضار أطقم جديدة من العمال و إعادة التنظيم و التنسيق , و كل هذا يؤدي إلى تكاليف إدارية إضافية . وفي حال لم يتم حصر الكلفة المترتبة على التغيير و إثباتها بالوثائق اللازمة فإن ذلك يمكن أن يتسبب بحدوث منازعات كبيرة بين المالك و المقاول [9].

6.5.3 إنهاء العقد determination of contract:

يمكن لأي طرف من أطراف العقد أن يقوم بإنهاء العقد و ذلك ضمن شروط محددة موجودة في العقد نفسه. و مع ذلك فإن هذا الخيار يجب أن يبقى الخيار الأخير بسبب ما قد يجلبه من خسائر مالية لأطراف المشروع , فضلاً عن التأخير في إنجاز المشروع و ضياع المسؤولية عن الأعمال المنجزة في المشروع في حال ظهور مشاكل فنية فيها وما قد يجلب من منازعات بسبب ذلك [30,35]

7.5.3 التواصل الضعيف و السيء poor communication:

بسبب وجود العديد من الأطراف المشاركة في تنفيذ مشروع التشييد (مالك - مقاول - استشاري ...) فإن التنسيق و التواصل بين هذه الأطراف يعتبر عاملاً حاسماً لنجاح مشروع التشييد و حدوث أي مشكلة في الاتصال بين الأطراف المعنية في المشروع قد ينجم عنه حدوث نقص في المعلومات و سوء فهم قد يؤدي إلى تأخير إنجاز المشروع و حدوث منازعات [35].

و إن عدم وجود وسائل اتصال مناسبة بين المقاول و جهاز الإشراف التابع للمالك يؤدي إلى عدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب و هو ما يقود إلى ضياع المسؤولية وعدم القدرة على الرد على المطالبات المختلفة مما يؤدي إلى حدوث منازعات [9].

6.3 الآثار السلبية للمنازعات في مشاريع التشييد:

إن تأثير المنازعات في مشاريع التشييد هو تأثير سلبي جداً على سير الأعمال في مشروع التشييد ، و إذا لم تتم إدارة النزاع بشكل جيد فربما يؤدي إلى التأخير في إنجاز المشروع و تقويض العلاقات بين أعضاء الفريق المشارك في تنفيذ المشروع و زيادة في كلفة المشروع ، بالإضافة إلى الضرر الذي من الممكن أن يلحقه النزاع فيما يتعلق باستمرارية تنفيذ الأعمال في المشروع [24,35].

كما أن نتائج النزاع لن تفيد بالملق الأطراف المشاركين في عملية تشييد المشروع [35]. و مع ازدياد حجم و تعقيد الأعمال في صناعة التشييد فإن العقود تنحى بدورها لتكون أكثر تعقيداً و هذا ما قد يزيد من إمكانية حدوث النزاعات ، و إن عدم تسوية النزاع في الوقت المناسب قد يؤدي إلى حدوث تأخير إضافي في إنجاز الأعمال و إلى العديد من التأثيرات الأخرى التالية :

- الضرر الكبير الذي من الممكن أن يلحق بالعلاقة القائمة بين المالك و المقاول .
- زيادة مدة و كلفة إنجاز المشروع .
- إرسال إشارات سلبية للمستثمرين الأجانب مما يساهم في إعاقة تقدم الاقتصاد الوطني [35].

7.3 إدارة المنازعات في مشاريع التشييد:

" إدارة المنازعات في مشاريع التشييد تعني حل هذه المنازعات عن طريق دراسة المخاطر و مصادر المنازعات بغرض تجنب أي أضرار سلبية على مدة و جودة و كلفة المشروع بنتيجة النزاع " [13,26].

1.7.3 المبادئ الأساسية المتبعة في إدارة المنازعات في مشاريع التشييد:

إن فهم المفاوضات لمعنى النزاع و حيثياته و طرق تسويته و رؤية الأطراف المتنازعة له و تقبلهم لهذه الطرق يعتبر حجر الأساس في عملية تسوية النزاع [13].

إن النزاع إذا تضخم و وصل إلى مرحلة من عدم السيطرة أصبح مهدداً , لذلك يجب المبادرة إلى تسويته بشكل يناسب الأطراف الداخلة فيه و نوع المشكلة نفسها [13].

و لتحديد و اختيار أفضل الطرق لتسوية النزاع نحتاج أولاً إلى أن ننظر في الأسس و المبادئ الأساسية المتبعة في إدارة النزاع . و عموماً هناك ثلاثة مبادئ مميزة تستخدم في تسوية و إدارة النزاعات و كل نوع له ميزاته و عيوبه [13].

و هذه المبادئ هي :

- التسوية وفقاً للمصالح .
- التسوية على أساس الحقوق .
- التسوية المعتمدة على القوة [13].

1.1.7.3 التسوية وفقاً للمصالح :

يحدث أي نزاع عندما يعتقد الناس بأن الشيء المهم بالنسبة إليهم قد أصبح مهدداً , هذه المخاوف المهمة تدعى " المصالح " [13].

التسوية على أساس المصالح : هي الوسائل التي يتم بها التعاون لحل النزاعات حيث أن الأطراف تحاول أن تتناول أولويات حاجاتها و مخاوفها بدلاً من حل النزاع على أساس القوة أو الحقوق [13].

وهي النهج الذي يحاول التوفيق بين الأطراف و إيجاد الحل الرضائي الذي يتوافق مع مصالحها و يعبر هذا النهج عن رغبات و احتياجات و آمال و مخاوف الأطراف [13].

و يميل هذا النهج ليكون أكثر نجاحاً عندما تلتقي مصالح الطرفين في الموافقة على الحل [13].

مخرجاته : الربح للطرفين عن طريق المفاوضات أو الوساطة لحل المشاكل و التفكير بإبداع لخلق الحلول التي ترضي الطرفين [13,26].

و في حين أن تسوية النزاع على أساس القوة أو الحقوق يجعل النزاع أسوأ , تتجه عمليات التسوية على أساس المصالح إلى تخفيض حدة النزاع [13,26].

الطرق الأساسية المتبعة في إدارة النزاع على أساس المصالح :

هناك طريقتان أساسيتان من طرق إدارة و تسوية النزاع على أساس المصالح :

- التفاوض المباشر
- الوساطة ففي حال فشل المفاوضات يتم الاستعانة بوسيط للمساعدة في إنجاز عملية التفاوض [26].

2.1.7.3 التسوية على أساس الحقوق :

هي النهج الذي يتميز بإصرار الأطراف و تركيزها على تغليب حقوق أحد الأطراف على حقوق الأطراف الأخرى . و تأتي الحقوق من عدة مصادر بما فيها القوانين , التشريعات , المعاهدات , الممارسات السابقة , السياسات و العقود ...إلخ .

تميل عمليات التسوية على أساس الحقوق إلى كونها عدائية و تركز على حقوق أحد الأطراف على حساب تقليل حقوق الأطراف الأخرى . مخرجات هذا النهج : ربح/خسارة .

و العمليات المعتمدة على الحقوق لا تهتم برغبات أو احتياجات أو مخاوف الأطراف و لكنها تركز على تحديد و تأكيد ما يراه كل طرف كحق له . و هي دوماً ما تتطلب تحقيقات رسمية و طرف ثالث كصانع للقرار . و تنتهي عادة بفوز أحد الأطراف و خسارة الآخر [13].

الطرق الأساسية المتبعة في إدارة النزاع على أساس الحقوق :

- المحاكم (التقاضي) .
- التحكيم .
- مجلس مراجعة النزاع [13].

3.1.7.3 التسوية المعتمدة على القوة:

تعريف القوة : هي القدرة على فرض حل أو التأثير على المخرجات , أو القدرة على التأثير بمشاعر و مواقف و اعتقادات و آراء و سلوك الآخرين .

و يتميز الأطراف الذين يلجؤون لهذا النهج برد كل الذرائع التي تنتج عن تصرفاتها إلى الطرف الآخر و الخروج من النزاع بالمكسب و فرض الخسارة على الطرف الآخر . وهذا النهج يعتبر الأكثر عدائية .

و العمليات المعتمدة على القوة لا تنتظر إلى احتياجات أو رغبات الأطراف و لا تنتظر إلى الحقوق القانونية لكل طرف أو استحقاقاته . و إنما تعتمد على القوة المباشرة أو الإكراه أو استخدام أي سلطة متاحة في سبيل الحصول على الكسب على الطرف الآخر .

و هناك أنواع كثيرة من القوة تتراوح من اللجوء إلى القوة الاقتصادية أو القوة المفروضة في العقد , و قوة السمعة و قوة المعرفة و الكثير . و العمليات المعتمدة على القوة تركز على الفوز و الحصول على المراد عن طريق هزيمة الطرف الآخر و تعتمد التسوية على أساس القوة على بعض الاستراتيجيات مثل (الضغط المالي , الإضراب و الإكراه , التخويف الجسدي , التصويت , القرارات الإدارية) [13].

2.7.3 إيجابيات ومساوئ المبادئ المتبعة في إدارة المنازعات في مشاريع التشييد:

أولاً : التسوية وفقاً للمصالح :

و هو ذلك النهج في تسوية المنازعات الذي يعتمد على الطريقة التعاونية بما تشتمل عليه من حلول فريدة و مبتكرة من قبل الأطراف , و التي تؤدي إلى الخروج باتفاقيات قد تؤدي إلى حل النزاع , و هو ما يؤدي في النهاية إلى الحصول على مكاسب مرضية لجميع الأطراف .

أما فيما يتعلق بمساوئ هذا النهج فهي تشتمل على هدر الوقت , صعوبة الوصول إلى حل نهائي للنزاع لعدم ثبات و تماسك الحلول و لعدم وجود إلزامية و صفة قانونية للحل [13,26].

ثانياً : التسوية على أساس الحقوق:

و هو النهج الثاني لتسوية النزاعات , من نقاط قوة هذا النهج الحيادية في تناول النزاع بتطبيق المعيار نفسه على كافة أطراف النزاع , هذا بالإضافة إلى تمتع الحل الناتج بشيء من الشرعية القانونية . أما فيما يتعلق بنقاط ضعف هذا النهج فمنها أن مخرجات هذا النهج هي الريح أو الخسارة , كما أن العمليات في هذا النهج تكون أكثر رسمية و هو ما يؤدي إلى طول مدة تسوية النزاع بالإضافة إلى تأثر صورة العلاقة بين الأطراف المتنازعة [13].

ثالثاً : التسوية المعتمدة على القوة:

و يمتاز هذا النهج بالسرعة و عدم الحاجة إلى الاستشارة من قبل طرف ثالث , هذا بالإضافة إلى سهولة الحصول على الأهداف إذا ما توافرت للطرف القوة التي تسمح له بذلك . أما فيما يتعلق بمساوئ هذا النهج فمنها صفة الاستبداد التي يمكن أن نصف بها هذا النهج لاعتماده على القوة , مخرجات هذا النهج هي فوز الطرف القوي و خسارة الطرف الآخر , مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار شعور الطرف الخاسر بالظلم و هذا ما يؤثر سلبياً على العلاقة بين الأطراف , كما أن الحلول التي يقدمها هذا النهج غير متينة لكونها غير عادلة في أغلب الحالات و هو ما يدفع الطرف الخاسر إلى محاولة إعاقة الحل و إفشاله [13].

8.3 طرق حل و تسوية المنازعات في مشاريع التشييد:

1.8.3 التحكيم arbitration:

1.1.8.3 تعريف التحكيم:

التحكيم: أسلوب اتفاقي قانوني لحل النزاع بدلاً من القضاء سواءً أكانت الجهة التي ستتولى إجراءات التحكيم بمقتضى اتفاق الطرفين منظمة أم مركزاً دائماً للتحكيم أم لم تكن كذلك [14].

و يمكن تعريفه أيضاً بأنه: " قيام شخص طبيعي أو أكثر تم اختياره من قبل أطراف النزاع للفصل في النزاع المثار بينهم بدلاً عن القاضي النظامي " [12].

فالقضاء والتحكيم عنوانان لمفهوم واحد هو الفصل في الخصومات التي تثار بين الناس في معاملاتهم. إلا أن القضاء يختلف عن التحكيم في أن السلطة في الدولة هي التي تنصب القاضي، وتلزم الناس بالتقاضي أمامه، وتتعهد بتنفيذ الأحكام التي تصدر عن القاضي ، بشكل ملزم على المحكوم عليه. بينما في التحكيم فإن الخصوم هم الذين يختارون القاضي أي المحكم الذي يفصل في النزاع [12]. و في الفرق بين القضاء و التحكيم يقول الفيلسوف اليوناني أرسطو: " إن أطراف النزاع يستطيعون تفضيل التحكيم عن القضاء.... ذلك لأن المحكم يرى العدالة بينما القاضي لا يعتد إلا بالتشريع " [12].

عرفت الشعوب والحضارات القديمة التحكيم قبل معرفتها للقضاء [12]. واستخدمت عبارة التحكيم في القوانين و الصيغ القياسية للعقود لأول مرة في العصر الحديث عام 1871 [28]. و أُدخل مبدأ التحكيم في صيغ العقود الخاصة بصناعة التشييد لأول مرة عام 1915 في الولايات المتحدة الأمريكية . وتستخدم طريقة التحكيم على نطاق واسع لحل الخلافات المتعلقة بعقود التشييد الخاصة و الإدارية [28]. أما في سوريا فبعد أن كان المشرع السوري قد خصص باباً كاملاً للتحكيم في قانون أصول المحاكمات المدنية رقم 84 لعام 1953 عالج فيه مسائل التحكيم وذلك في المواد من 506 إلى 534 منه، صدر في 25/3/2008 القانون رقم 4 الذي ألغى في المادة 64 منه المواد المشار إليها أعلاه من قانون أصول المحاكمات المدنية، وقد أصبح هذا القانون هو "القانون الخاص بالتحكيم في المنازعات المدنية والاقتصادية والتجارية" [12].

2.1.8.3 اتفاق التحكيم :

1.2.1.8.3 تعريف اتفاق التحكيم :

هو اتفاق طرفي النزاع على اللجوء للتحكيم للفصل في كل أو بعض المنازعات التي نشأت أو يمكن أن تنشأ بينهما بشأن علاقة قانونية معينة عقدية كانت أم غير عقدية [14].

ويتم الاتفاق على التحكيم بالوسائل التالية :

- يجوز الاتفاق على التحكيم عند التعاقد وقبل قيام النزاع سواءً أكان الاتفاق مستقلاً بذاته أم ورد في عقد معين بشأن كل أو بعض المنازعات التي قد تنشأ بين الطرفين, كما يجوز أن يتم الاتفاق على التحكيم بصورة لاحقة لقيام النزاع ولو كان هذا النزاع معروضاً على القضاء للفصل فيه، وفي هذه الحالة يجب أن يحدد الاتفاق المسائل التي يشملها التحكيم وإلا كان الاتفاق باطلاً [14].
- يعتبر اتفاقاً على التحكيم كل إحالة ترد في العقد إلى وثيقة تتضمن شرط تحكيم إذا كانت الإحالة واضحة في اعتبار هذا الشرط جزءاً من العقد [14].

و يجب أن يحقق اتفاق التحكيم الشروط التالية :

- يجب أن يكون اتفاق التحكيم مكتوباً وإلا كان باطلاً، ويكون الاتفاق مكتوباً إذا ورد في عقد أو وثيقة رسمية أو عادية أو في محضر محرر لدى هيئة التحكيم التي تم اختيارها أو في أية رسائل متبادلة عادية كانت أو مرسلة بوسائل الاتصال المكتوب، (البريد الإلكتروني، الفاكس، التلكس) إذا كانت تثبت تلاقي إرادة مرسلها على اختيار التحكيم وسيلة لفض النزاع.
- لا يجوز الاتفاق على التحكيم إلا للشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يملك التصرف في حقوقه وفقاً للقانون الذي يحكم بأهليته.
- لا يجوز الاتفاق على التحكيم في المسائل التي لا يجوز فيها الصلح، أو المخالفة للنظام العام أو المتعلقة بالجنسية، أو بالأحوال الشخصية باستثناء الآثار المالية المترتبة عليها [14].

2.2.1.8.3 اتفاق التحكيم و علاقته بالقضاء:

- يجب على المحكمة التي ترفع أمامها دعوى في مسألة أبرم بشأنها اتفاق تحكيم أن تحكم بعدم قبول الدعوى إذا دفع المدعى عليه بذلك قبل إبدائه أي طلب أو دفاع في الدعوى، ما لم يتبين لها أن الاتفاق باطل أو ملغى أو عديم الأثر أو لا يمكن تنفيذه [14].
- لا يحول رفع الدعوى المشار إليها في الفقرة السابقة دون البدء في إجراءات التحكيم أو الاستمرار فيها أو إصدار حكم التحكيم [14].

3.2.1.8.3 استقلالية اتفاق التحكيم :

- يعتبر شرط التحكيم اتفاقاً مستقلاً عن شروط العقد الأخرى، ولا يترتب على انتهاء العقد أو بطلانه أو فسخه أو إنهائه أي أثر على شرط التحكيم متى كان هذا الشرط صحيحاً في ذاته، ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك [14].

3.1.8.3 نظام تكوين و عمل "هيئة التحكيم" المعنية بفض النزاع :

وفقاً لقانون التحكيم السوري رقم 4 لعام 2008 فإن تشكيل ونظام عمل هيئة التحكيم يتم وفقاً لما يلي:

أولاً : تكوين هيئة التحكيم :

تُشكل هيئة التحكيم باتفاق طرفي التحكيم من محكم واحد أو أكثر، فإذا لم يتفقوا كان عدد المحكمين ثلاثة و في حال زاد العدد عن ذلك وجب أن يكون عددهم فردياً .

إذا وقع النزاع ولم يتفق الطرفان على اختيار المحكمين يتبع ما يلي:

أ . إذا كانت هيئة التحكيم مشكلة من محكم واحد تولت محكمة الاستئناف اختياره بناء على طلب أحد الطرفين.

ب . إذا كانت هيئة التحكيم مشكلة من ثلاثة محكمين اختار كل طرف محكماً عنه ثم يتفق المحكمان على اختيار المحكم الثالث.

ج . إذا لم يعين أحد الطرفين محكمه خلال مدة (30) يوماً التالية لتسلمه طلباً بذلك من الطرف الآخر، أو إذا لم يتفق المحكمان المعينان على اختيار المحكم الثالث خلال مدة (30) يوماً التالية لتاريخ تعيين آخرهما تولت محكمة الاستئناف اختياره.

وفي حال امتناع المحكم عن مباشرة عمله أو عدم قيامه بإكمال مهمته ، تتولى محكمة الاستئناف تعيين محكم بديل عنه [14].

ثانياً : إجراءات التحكيم :

1- يحق لطرفي التحكيم الاتفاق على الإجراءات التي يتعين على هيئة التحكيم اتباعها بما في ذلك حقهما في إخضاع هذه الإجراءات للقواعد النافذة في أي منظمة أو مركز دائم للتحكيم ، فإذا لم يوجد مثل هذا الاتفاق كان لهيئة التحكيم (مع مراعاة أحكام القوانين النافذة المتعلقة بالتحكيم) أن تختار إجراءات التحكيم التي تراها مناسبة [14].

2- لطرفي التحكيم الاتفاق على مكان التحكيم ، فإذا لم يوجد اتفاق عينت هيئة التحكيم مكان التحكيم مع مراعاة ظروف الدعوى وملاءمة المكان للأطراف [14].

ولا يخل ذلك بسلطة هيئة التحكيم في أن تجتمع في أي مكان تراه مناسباً للقيام بإجراء من إجراءات التحكيم كسماع أطراف النزاع أو الشهود أو الخبراء أو الاطلاع على مستندات أو معاينة بضاعة أو أموال، وفي هذه الحالة يجب إبلاغ الأطراف قبل وقت كاف موعد الاجتماع ليتسنى لهم الحضور [14].

3- تبدأ إجراءات التحكيم من اليوم التالي الذي يتسلم فيه المدعى عليه طلب التحكيم من المدعي ما لم يتفق طرفا التحكيم على غير ذلك [14].

4- على الطرف المدعي خلال الميعاد المتفق عليه بين الطرفين أو الذي تعينه هيئة التحكيم أن يرسل للمدعى عليه و إلى هيئة التحكيم بياناً مكتوباً بدعواه.و يجب أن يشتمل البيان على شرح وافٍ لوقائع الدعوى مع تحديد المسائل محل النزاع والطلبات وغير ذلك مما يرى أن يشتمله البيان. و إذا لم يقدم المدعي بياناً مكتوباً ولم يبد عذراً لذلك، لهيئة التحكيم تعليق إجراءات التحكيم ما لم يتفق الأطراف على غير ذلك [14].

5- على الطرف المدعى عليه أن يقدم لهيئة التحكيم دفاعاً مكتوباً ويسلم نسخة منه إلى المدعي خلال الميعاد المتفق عليه بين الطرفين أو الذي تعينه هيئة التحكيم [14].

6- تجتمع هيئة التحكيم بعد تشكيلها بدعوة من رئيسها وتعد جلساتها في المكان الذي اتفق عليه الطرفان أو المكان المحدد من قبلها، وذلك لتمكين كل من الطرفين من شرح موضوع دعواه وعرض حججه وأدلته ولها الاكتفاء بتقديم المذكرات والوثائق المكتوبة ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك. و يجب أن تكون جلسات هيئة التحكيم سرية ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك [14].

7- لهيئة التحكيم أن تقرر من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الطرفين إجراء خبرة فنية على بعض أو كل مسائل النزاع، وإذا لم يتفق طرفا التحكيم على تسمية الخبير أو الخبراء تقوم هيئة التحكيم بتسميتهم. وعلى الطرفين أن يقدموا إلى الخبراء ما يطلبونه من معلومات وبيانات ومستندات متعلقة بمسائل النزاع وتمكينهم من معاينة وفحص الوثائق والسجلات والبضائع والأموال، ويجب إعلام الطرفين بموعد إجراء المعاينة والفحص، وعلى الخبراء بعد إنجازهم مهمتهم، إيداع تقريرهم هيئة التحكيم وعلى الهيئة أن ترسل صورة عنه إلى كل من الطرفين لإبداء ملاحظاته على مضمون تقرير الخبرة خلال فترة ملائمة تحددها له [14].

8- لهيئة التحكيم أن تقرر من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الطرفين، سماع الشهود الذين ترى فائدة من سماعهم و يكون سماع الشهود بعد أداء اليمين القانونية ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك [14].

9- لهيئة التحكيم بعد اختتام جلسات التحكيم أن تقرر من تلقاء نفسها أو بناء على طلب أحد الطرفين إعادة فتح باب المرافعة قبل صدور حكم التحكيم [14].

10- تجتمع هيئة التحكيم بعد إغلاق باب المرافعة للمداولة وإصدار الحكم النهائي وتكون المداولة سرية [14].

ثالثاً : حكم التحكيم :

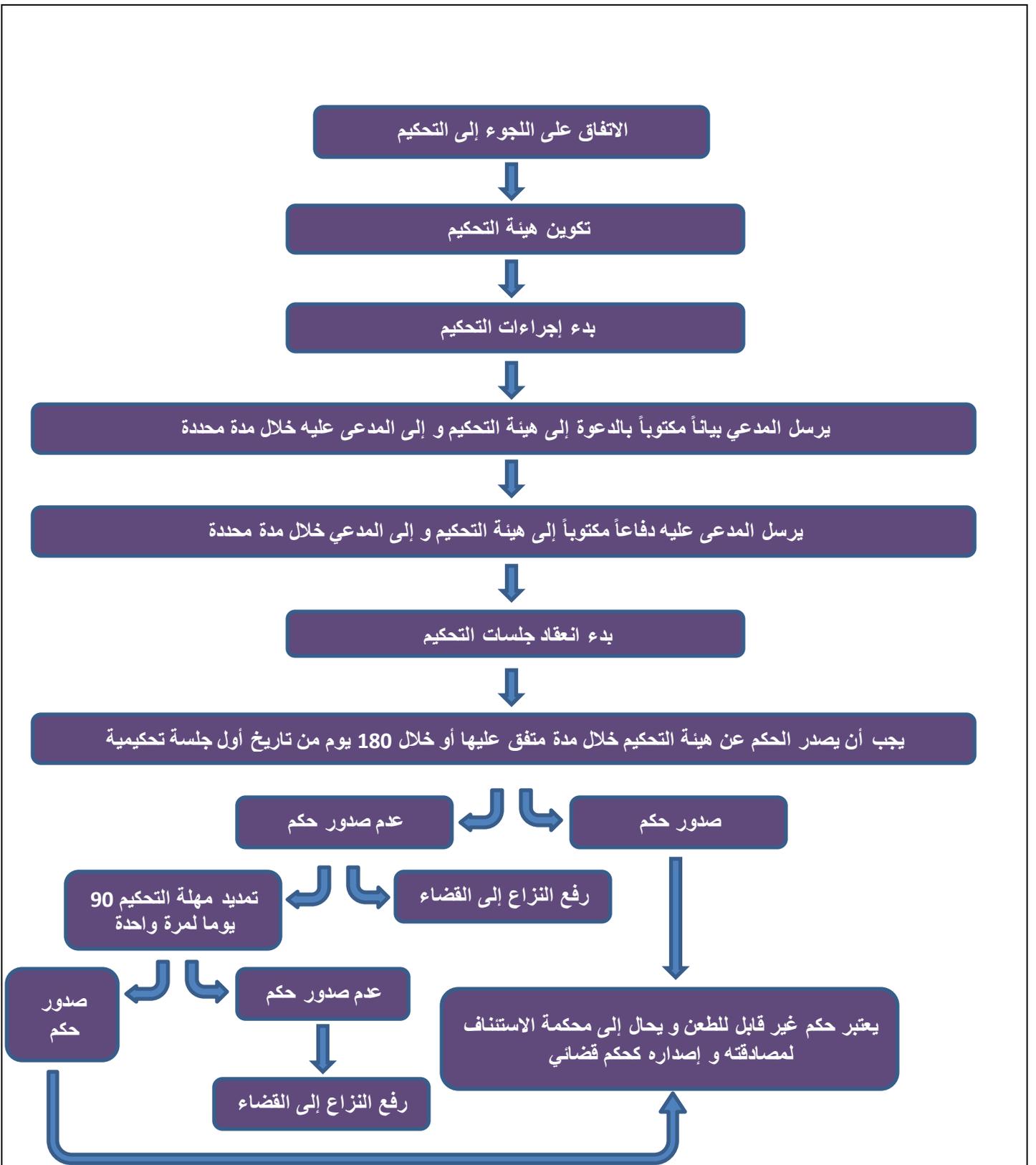
1- على هيئة التحكيم إصدار الحكم الفاصل في النزاع خلال المدة التي اتفق عليها الطرفان، فإذا لم يوجد اتفاق وجب أن يصدر الحكم خلال مدة 180 يوماً من تاريخ انعقاد أول جلسة لهيئة التحكيم [14].

2- يجوز لهيئة التحكيم إذا تعذر عليها الفصل في النزاع ضمن الآجال المذكورة في الفقرة السابقة، مد أجل التحكيم لمدة لا تزيد على 90 يوماً ولمرة واحدة. و في حال تجاوز المدد المذكورة سابقاً , يحق لكل طرف من طرفي التحكيم أن يطلب من محكمة الاستئناف خلال مدة 10 أيام من انتهاء هذا الميعاد مد أجل التحكيم لمدة إضافية لا تتجاوز 90 يوماً ولمرة واحدة وفي هذه الحالة يتم تمديد أورد طلبه بقرار مبرم تصدره المحكمة بعد دعوة الخصوم [14].

3- في حال انتهاء أجل التحكيم وفق ما جاء في الفقرات السابقة دون صدور حكم التحكيم كان لأي طرف من طرفي التحكيم رفع دعواه إلى المحكمة المختصة أصلاً بنظر النزاع ما لم يتفقا على التحكيم مجدداً [14].

4- يصدر حكم التحكيم بعد المداولة مكتوباً بالإجماع أو بأكثرية الآراء، ويجب أن يوقع عليه المحكمون، وعلى المحكم المخالف عند توقيع الحكم أن يدون رأيه على صحيفة الحكم، وإذا رفض التوقيع فيجب أن تذكر أسباب ذلك في الحكم. وإذا لم تكن هناك أكثرية في الآراء فإن رئيس هيئة التحكيم يصدر الحكم منفرداً وفق رأيه، ويكتفي في هذه الحالة بتوقيعه منفرداً على الحكم، وعلى كل من المحكمين الآخرين المخالفين في الرأي ولبعضهما بعضاً أن يدون رأيه كتابة على صحيفة الحكم الذي يصدره رئيس هيئة التحكيم، وإذا رفض أحدهما أو كلاهما التوقيع فيجب أن تذكر أسباب ذلك في الحكم [14].

5- وتصدر أحكام التحكيم مبرمة غير خاضعة لأي طريق من طرق الطعن، ومع ذلك يجوز رفع دعوى بطلان حكم التحكيم وفقاً للأحكام المبينة في المادتين (50) و(51) من القانون رقم 4 لعام 2008 [14].



الشكل (1-3) مخطط خطوات التحكيم بحسب قانون التحكيم السوري رقم 4 لعام 2008

رابعاً : نفقات التحكيم :

يجب أن يتضمن حكم التحكيم أتعاب و نفقات التحكيم وكيفية توزيعها بين الطرفين وإذا لم يتم الاتفاق بين الطرفين والمحكمين على تحديد أتعاب المحكمين فيتم تحديدها بقرار من هيئة

التحكيم ويكون قرارها بهذا الشأن قابلاً للطعن أمام محكمة الاستئناف، ويكون قرار المحكمة في هذه الحالة مبرماً [12,14].

4.1.8.3 التحكيم في العقود الادارية في سوريا :

تعريف العقد الإداري : هو العقد الذي يبرمه شخص معنوي عام بغرض تسيير مرفق عام أو تنظيمه , و تظهر فيه نية الإدارة إلى الأخذ بأحكام القانون العام, وذلك عبر تضمين العقد شروطاً استثنائية غير مألوفة في القانون الخاص , وأن يخول المتعاقد مع الإدارة في تسيير المرفق العام [6].

في حال حدوث نزاع حول تنفيذ عقد إداري , تنص المادة 66 من القانون 51 لعام 2004 في الفقرة " ب " منه على إمكانية اللجوء إلى التحكيم وفقاً للأصول المتبعة أمام القضاء الإداري وتشكل لجنة التحكيم برئاسة مستشار من مجلس الدولة يسميه رئيس مجلس الدولة وعضوين تختار أحدهما الجهة العامة ويختار المتعهد العضو الآخر. كما تنص الفقرة " ج " من المادة السابقة على إمكانية اللجوء إلى جهة تحكيمية خاصة في حالة حدوث نزاع يتعلق بالعقود الخارجية , بموافقة الوزير المختص بالذات [17].

2.8.3 التقاضي (litigation):

إذا لم يختار المتعاقدون التحكيم طريقة لحل نزاعاتهم ولم يضمنوا عقدهم أي نص كان بخصوص حل النزاعات فإن الطريق الرئيسي لحل النزاع يكون عندها أمام القضاء الوطني [2].

و غالباً ما يعتبر القضاء الخطوة الأخيرة للحل التي يلجأ إليها المتنازعون في حال فشل جميع الوسائل السابقة في حل النزاع أو تحقيق نتائج مقبولة للأطراف المتنازعة [28].

و يجب أن يكون التقاضي الخيار الأخير لحل النزاعات في مشاريع التشييد لكن في بعض الحالات يكون حل النزاع مرتبطاً بعرضه على القضاء [28]. و على الرغم من أن تجنب حل النزاع في مشروع التشييد باستخدام التقاضي يكون عادة أكثر كلفة من الانخراط فيه فإن العديد من الخبراء يعتبرون أن التقاضي غير مناسب لحل المنازعات في مشاريع التشييد [28]. و يجب

أن يكون الملاذ الأخير لحل النزاعات المرتبطة بالتشديد و ذلك بسبب التأخيرات و التأجيلات المستمرة لجلسات الاستماع و الوقت الذي يلزم لتنفيذ الإجراءات الرسمية مما يتسبب بضياع مفرط للوقت بشكل أكثر مما تستلزمه الطرائق الأخرى لحل النزاعات [28].و غالباً ما يعمد المتعاقدون على تنفيذ المشروع إلى تجنب التقاضي في حل النزاعات و هذا يعود إلى أن اللجوء إلى التقاضي ممكن أن يؤدي إلى تقليص هامش الربح و تأثر العلاقات بين المشاركين في المشروع بشكل سلبي [28].

3.8.3 الطرق البديلة لحل المنازعات ADR :

تعرف بأنها الوسائل التي يلجأ إليها الأطراف عوضاً عن القضاء العادي و التحكيم بغية حل المنازعات القائمة فيما بينهم [25]. وتشهد الوسائل البديلة لحل المنازعات اهتماماً متزايداً على كافة الأصعدة القانونية و القضائية، وذلك بالنظر لما توفره هذه الوسائل من مرونة وسرعة في حل النزاع، وحفاظاً على السرية، هذا فضلاً عن قلة كلفتها [28].

و قد أصبح اللجوء إلى التحكيم و القضاء في بعض صيغ عقود التشييد العالمية مشروطاً بضرورة اللجوء مسبقاً إلى إحدى الوسائل البديلة لحل المنازعات [28] . وقد ظهر مفهوم الوسائل البديلة لحل المنازعات Alternative Disputes Resolution لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1977 و سميت اختصاراً ADR وبسبب الطبيعة الودية لهذه الطرق قامت غرفة التجارة الدولية عام 2001 بتسمية هذه الوسائل ب " الوسائل الودية لحل المنازعات " Amicable Dispute Resolution [35].ومن أشهر هذه الطرق :

▶ طريقة التفاوض Negotiation.

▶ طريقة الوساطة Mediation

▶ طريقة Dispute review board

▶ طريقة Med-arb

▶ طريقة Mini-trials

► طريقة Dispute resolution adviser

► طريقة Expert determination

بالإضافة الى طرق أخرى و طرق تعتمد على أنظمة الذكاء الاصطناعي قيد التجريب حالياً ... سيتم فيما يلي عرض موجز لأهم الوسائل البديلة لحل المنازعات و أكثرها انتشاراً في عقود التشييد العالمية:

1.3.8.3 التفاوض Negotiation:

التفاوض هو عملية المناقشة أو الحوار المباشر بين الأطراف , و التي تهدف إلى التوصل لتسوية مع الطرف الآخر بدون تدخل طرف ثالث [13] . و في تعريف آخر التفاوض هو عملية توافقية تتطلب استعداد كل من الطرفين المتنازعين لفهم وجهة نظر الطرف الآخر حول الخلاف و جاهزية الطرفين و استعدادهما للحل بدون تدخل طرف ثالث [27] .

وهي عملية منظمة تشارك فيها الأطراف لتحديد الاختلافات بينهم و الدخول في عملية المساومة للوصول إلى تسوية , حيث يحاول كل طرف في عملية التفاوض إيضاح احتياجاته و مصالحه , و في حالة نجاح المفاوضات يتم الوصول إلى صيغة مقبولة لدى الطرفين للحل المقترح [13].

يعتبر التفاوض المباشر من الطرق الشائعة جداً حول العالم لحل النزاعات [25].

يعد التفاوض المباشر الطريقة الأقل تكلفة و الأكثر وثوقية و سرية لحل المنازعات [25]. كما تعتبر طريقة التفاوض الطريقة المفضلة لحل منازعات التشييد في نظر العديد من الباحثين [25] . وعادة ما تسبق عملية التفاوض عدد من العمليات الأولية يثبت فيها الأطراف أن لديهم الرغبة في الدخول في عملية تفاوض منظمة, و التفاوض في الأصل اختياري فيمكن للأطراف الانسحاب منه في أي وقت [13]. وتجدر الإشارة إلى أن معظم صيغ العقود العالمية تفرض التفاوض كحل أول للمنازعات الناشئة في مشروع التشييد [25].

2.3.8.3 الوساطة Mediation:

1.2.3.8.3 تعريف الوساطة :

الوساطة هي عملية منظمة تتم من خلال اجتماع خاص و سري بين أطراف النزاع و ممثلهم القانونيين تحت قيادة شخص محايد و مؤهل يدعى "الوسيط" يقوم بتسهيل الطريق على أطراف النزاع و إيصالهم إلى اتفاق مقبول من الطرفين [13]. وفي تعريف آخر هي " المساعي التي يقوم بها شخص محايد بين أطراف النزاع و ممثلهم القانونيين من أجل الوصول إلى حل ودي للنزاع "[13].

و الوساطة تجري في جلسة أو جلسات سرية , و يلتزم جميع الأطراف بالحفاظ على هذه السرية [13]. و الوسيط هو شخص محايد لا يملك أي سلطة لإلزام الطرفين و إجبارهم على أي شيء , لكنه يقدم مساعدته لهما معاً حتى يتمكن كل منهما من تقييم مركزه القانوني والواقعي في النزاع و يجب أن يكون على بينة من المكاسب و الأضرار التي يمكن أن تنشأ و تتطور باستمرار النزاع [13]. و إذا كان الوسيط لا يملك سلطة إصدار القرارات بشأن النزاع , فإنه مع ذلك يوجه جميع الأسئلة التي يراها ضرورية كما يجوز له طلب أي استيضاح أو استفسار حول أي نقطة أو جانب من النزاع و كذلك يجوز له مناقشة أي حل مقترح من جانبه أو من جانب أي طرف, و الغاية الأساسية من الدور المعطى له هو تقريب وجهات النظر و الدفع بالطرفين من أجل الوصول إلى حل ودي للنزاع [13].

استخدمت طريقة الوساطة لحل منازعات التشييد لأول مرة عام 1985 [28]. وبحسب مسح أجرته المنظمة الأمريكية للتحكيم AAA, تعتبر طريقة الوساطة من أسرع الطرق البديلة عن التقاضي و التحكيم انتشاراً في حل منازعات التشييد حول العالم [28]. و بالمقارنة مع التقاضي و التحكيم تعتبر طريقة الوساطة أكثر سرعة في حل المنازعات و أقل تكلفة و أكثر رضائية و سرية [28].

وهي تعتبر من الطرق التي تساعد على تعزيز فهم الأطراف للنزاع و تقلل من المنازعات المستقبلية من خلال الحفاظ على الاتصالات المفتوحة بين الأطراف [28].

و تجدر الإشارة إلى أن الوساطة قد فُرضت في الكثير من عقود التشييد كوسيلة لتسوية النزاعات ، وفي بعض الدول العربية تم اعتماد قوانين للوساطة و التوفيق لحل المنازعات التجارية كما في الأردن و الكويت [28].

وتتخذ الوساطة أشكالاً عديدة فهناك:

الوساطة البسيطة (Simple mediation) وهي التي تقترب من نظام التوفيق في وجود شخص يسعى إلى التقريب بين وجهات نظر المتنازعين . وهناك الوساطة التي تأتي على شكل قضاء صوري و هي التي يتم فيها تشكيل هيئة يرأسها الوسيط تضم وكلاء عن أطراف النزاع و ذلك للوصول إلى حد مقبول من الطرفين .

وهناك الوساطة الاستشارية (Mediation-Consultation) وهي التي يطلب فيها أطراف النزاع الاستشارة من محامٍ أو خبير في موضوع النزاع ثم يطلبون منه بعد ذلك تدخله كوسيط لحل النزاع.

وهناك وساطة التحكيم (Mediation-Arbitration) وهي التي يتفق فيها الأطراف على قيام الوسيط بمهمة التحكيم إذا فشلت مهمته في الوساطة،

وهناك أخيراً الوساطة القضائية (Judicial-Mediation) وهي المعمول بها في النظم الانجلوسكسونية حيث تقوم المحاكم قبل الفصل في النزاع بعرض اقتراح على الأطراف باللجوء بداية إلى الوساطة، وذلك كما هو الحال في النظام المعروف باسم

(Summary Jury Trial) حيث يقوم المحلف المدني (Civil Jury) قبل الجلسة الرسمية بشرح مختصر للأطراف عن الموقف في الدعوى، ويتوصل معهم إلى إصدار حكم في شكل رأي (Advisory Verdict) يكون بمثابة الأساس الذي تقوم عليه المفاوضات في الوساطة [25].

2.2.3.8.3 مراحل عملية الوساطة :

1- الاتفاق على اتباع طريقة الوساطة لحل النزاع ، أو أن يكون ذلك متفقاً عليه مسبقاً في العقد.

2- تعيين الوسيط و يجب أن يكون محايداً و متفقاً عليه و أن يملك خبرة واسعة في حل النزاعات عن طريق الوساطة .

3- يقوم الوسيط بعد تعيينه بعقد اجتماع مع الأطراف المتنازعة في جلسة مشتركة يحضرانها مع ممثليهم القانونيين إذا رغبوا , حيث يقوم الوسيط بإلقاء عرض يوضح فيه مهمته و يوجه الأطراف إلى ضرورة التعامل مع النزاع بنوع من الجدية و الصراحة أثناء تقديم كل منهما لوجهة نظره , كما يُذكر الأطراف بالوقت الذي يستغرقه حل النزاع أمام القضاء و التكاليف المرتفعة للتقاضي و التحكيم , و الغاية من هذا الاجتماع هو المحافظة على استمرار العلاقة بين أطراف النزاع بشكل رئيسي .

و بعد هذا العرض يعطي الوسيط الكلمة للطرف المدعي ليقوم بشرح وجهة نظره حول النزاع بشكل مختصر و الإدلاء بالوثائق التي تتوفر لديه و تحديد طلباته , ثم يعطي الوسيط الكلمة للطرف الآخر لإبداء وجهة نظره حول النزاع , ثم يعلن الوسيط عن رفع الجلسة الجماعية .

4- بعد ذلك يقوم الوسيط بعقد جلسات أخرى تتضمن عقد لقاءات ثنائية بصورة دورية, حيث ينفرد الوسيط بكل طرف من طرفي النزاع , فيبدأ أولاً بالحديث مع الطرف المدعي و دفاعه و يطلب من المدعي حصر طلباته و اقتراحاته لحل النزاع , بعد ذلك يعرض ما تم التوصل إليه مع الطرف المدعي على الطرف الآخر في جلسة أخرى و يستمع إلى رأيه فيما يتعلق بحل النزاع , وبعدها تتكرر هذه اللقاءات الثنائية مع طرفي النزاع بصورة منفردة حتى تتبلور لدى الوسيط صورة مبدئية عن الحل و كذلك عن التنازلات التي من الممكن أن يقدمها كل طرف للطرف الآخر .

5- يقوم الوسيط بصياغة الحل المقترح و عرضه على طرفي النزاع و تنتج هذه المرحلة في حالة نجاح الوساطة بتحرير عقد الاتفاق و التوقيع عليه من قبل المتنازعين , أما إذا فشلت الوساطة ولم يتم التوصل إلى حل مرضي للأطراف فإن الوسيط يعلم الأطراف بهذه النتيجة و يثير في الوقت نفسه انتباههم إلى أن ما أدلوا به من تصريحات و حلول ينبغي أن يبقى سرياً [13,28].

3.3.8.3 مجلس مراجعة النزاع dispute review board:

1.3.3.8.3 تعريف طريقة "مجلس مراجعة النزاع " :

وهي قيام طرف متخصص ومحايد بمراجعة موضوع النزاع مع الطرفين بعد الاستماع إليهما. وتهدف عملية المراجعة إلى عرض معلومات النزاع بشكل مفصل على طرفي النزاع لتسهيل استيعاب كل طرف لنقاط الطرف الآخر، كما تركز على سهولة اتصال طرفي النزاع ببعضهما دون حصول احتكاك غير مفيد للطرفين خاصة في مراحل النزاع الأولية إضافة إلى تقديم المساعدة التقنية من المجلس المحايد إلى كل من طرفي النزاع أثناء إعداد الوثائق القانونية لكل منهما [10,36]. وغالباً ما ينتج عن هذا الأسلوب في معالجة النزاع بلورة حقائق النزاع وتقديم رأي مختص في موضوعه في مراحل متقدمة جداً من حياة النزاع مما يؤدي غالباً إلى تقديم اقتراح فني دقيق لطريقة معالجة النزاع والتي يوافق عليها الطرفان وفي حال عدم اقتناع أي من الطرفين بالاقتراح المقدم من المجلس المحايد يتم تحويل النزاع إلى الأساليب الأخرى في معالجة النزاع حسب اتفاق طرفي النزاع مثل التحكيم أو القضاء [10].

وقد انتشر استخدام هذا النظام بشكل سريع داخل الولايات المتحدة الأمريكية تبعها في ذلك العديد من دول العالم الصناعي، حيث تقدر المشاريع التي تم ويتم معالجتها حتى عام 2006 بألف مشروع (كبير) بقيمة إجمالية تقارب الـ 60 بليون دولار، منتشرة في أكثر من اثنتي عشرة دولة منها أمريكا و بريطانيا و فرنسا و السويد و الدانمارك و نيوزيلندا و جنوب أفريقيا و أوغندا و هونج كونج و الصين و الهند و بنغلاديش. وتقدر القضايا التي تم معالجتها بنجاح حوالي 99 % من إجمالي النزاعات [23,34].

2.3.3.8.3 نظام تكوين وعمل "مجلس مراجعة النزاع " :

قامت المنظمة الأمريكية للتحكيم بإصدار نظام لآلية تكوين وعمل المجلس . وفيما يلي أهم ما جاء في هذا النظام :

أولاً: تكوين المجلس: يتم تكوين المجلس مباشرة بعد توقيع العقد بين المالك و المقاول و مع بدء الأعمال في الموقع و عند استلام طلب تكوين المجلس من أحد الطرفين (خلال 14 يوم من توقيع عقد المشروع المتفق عليه)، يتم تحديد موعد الاجتماع بالطرفين لتحديد التخصصات

المطلوبة من أعضاء المجلس بما يتوافق مع مجال المشروع . و يتم إعداد بيان بالأسماء المقيدة لدى المنظمات التحكيمية المعتمدة رسمياً و التي يمكن تكوين المجلس منها بعد أن يتم الاتصال بكل واحد منهم و معرفة ما إذا كانت لهم علاقة بأي من طرفي العقد قد تمنع مشاركتهم . يرسل البيان إلى طرفي المشروع مع السيرة الذاتية لكل مرشح (خلال 14 يوماً من استلام معلومات التخصصات المطلوبة من طرفي المشروع) . يتم على أثرها تحديد مرشح لكل طرف في المشروع خلال أسبوعين من استلام بيان الأسماء . و في حال عدم موافقة أحد الطرفين على ترشيح الطرف الآخر , يُشعر الطرف غير الموافق بضرورة ترشيح خبير آخر خلال أسبوعين من إشعار عدم الموافقة . و لا يلزم الطرفين بتحديد أسباب عدم الموافقة على مرشح الطرف الآخر [10].

بعد ذلك تقوم المنظمة التحكيمية الرسمية بإعداد بيان بالأسماء المسجلة لديها ضمن قائمة خبراء المجلس إلى مرشحي الطرفين ليقوما بترشيح العضو الثالث في المجلس . كما يقوم كل من طرفي المشروع بالموافقة على ترشيح عضو المجلس الثالث . و ينبغي تحديد العضو الثالث في المجلس خلال أسبوعين من تحديد اسم العضو الأول . وفي حال الاتفاق على مجلس مكون من عضو واحد يتم تعيين هذا العضو بنفس الطريقة السابقة [10].

وهناك خاصيتان رئيسيتان يجب أخذهما بعين الاعتبار عند اختيار أعضاء المجلس و هما الخبرة و الحيادية . و تشمل الخبرة بشكل خاص الخبرة الفنية في المشروع , فمشروع الطرق يحتاج إلى خبير مختلف عن خبير في مشروع لمصنع بتروكيماويات أو مشروع لتحلية المياه [10].

كما تشمل الخبرة أيضاً الاطلاع على العقود و الإلمام بالنواحي القانونية في عقود التشييد و معالجة النزاع . كما أن الحيادية التامة في أعضاء المجلس في موضوع المشروع القائم مطلب أساسي . فلا يمكن الموافقة على اختيار عضو للمجلس إذا كانت له علاقة مباشرة بأحد الطرفين كشراكة أو مساهمة أو عقد عمل , كما أن العلاقة غير المباشرة في بعض الأحيان , كالعلاقة مع جهات أو مؤسسات تتبع أحد الطرفين و ليست ذات علاقة بالمشروع الحالي , قد تؤثر على الاختيار . وتقتضي الحيادية أن لا يعتبر الأعضاء المرشحون من قبل المقاول أو المالك بأنهما ممثلان لهما في المشروع أو في أي من القضايا المتنازع عليها [10].

ثانياً : أسلوب عمل المجلس :

يمكن تلخيص آلية عمل مجلس مراجعة النزاع بما يلي :

- بعد توقيع اتفاقية مجلس مراجعة النزاع بين طرفي المشروع و أعضاء المجلس , يتم تحديد أول اجتماع للمجلس في موقع المشروع حيث يقوم المجلس المنتخب بتحديد أسلوب عمله إما باستخدام الآلية الرسمية المعتمدة والمنصوص عنها في القوانين أو بتطوير آلية أخرى يتفق عليها المجلس .وينبغي تقديم هذه الآلية لطرفي المشروع خلال 28 يوم من توقيع الاتفاقية [10,36].
- يقوم المجلس بالاطلاع على مخططات ووثائق المشروع مثل العقد والمواصفات والشروط الخاصة و العامة و يتم إحاطته يومياً بتطور العمل في المشروع من كل من المالك و المقاول بالإضافة إلى تقارير الاجتماعات الدورية [10,36].
- يقوم المجلس بزيارة دورية يتفق عليها مع المالك و المقاول (كل ثلاثة أشهر مثلاً) يتم خلالها عقد اجتماع مع كبار المسؤولين عند المقاول والمالك .يقوم المجلس أثناء الزيارة بمناقشة أي اختلاف في الرأي بين طرفي العقد والذي قد يؤدي إلى نزاع مستقبلي .ومن البديهي أن تتراكم كمية المعلومات لدى أعضاء المجلس خلال الزيارات العديدة للمشروع مما يسهل معالجة أي نزاع مستقبلي [10,36] .

ثالثاً : مراجعة النزاع :

عند عجز الطرفين عن معالجة مطالبة محددة بينهما بالتراضي يمكن لأحدهما تقديم طلب مكتوب لمجلس مراجعة النزاع محدداً موضوع النزاع بالتفصيل مع تحديد المطالبة و التعويض المطلوب إن وجد , داعماً طلبه بالوثائق اللازمة مع إرسال نسخة من المطالبة إلى الطرف الثاني [10] .

و في خلال ٢٨ يوماً من استلامه صورة خطاب المطالبة ،يقوم الطرف الثاني بإرسال رده على مطالبة الطرف الأول إلى رئيس مجلس مراجعة النزاع مدعماً ذلك بالوثائق اللازمة .وفي حالة وجود مطالبة مضادة من الطرف الثاني يطبق عليها نفس إجراءات المطالبة الأساسية [10].

يقوم مجلس مراجعة النزاع، بعد دراسة المطالبة و خلال ٧ أيام من تقديم الطلب، بتحديد موعد للاجتماع مع الطرفين للاستماع واستكمال الحقائق بالتنسيق مع المالك و المقاول .ويعقد الاجتماع عادة بموقع المشروع لسهولة الحصول على المعلومات و زيارة موقع النزاع إذا لزم الأمر .يقوم الطرف المدعي بتقديم دعواه وشرحها في جلسة الاستماع لأعضاء المجلس داعماً ذلك بالوثائق والحقائق، ثم يقوم الطرف المدعى عليه بتقديم دفاعه .و قد يتكرر ذلك عدة مرات إلى أن يكتفي الطرفان و يتم توضيح ملابسات القضية .و قد يقوم أعضاء المجلس بطرح أسئلة للطرفين لاستخراج ما يريدونه من معلومات ضرورية للبت بالنزاع [10].

رابعاً : توصية مجلس مراجعة النزاع :

بعد الاستماع إلى طرفي النزاع و بعد جلسة المداولة لأعضاء المجلس , يقوم المجلس بكتابة توصيته لحل النزاع , داعماً ذلك بالتحليل للوقائع و الوثائق المقدمة و الحقائق و يقوم بتقديمها إلى طرفي النزاع خلال 14 يوماً من انتهاء جلسات الاستماع . و في خلال 14 يوم من استلام توصية المجلس يقوم المالك و المقاول بكتابة موافقتهم أو اعتراضهم على القرار و تقديمه إلى مجلس مراجعة النزاع مع إرسال نسخة إلى الطرف الثاني .و في حال عدم الكتابة من أحد الطرفين يعتبر ذلك موافقة منه على توصية المجلس لمعالجة النزاع . أما في حالة اعتراض أي من الطرفين على قرار المجلس فيمكن لطرفي النزاع اللجوء إلى أساليب أخرى لمعالجة النزاع مثل التحكيم أو القضاء أو مما قد يكون منصوصاً عليه في العقد الأساسي بين المالك و المقاول .وقلما يعترض أي من الطرفين على قرار المجلس لأن مبدأ مجلس مراجعة النزاع يعتمد على ثقة الطرفين في حكم و قدرات أعضاء المجلس [10,36].

خامساً : التحكيم :

يتحمل كل من المالك والمقاول تكاليف مجلس مراجعة النزاع بالتساوي ما لم يتفق الطرفان على غير ذلك [10].



الشكل (2-3) مخطط للخطوات المتبعة في طريقة مجلس مراجعة النزاع بحسب المنظمة الأمريكية للتحكيم AAA

4.3.8.3 المحكمة المصغرة mini trial:

تعتبر المحكمة المصغرة (mini trial) من الوسائل البديلة لتسوية المنازعات [25] حيث من الممكن أن يُنص في العقد على إجرائها في حال وقوع أي نزاع قبل اللجوء إلى الطرق الأخرى كالقضاء و التحكيم [25].

تعتبر المحكمة المصغرة (mini trial) مستقلة بشكل كامل عن المحاكم القضائية الرسمية حيث أنها تعقد بشكل طوعي و توافقي بين الأطراف المتنازعة و القرارات الصادرة عنها غير ملزمة لأي طرف من اطراف النزاع . ولكن الهدف الرئيسي منها هو توضيح وجهات النظر المختلفة لكل طرف من أطراف النزاع بغية تقريبها و التوصل إلى حل ودي للنزاع وكذلك توقع نتائج أي محاكمة قضائية في حال رفع النزاع إلى القضاء الرسمي [28].

تتلخص إجراءات المحكمة المصغرة بما يلي :

يحال النزاع إلى هيئة مكونة من رئيس محايد وعضوين يختار كل من الطرفين المتنازعين واحداً منهما من بين كبار موظفيه أو محاميه في مستويات الإدارة العليا ممن لهم دراية بتفاصيل النزاع ، ويتولى العضوان اختيار الرئيس وإن لم يتفقا على شخصه يعينه مرجع يكون متفقاً عليه سلفاً ، يلتقي الطرفان للاتفاق على قواعد لإجراءات المحاكمة تختصر إلى أقل درجة ممكنة، وهكذا يتحدد عدد المستندات التي ستقدم والمهل لتبادل اللوائح بعد جلسة المرافعة التي يجب أن لا تتجاوز اليومين، يجتمع الموظفان عضوا المحكمة للتفاوض بحضور رئيس المحكمة المحايد حيث يقوم كل من العضوين بتقديم دفاعه بأفضل طريقة ممكنة وبشكل موجز أمام رئيس المحكمة ، ويمكن لكلا الطرفين استدعاء الشهود و توجيه الاسئلة لهم أمام رئيس المحكمة . وفي نهاية جلسات المرافعة التي ينبغي لها ألا تتجاوز اليومين يقدم رئيس المحكمة رأيه للحل ويحدد المسؤوليات عن النزاع وبعدها تستمر المفاوضات بين عضوي المحكمة بغية الوصول إلى المصالحة والحل النهائي للنزاع . ولكن هذه المفاوضات تبقى سرية لا يمكن كشفها إذا فشلت المفاوضات في الوصول إلى صلح وذهب الطرفان إلى المحكمة القضائية، ولكن يمكن تقديم المستندات والإثباتات واللوائح المقدمة خلال المحاكمة المصغرة إلى المحاكمة القضائية إذا فشل حل النزاع وسارت الأمور إلى دعوى قضائية [25] .

4.8.3 دور الخبرة في حل المنازعات :

يزداد دور الخبرة أهمية في هذا العصر مع ازدياد المعاملات و المبادلات , و تنوع الأنشطة الاقتصادية , و تعقد الحياة و زيادة الاتصال و تنوع المعارف و كثرة التخصصات و هذا ما يدفع إلى المزيد من المشاكل القانونية و ما يكتنفها من تعقيدات و أمور فنية مما يجعل الحاجة ملحة إلى الاستعانة بأهل الخبرة [13] .

1.4.8.3 تعريف الخبرة :

عرفت محكمة النقض السورية الخبرة بأنها " مهمة فنية تجنح إليها المحكمة كلما وجدت لديها مشكلة تستدعي معرفة خاصة " [5].

وفي تعريف آخر " الخبرة هي إجراء تحقيق يعهد بها القاضي إلى شخص يختص بمهمة محددة تتعلق بوقائع معينة يستلزم بحثها إبداء رأي فني أو علمي لا يتوافر لدى الشخص العادي و لا يستطيع القاضي الوصول إليه وحده " [13].

و قد أتاح القضاء السوري إمكانية اللجوء إلى الخبرة كوسيلة من وسائل إثبات الدعوى للبت في النزاعات و ذلك بحسب ما ورد في قانون البينات رقم 395 لعام 1947 حيث عدد المشرع وسائل إثبات الدعوى وجاءت الخبرة و المعاينة في الدرجة السادسة من هذا التعداد [5].

كما أتاح قانون التحكيم السوري رقم 4 لعام 2008 في المادة 33 منه للمحكم أو لأي طرف من أطراف النزاع إمكانية اللجوء إلى الخبرة لإبداء الرأي الفني في الموضوع الذي يدور النزاع حوله [14].

ويلاحظ في القانون السوري بأن الخبرة ليست إلا أداة مساعدة للقاضي و المحكم للبت في النزاع الذي يتطلب رأياً فنياً . بينما تعتمد الكثير من العقود القياسية المتعلقة بالتشييد في دول أخرى على الخبرة كخطوة أولى لحل النزاع قبل اللجوء للقضاء و التحكيم حيث تنص المادة 67 من شروط الـ **FIDIC** لعام 1987 وكذلك نموذج العقود المقدمة من الـ **FIDIC** على أن أي نزاع بين صاحب المشروع والمهندس من جهة والمتعهد من جهة أخرى يجب أن ينظر به أولاً من قبل خبير هندسي . يجب على هذا الخبير أن يعطي قراره بخصوص النزاع خلال 90 يوماً من

تعيينه. وفي حال عدم رضا أي من الأطراف عن قرار المهندس الخبير، يكون أمامه 90 يوماً آخر لتحريك الدعوى التحكيمية وإلا يصبح قرار المهندس الخبير مبرماً وناظراً بحق أطراف النزاع [2]. وفي نفس السياق عرفت مؤسسة (NADRAC) الخبرة بأنها العملية التي يكلف بموجبها أطراف النزاع طرفاً ثالثاً اختصاصياً بالموضوع قيد النزاع لإعطاء رأيه الفني و التأكد من الحجج و البراهين المقدمة حول النزاع [25].

وتجدر الإشارة إلى أن رأي الخبير لا يتعرض إلا للواقع فهو رأي استشاري غير ملزم لا للقاضي أو المحكم و لا للخصوم ,وذلك في حال ندبه من قبل القاضي أو المحكم [13].

9.3 العوامل المؤثرة في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد :

حدد (Fenn 1997) العوامل المؤثرة في اختيار الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد كما يلي :

- **زمن المشروع :** أي يجب اختيار الطريقة التي تحل النزاع بأقل مدة ممكنة و دون التأثير بشكل كبير على الزمن الكلي لتنفيذ المشروع [27].
- **كلفة المشروع :** بمعنى أنه يجب اختيار الطريقة التي تحل النزاع بأقل التكاليف الممكنة و دون التأثير بشكل كبير على الكلفة الكلية للمشروع [27].
- **إنهاء النزاع :** وذلك بأن يتم حل النزاع بشكل كامل باستخدام الطريقة المختارة دون اللجوء إلى طريقة أخرى [27].
- **الرضائية :** وهي تعبير عن مدى رضى المتنازعين عن جدوى و فعالية استخدام الطريقة المختارة في حل النزاع [27].
- **سهولة الإجراءات :** يجب أن تكون الاجراءات و الخطوات المتبعة في الطريقة المختارة سهلة وواضحة وبعيدة عن الصعوبة و التعقيد [27].
- **العلاقة بين أطراف المشروع :** يجب أن تكون الطريقة المختارة ودية قدر الامكان وتحافظ على قدر كبير من التواصل بين الأطراف المتنازعة أثناء حل النزاع [27].

الفصل الرابع :

الدراسة الإحصائية

الفصل الرابع : الدراسة الاحصائية

1.4 تعريف بالدراسة الإحصائية:

1.1.4 التعاريف المستخدمة :

- **العينة :** العينة هي جزء من المجتمع , دراستها وما ينجم عنها من خصائص يُمكن من الاستدلال على خواص المجتمع ككل .
 - **الاستبيان :** هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحليل وفهم المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث .
 - **المتغير المستقل :** أي العامل الذي يسبب الظاهرة .
 - **المتغير التابع :** أي العامل الذي يتبع العامل المستقل الذي يظهر كنتيجة لتأثيرات، وتفاعلات المتغير المستقل .
 - **الجدول التكراري :** جدول يبين توزيع البيانات إلى مجموعات أو فئات .
 - **اختبار الفرضيات :** يتم استخدام بيانات العينة للوصول إلى قرار علمي سليم بخصوص الفروض المحددة حول معالم المجتمع .
 - **الفرض الإحصائي :** هو ادعاء أو تخمين حول معلمة من معالم المجتمع والمطلوب اختبار صحة هذا الادعاء أو التخمين .وهناك نوعان من الفروض:
 - **فرض العدم H_0 :** وهو افتراض عدم وجود فرق معنوي (حقيقي) ما بين الحقيقة والادعاء.
 - **الفرض البديل H_1 :** وهو افتراض وجود فرق معنوي (حقيقي) ما بين الحقيقة والادعاء
- [18].
- **مستوى المعنوية α ودرجة الثقة $(1 - \alpha)$:**

إن القرار الذي سوف نتخذه بناء على الاختبار الإحصائي لا يمكن اعتباره صحيح % 100 فهناك مقدار من الخطأ لأن المعلومات التي نتخذ قرارنا بناءً عليها بيانات مأخوذة من عينة وليس من المجتمع الأصلي، وهذا الخطأ يقل كلما زاد حجم العينة. في اختبار فرض معين، فإن مقدار ثقتنا في القرار المتخذ بالرفض أو القبول يسمى بدرجة الثقة ويرمز له بالرمز $(1 - \alpha)$ كما

وأن مقدار عدم الثقة أو مقدار الخطأ (حجم منطقة الرفض) يسمى بمستوى المعنوية ويرمز له بالرمز α [11]. وعادة يحدد الباحث مستوى المعنوية أو درجة الثقة قبل البدء في عملية الاختبار، في هذا البحث سنستخدم مستوى المعنوية $\alpha = 0.1$ أي درجة ثقة $(1 - \alpha) = 90\%$.

2.1.4 أداة البحث :

تم تصميم استبيان خصيصاً لتحقيق أهداف البحث .وقد بدأ الاستبيان بمقدمة تعرف بالبحث و توضح الغاية منه . تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء :

- الجزء الأول : يتضمن معلومات عن المبحوثين و يتألف من 3 أسئلة .
- الجزء الثاني : يتضمن أسئلة تهدف إلى تحديد الأسباب التي تؤدي حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا و يتألف هذا الجزء من 57 سؤالاً .
- الجزء الثالث : يتضمن أسئلة عن إدارة المنازعات في مشاريع التشييد وتقييم الوسائل المتبعة لحلها في سوريا من خلال التجارب و الخبرات السابقة مع منازعات سابقة تعرض لها المبحوثين . بالإضافة إلى تحديد الوسيلة المناسبة لإدارة هذه المنازعات في سوريا , ويتألف هذا الجزء من 29 سؤال .

3.1.4 المجتمع الأصلي للبحث :

استهدفت الدراسة الإحصائية بشكل رئيسي الأطراف التالية (المالك - المقاول - الاستشاري) , و تم اختيار هذه الاطراف لكونها هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الرئيسية في مشروع التشييد .

4.1.4 عينة البحث :

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من المجتمع الأصلي للبحث في مدينة دمشق و شملت الجهات التي وزع عليها الاستبيان :

- نقابة مقاولي دمشق
- نقابة مقاولي ريف دمشق
- مؤسسة تنفيذ الانشاءات العسكرية
- كلية الهندسة المدنية - جامعة دمشق

- عدد من المكاتب الهندسية و الاستشارية في مدينة دمشق .

2.4 التحليل و النتائج :

1.2.4 جمع البيانات :

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث عددها (186) إستمارة , تم استرداد (166) منها . تم استبعاد (82) إستمارة وهي الإستمارات غير مكتملة الإجابة و الإستمارات التي تحمل الإجابة (لا) على السؤال رقم 61 من الجزء الثالث من الاستبيان (هل سبق و أن حدثت منازعات في المشاريع الهندسية التي عملت بها أو كنت طرفاً رئيسياً مشاركاً فيها (مالك - مقاول - استشاري) ؟) فإذا لم يكن لدى المبحوث أي تجربة متعلقة بمنازعات تشييد سابقة تعرض لها , فإن إجابته لا تحقق الأهداف المرجوة من الاستبيان ولا تغني النتائج . وبالتالي تم إجراء تحليل إحصائي للإستمارات المتبقية (84) استمارة . وبالتالي كل الدراسة الاحصائية اللاحقة ستكون لعينة ذات حجم 84 .

2.2.4 حجم العينة :

من أجل أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المدروس وللحصول على نتائج ذات وثوقية ويعتمد عليها ويمكن بالتالي تعميم نتائج دراستها, يتعين على الباحث اختيار حجم العينة المناسب لإجراء أي تحليل إحصائي [18].
تم حساب حجم العينة باستخدام المعادلة (1) وذلك بفرض مستوى الثقة (90%) والخطأ الأعظمي (0.1) .

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2}{E^2} \dots\dots\dots(1) [18]$$

حيث :

n : حجم العينة.

Z : القيمة المقابلة لمستوى الثقة (90%) وهي تساوي 1.64.

σ : الانحراف المعياري للمجتمع أو الانحراف المعياري للعينة الأولية أو متوسط الانحرافات

المعيارية للعينة الأولية في حال وجود أكثر من متغير. و في حالتنا $\sigma = 0.543$

E : الخطأ الأعظمي المقابل لمستوى الثقة (90%) وهو يساوي (0.1)

بالتعويض المعطيات في المعادلة (1) نحصل على :

$$n = \frac{1.64^2 * 0.543^2}{0.1^2} = 79.3$$

لذلك حجم العينة الكافي يجب أن يكون أكبر أو يساوي (80) . وفي حالتنا حجم العينة يساوي 84 و هو كافٍ لإنجاز الدراسة الإحصائية و الحصول على نتائج ممثلة للمجتمع الإحصائي .
حجم العينة < 30 , وهذا ما سيمكننا من تطبيق اختبارات التوزيع الاحتمالي الطبيعي .

3.2.4 البرامج الحاسوبية المستخدمة في المعالجة و التحليل الإحصائي:

تم استخدام البرامج التالية في معالجة و تحليل البيانات :

- برنامج EXCEL تم من خلاله إجراء بعض المعالجات الإحصائية .
- برنامج SPSS 19 تم من خلاله معالجة معظم البيانات .

تم في بداية إجراء الدراسة الإحصائية ترميز الأسئلة ,حيث أن كل سؤال يمثل متغير . وبالتالي تم تعريف 89 متغير تمثل أسئلة الاستبيان . وفي هذا البحث لدينا (84) حالة (case) . وكل استمارة تمثل حالة وقيم كل متغير هي إجابة المبحوث على السؤال المحدد .

4.2.4 دراسة الموثوقية :

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على موثوقية العينة و مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للشخص المستبين . ويعبر هذا المعامل عن قوة ثبات الاستبيان و إعطائه لنفس النتائج في حال إعادة التطبيق . تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) باستخدام برنامج spss v.19 . حيث يجب أن تكون قيمة معامل (ألفا كرونباخ) أعلى من القيمة 0.7 [18].

تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لثلاثة أجزاء رئيسية من الاستبيان :

الجزء الأول : أسباب المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا :

يتألف هذا الجزء من 55 سؤال وهي الأسئلة من 4 إلى 59 . تم حساب معامل الثبات لهذا الجزء و كانت قيمته كما يلي :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	55

الجدول (1-4)

نلاحظ من الجدول (1-4) بأن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا الجزء من الاستبيان تساوي $0.943 > 0.7$ وهذا ما يدل على موثوقية عالية في إجابات العينة على أسئلة هذا الجزء من الاستبيان .

الجزء الثاني : دراسة أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا :

يتألف هذا الجزء من 6 أسئلة وهي الأسئلة من 63 إلى 68 . تم حساب معامل الثبات لهذا الجزء و كانت قيمته كما يلي :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.786	6

الجدول (2-4)

نلاحظ من الجدول (2-4) بأن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا الجزء من الاستبيان تساوي $0.786 > 0.7$ وهذا ما يدل على موثوقية عالية في إجابات العينة على أسئلة هذا الجزء من الاستبيان .

الجزء الثالث : دراسة أسلوب التحكم في حل منازعات التشييد في سوريا :

يتألف هذا الجزء من 6 أسئلة وهي الأسئلة من 73 إلى 78 . تم حساب معامل الثبات لهذا الجزء و كانت قيمته كما يلي :

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.718	6

الجدول (3-4)

نلاحظ من الجدول (3-4) بأن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا الجزء من الاستبيان تساوي $0.7 < 0.718$ وهذا ما يدل على موثوقية عالية في إجابات العينة على أسئلة هذا الجزء من الاستبيان .

الجزء الرابع : الوسائل البديلة عن القضاء و التحكيم في حل منازعات التشييد :

يتألف هذا الجزء من 5 أسئلة وهي الأسئلة من 83 إلى 87 . تم حساب معامل الثبات لهذا الجزء و كانت قيمته كما يلي :

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

الجدول (4-4)

نلاحظ من الجدول (4-4) بأن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا الجزء من الاستبيان تساوي $0.7 < 0.851$ وهذا ما يدل على موثوقية عالية في إجابات العينة على أسئلة هذا الجزء من الاستبيان .

5.2.4 التحليل الإحصائي (تحليل نتائج الاستبيان):

1.5.2.4 الجزء الأول : معلومات عامة عن المبحوثين :

1- الدور الذي يقوم به المبحوث في قطاع التشييد :

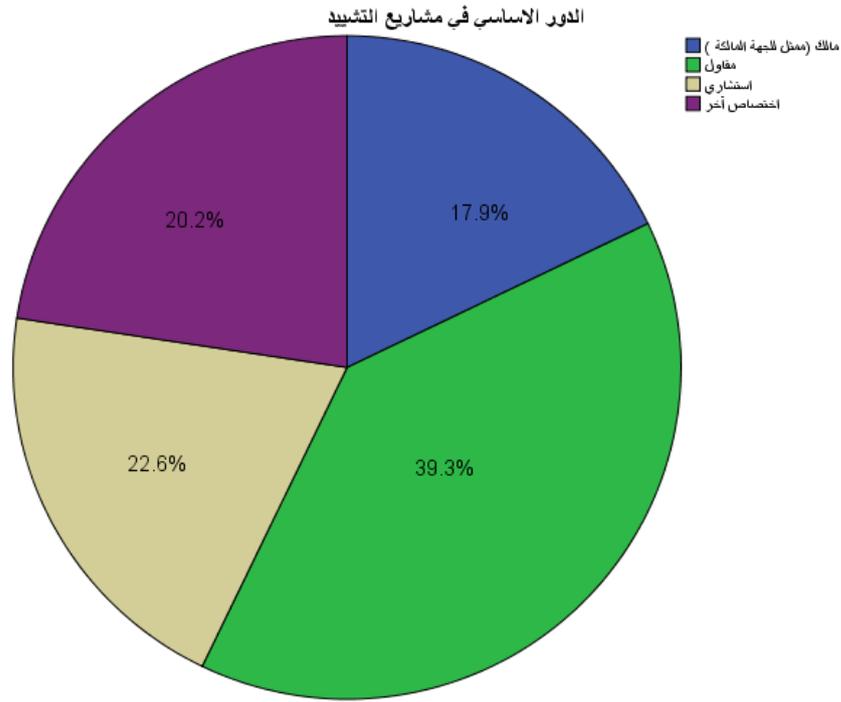
يبين الجدول (4-5) وصف العينة حسب نوع العمل ضمن قطاع التشييد :

الدور الاساسي في مشاريع التشييد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مالک (ممثل للجهة المالكة)	15	17.9	17.9	17.9
مقاول	33	39.3	39.3	57.1
استشاري	17	20.2	20.2	77.4
اختصاص آخر	19	22.6	22.6	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-5)

يبين الشكل (1-4) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب نوع العمل ضمن قطاع التشييد :



الشكل (1-4)

2- عدد سنوات الخبرة :

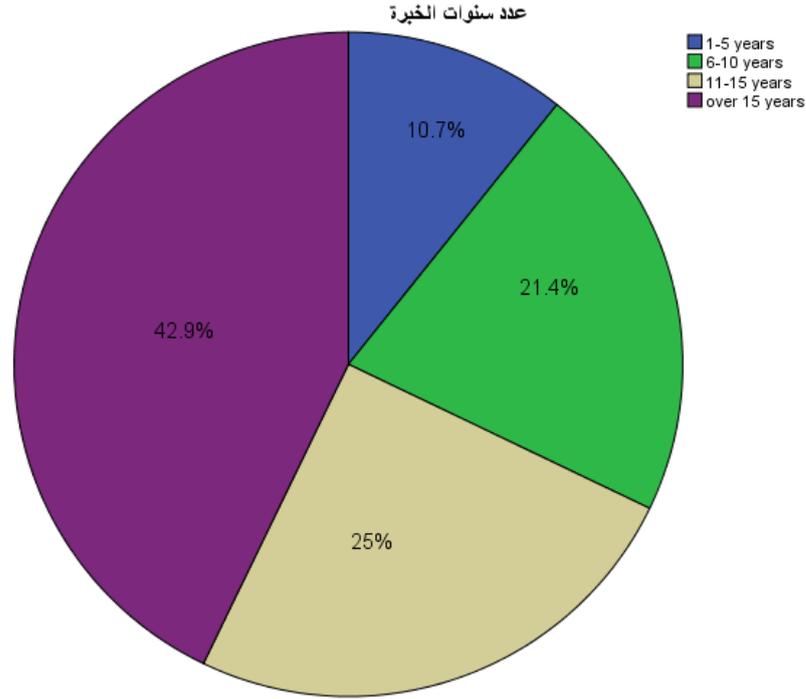
يبين الجدول (4-6) وصف العينة حسب سنوات الخبرة ضمن قطاع التشييد :

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 years	9	10.7	10.7	10.7
6-10 years	18	21.4	21.4	32.1
11-15 years	21	25.0	25.0	57.1
over 15 years	36	42.9	42.9	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-6)

يبين الشكل (2-4) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة ضمن قطاع التشييد :



الشكل (2-4)

نلاحظ أن نسبة المشاركين في الاستبيان من ذوي الخبرة التي تزيد عن 15 سنة في مشاريع التشييد بلغت 42.9% و التي تزيد عن 10 سنوات بالمجمل قد بلغت 67.9% , مما يجعل نتائج الاستبيان مبنية على خبرة جيدة و هذا ما يجعل منه قاعدة بيانات جيدة للدراسة و التحليل و هذا ما يساهم بالتالي في زيادة وثوقية المعلومات التي يمكن الحصول عليها بنتيجة تحليل الاستبيان .

3- القطاع الذي يعمل به المبحوث :

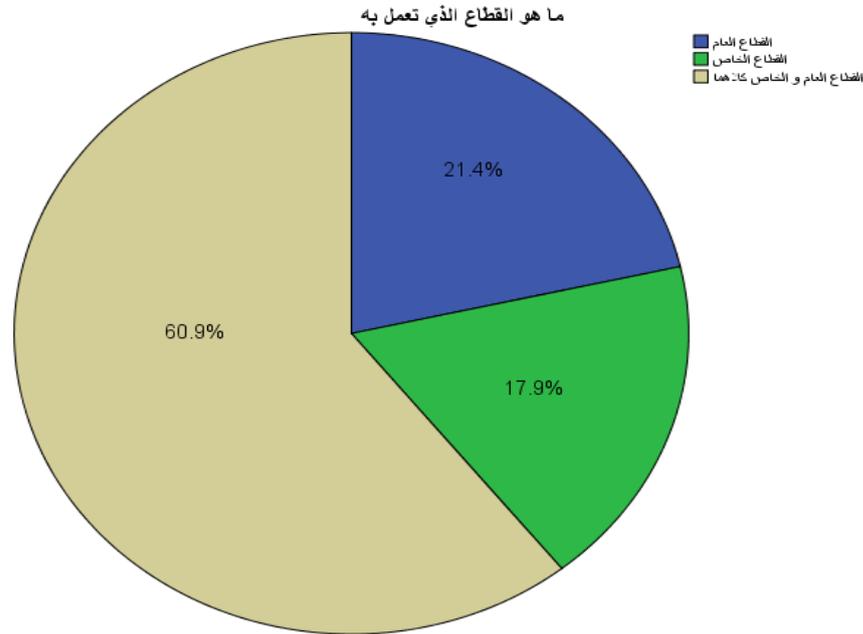
يبين الجدول (7-4) وصف العينة حسب القطاع الذي يعمل فيه المبحوث :

ما هو القطاع الذي تعمل به

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid القطاع العام	18	21.4	21.4	21.4
القطاع الخاص	15	17.9	17.9	39.3
القطاع العام و الخاص كلاهما	51	60.7	60.7	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (7-4)

يبين الشكل (3-4) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب القطاع الذي يعمل به المبحوث في صناعة التشييد :



الشكل (3-4)

نلاحظ من خلال هذا الجدول تمتع أغلب أفراد العينة بميزة العمل ضمن القطاعين العام و الخاص و هذا ما يجعل العينة المختارة على معرفة و خبرة بمشاكل العمل ضمن القطاعين العام و الخاص .

2.5.2.4 الجزء الثاني : أسباب المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا :

تم في هذا الجزء من الاستبيان حصر و ترتيب الأسباب الأساسية المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا حسب أهميتها . وتسهل معرفة الأسباب من عملية إدارة النزاع و حله و تفاديه في المستقبل و هو ما يكمل موضوع البحث و يغنيه و يساعد الأبحاث المستقبلية المرتبطة بموضوع البحث .

تم حصر الأسباب المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا ب (55) سبب من خلال المراجع و الأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع البحث و المقابلات التي أجريت مع (13) خبيراً في مجال صناعة التشييد في سوريا من ذوي الخبرة التي تزيد عن 20 عاماً في هذا المجال .

تم الاعتماد على مقياس الأهمية النسبية في ترتيب الأسباب المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا , حيث قسم مقياس الأهمية النسبية إلى 5 مستويات أعطيت الأوزان من 1 إلى 5 بحسب ما يلي :

الأهمية النسبية	الوزن
غير هام	1
قليل الأهمية	2
متوسط الأهمية	3
هام	4
هام جداً	5

الجدول (4-8)

وبالاستناد إلى مقياس الأهمية النسبية تم حساب الوسطي ((Mean Score (MS) لكل عامل من العوامل بالاعتماد على المعادلة التالية :

$$MS = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i . x_i}{n} \text{ Chan and Kumaraswamy (1996) [35]}$$

حيث α_i الوزن الذي أعطاه المستبين للسبب I .

و x_i عدد تكرارات الوزن α_i بالنسبة للسبب I .

و n العدد الكلي للمستبينين .

استخدم البرنامج spss 19 في تحليل البيانات حيث أعطت نتائج التحليل الأسباب المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا مرتبة بحسب أهميتها كما يلي :

أسباب حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا	Mean Score (MS)
التغير في أسعار المواد و في أسعار العملات	4.69
وجود أخطاء وهفوات في التصميم نتيجة عدم التناسق بين المخططات الإنشائية و المعمارية و الكهربائية و الميكانيكية	4.57
الاعتماد بشكل كبير على آلية السعر الأدنى في التعاقد مع المقاولين و المصممين في سوريا	4.56
الأخطاء في تنفيذ بعض أجزاء المشروع و عدم التقيد بالموصفات و التصاميم	4.55
عدم توضيح أسس حساب و تقييم المطالبات في القانون 51 و في عقود التشييد الخاصة	4.51
عدم كفاية آليات التعامل مع المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع في العقود الخاصة و القانون 51	4.51
الإنهاء المفاجئ للعقد من قبل المالك	4.49
التأخر في صرف استحقاقات المقاول	4.48

أسباب حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا	Mean Score (MS)
عدم اكتمال التصميم ووجود نقص في الرسومات و المواصفات ودفاتر الشروط الفنية	4.45
عدم التقدير الجيد لكلفة ومدة المشروع	4.39
التعاقد وفق أسلوب العقد التقليدي في أغلب مشاريع التشييد في سوريا وهو مالا يتناسب مع أنواع كثيرة من المشاريع	4.38
عدم مراجعة المخططات و المواصفات للتأكد من كماليتها و خلوها من الأخطاء من قبل المالك	4.38
قلة الخبرة (المالك - المقاول - جهاز الإشراف - فريق التصميم - المقاولين الثانويين - عمال)	4.37
الحروب و عدم الاستقرار و تدهور الحالة الأمنية	4.35
عدم دراسة الموقع و الظروف المحيطة به قبل توقيع العقد من قبل المقاول	4.32
التخطيط السيئ و ظهور أخطاء كثيرة في عمليات الجدولة و عدم إجراء تحديثات دورية للخطة	4.31
عدم النص في القانون 51 و في عقود التشييد الخاصة على إلزام المتعاقدين بتسوية خلافاتهم بالطرق الودية	4.29
عدم تأكد المقاول من كمالية المخططات المعدة من قبل فريق التصميم	4.29
عدم تعيين كادر جيد يتمتع بكفاءة عالية لإدارة المشروع و الإشراف عليه	4.24
الافلاس و ظهور مشاكل في التمويل لدى المقاول	4.24
عدم توضيح دور المهندس الاستشاري المشرف على التنفيذ في القانون 51 و في عقود التشييد الخاصة	4.23
تدخل المالك المستمر أثناء تنفيذ المشروع بما يخالف ما هو متفق عليه في العقد	4.23
وجود نقص و أخطاء في جداول الكميات	4.21
الفشل في تخطيط و تنفيذ التعديلات و التغييرات الطارئة على الأعمال في المشروع	4.21
التأخر في إنجاز الأعمال من قبل المقاول	4.21
عدم تقديم المطالبات للمالك في الوقت المناسب	4.19
عدم إعطاء المقاولين الوقت الكافي من أجل التحضير الجيد لمشروع التشييد	4.19
ارتكاب أخطاء في قياس كميات الأعمال المنجزة	4.17
عدم التحقق من قابلية تشييد المشروع من قبل جهاز المالك	4.13
إدخال تغييرات و تعديلات أثناء التنفيذ من قبل المالك	4.1
عدم قيام جهاز الإشراف بتزويد المقاول بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب	4.08
عدم القدرة على توفير التمويل اللازم من قبل المالك	4.08
عدم إعطاء فريق التصميم الوقت الكافي لدراسة المشروع	4.06
فساد جهاز الإشراف	4.02
التأخر في دفع مستحقات المقاولين الثانويين	4
عدم وضوح بعض بنود العقد و حدوث اختلاف بين أطراف العقد حول تفسير هذه البنود	3.98
عدم الرد في الوقت المناسب على مطالبات المقاول	3.98
عدم القدرة على حل الاختلافات البسيطة و الثانوية بالطرق الودية	3.9
ارتباط المقاول بأكثر من مشروع ما ينتج عنه نقص في الكوادر و المعدات و مشاكل في التمويل	3.9
العلاقة غير الودية بين الأطراف الرئيسية في مشروع التشييد و فقدان الثقة فيما بينهم	3.86
عدم التواصل بشكل جيد بين الأطراف المشاركة في مشروع التشييد	3.83
عدم التنسيق بشكل جيد بين مختلف المقاولين	3.83
عدم المراقبة المستمرة لأعمال التشييد من قبل جهاز الإشراف	3.82
قيام فريق التصميم بإجراء تصاميم زائدة عن احتياجات المالك و متطلباته دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة على التصميم الزائد	3.79
التأخر في إصدار أوامر التغيير من قبل المالك	3.79
التردد في طلب التفسيرات و التوضيحات حول بعض بنود العقد أو حول التغييرات المطلوبة من قبل المالك	3.79
عدم المحافظة و الاعتناء بسلامة المواد و المعدات و التجهيزات المقدمة من قبل المالك	3.77
عدم إجراء الاختبارات الدورية المطلوبة أو اعتماد عدد عينات غير كاف	3.75
عدم التزام المقاولين الثانويين بالمواعيد اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم	3.74
عدم التنسيق بشكل جيد بين المقاولين الثانويين	3.73

أسباب حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا	Mean Score (MS)
استعمال عقود قياسية و إدخال تعديلات عليها بشكل غير مدروس	3.67
عدم وجود تخطيط و ارتباط مسبق بالمقاولين الثانويين وموردي المواد من قبل المقاول	3.63
تضارب المصالح و الأهداف بين الأطراف المختلفة في مشروع التشييد	3.51
قلة عدد المهندسين في جهاز الإشراف و عدم توفر بعض الاختصاصات الضرورية	3.48
عدم التزام المالك بتوفير الآليات و المواد و التجهيزات المنصوص عنها في العقد و المطلوبة لتنفيذ المشروع	3.33

الجدول (4-9)

سيتم اعتبار الأسباب العشرة الأولى من الترتيب السابق بأنها الأسباب الأكثر أهمية لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا وهي :

- 1- التغير في أسعار المواد و في أسعار العملات .
- 2- وجود أخطاء وهفوات في التصميم نتيجة عدم التناسق بين المخططات الإنشائية و المعمارية و الكهربائية و الميكانيكية .
- 3- الاعتماد بشكل كبير على آلية السعر الأدنى في التعاقد مع المقاولين و المصممين في سوريا .
- 4- الأخطاء في تنفيذ بعض أجزاء المشروع و عدم التقيد بالموصفات و التصاميم .
- 5- عدم توضيح أسس حساب و تقييم المطالبات في القانون 51 و في عقود التشييد الخاصة .
- 6- عدم كفاية آليات التعامل مع المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع في العقود الخاصة و القانون 51 .
- 7- الإنهاء المفاجئ للعقد من قبل المالك .
- 8- التأخر في صرف استحقاقات المقاول .
- 9- عدم اكتمال التصميم ووجود نقص في الرسومات و المواصفات ودفاتر الشروط الفنية .
- 10- عدم التقدير الجيد لكلفة ومدة المشروع .

- نلاحظ من الترتيب السابق وجود أربع أسباب (من الأسباب الأكثر أهمية) متعلقة بالبيئة التعاقدية في سوريا أي ما نسبته 40% من الأسباب الأكثر أهمية .
- كذلك نجد بأن أسباب حدوث المنازعات المتعلقة بالمالك قد حصلت على نسبة 20% من الأسباب الأكثر أهمية و هي نفس النسبة التي حصلت عليها الأسباب المرتبطة بالاستشاري و المقاول .

- هذه النسب تقترب بشكل كبير من النسب التي تم الحصول عليها من الإجابة عن السؤال رقم 60 حول الطرف المسؤول بشكل أكبر عن حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا حيث كانت هذه النسب كما يلي :

المسؤول الأكبر عن حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المالك	14	16.7	16.7	16.7
المقاول	14	16.7	16.7	33.3
الاستشاري	17	20.2	20.2	53.6
نظام العقود الهندسية في سوريا	39	46.4	46.4	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-10)

1.2.5.2.4 ملاحظات حول ترتيب الأسباب المؤدية إلى حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا :

- عدم كفاية الآلية المتعلقة بالتعامل مع تغير أسعار المواد و المتبعة في عقود التشييد في سوريا و عدم رضا العاملين في قطاع التشييد عن هذه الآلية واعتبارهم بأن هذه الآلية هي العامل الأول المسبب لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا .
- وجود أربع أسباب متعلقة بعقود التشييد من ضمن الأسباب الأكثر أهمية لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا يعكس وجود عدم رضا عن القوانين المتعلقة بصناعة التشييد في سوريا و بالأخص القانون 51 لعام 2004 , من حيث عدم احتوائها على بنود و فقرات أصبحت تشكل مرتكزاً و عنصراً أساسياً في قوانين التشييد العالمية مثل :
 - عدم توضيح أسس تقييم المطالبات و حسابها .
 - عدم توضيح دور المهندس الاستشاري المشرف على التنفيذ .
 - عدم النص على إمكانية تسوية المنازعات قبل اللجوء إلى التحكيم .
 - عدم توضيح و كفاية آليات التعامل مع المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها المشروع .

- عدم وجود آليات و طرق تعاقدية جديدة و اكتفاء القانون 51 بالتعاقد حسب قاعدة السعر الأدنى و والاعتماد بشكل كبير على صيغة العقد التقليدي .
- عدم كفاية ووضوح الآلية المتبعة و المتعلقة بتغيير أسعار المواد .

أي أن القوانين المتعلقة بعمود التشييد في سوريا تشكل بيئة خصبة لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد إذا بقيت على وضعها الراهن دون تجديد .

- لم تظهر العوامل المتعلقة بسوء الإدارة و التخطيط ضمن الأسباب الأكثر أهمية لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا و هذا يدل على عدم إدراك جدي من قبل العاملين في قطاع التشييد في سوريا لأهمية الإدارة و التخطيط و تأثيرهما الإيجابي و الفعال على زمن و كلفة المشروع و تقليل حدوث المنازعات .
- حصلت العوامل المتعلقة بالتصميم على مراتب متقدمة ضمن الترتيب السابق و هو ما يشير إلى ضعف المستوى التقني لدى المهندسين المصممين و هو ما يفتح الباب أمام الباحثين لمناقشة أسباب هذا الضعف .

3.5.2.4 الجزء الثالث : إدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا :

في هذا الجزء من الاستبيان سيتم تقييم الوسائل المتبعة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا (القضاء و التحكيم) ودراسة ملائمتها لبيئة صناعة التشييد في سوريا و تبيان أهم المعوقات التي تواجه هذه الوسائل . بالإضافة إلى ذلك سيتم اختيار الوسيلة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا . وقد شمل هذا الجزء من الاستبيان الأسئلة من 61-89 .

بدء هذا الجزء من الاستبيان بالإجابة عن السؤال رقم 61 وهو (هل سبق و أن حدثت منازعات في المشاريع الهندسية التي عملت بها أو كنت طرفاً رئيسياً مشاركاً فيها) مالك - مقاول - استشاري (؟) و قد تم الإشارة سابقاً إلى استبعاد جميع الاستبيانات التي حملت الإجابة (لا) عن هذا السؤال . و بالتالي فإن جميع أفراد العينة المعتمدة (84) قد أجابوا ب (نعم) عن هذا السؤال .

1.3.5.2.4 دراسة أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا :

يشمل دراسة أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا الإجابة عن الأسئلة من 62 و حتى 70 من الاستبيان . طلب إلى المستبين تحديد فيما إذا تم سابقاً اللجوء إلى القضاء في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها في السؤال رقم (62), فكانت الإجابات كما يلي :

هل سبق وأن تم اللجوء إلى القضاء لحل تلك المنازعات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	26	31.0	31.0	31.0
نعم	58	69.0	69.0	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-11)

أي أن 69% من أفراد العينة سبق و أن تم اللجوء إلى القضاء لحل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .

اختبار الفرضيات :

لتحديد فيما إذا كان القضاء مناسب لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا سيتم استخدام أسلوب اختبار الفرضيات للأسئلة من 63 و حتى 68 . إن الفرضية التي نضعها على أمل رفضها تسمى الفرضية الابتدائية ونرمز لها (H_0) , إن رفض الفرضية (H_0) يقودنا إلى قبول فرضية بديلة نرمز لها ب (H_1) . لإجراء اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS , سيتم إجراء الاختبار : (One-Sample T Test) لمقارنة متوسط استجابات العينة عن كل سؤال مع متوسط ثابت وهو في حالتنا يأخذ القيمة (3) الموافق للإجابة أحياناً . تم الاعتماد على مقياس التكرار في الإجابة عن الأسئلة من 63 حتى 68 , حيث قسم هذا المقياس إلى خمس مستويات هي (أبداً- نادراً - أحياناً - غالباً- دائماً) أعطيت الأوزان من 1 وحتى 5 بالترتيب . عند إجراء الاختبار (One-Sample T Test) سيتم أولاً النظر إلى القيمة sig value ومقارنتها مع مستوى المعنوية (0.1) و نصادف الحالتين التاليتين :

- إذا كانت قيمة $0.1 < \text{sig value}$ فعندها نقول بأنه لا يوجد اختلاف معنوي بين قيمة متوسط استجابات أفراد العينة عن السؤال (المتغير) وبين القيمة (3) و تكون درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة إلى السؤال المطروح [18].
- إذا كانت قيمة $0.1 > \text{sig value}$ فعندها نقول بأنه يوجد اختلاف معنوي بين قيمة متوسط استجابات أفراد العينة عن السؤال (المتغير) وبين القيمة (3) و عندها ننظر إلى قيمة المتوسط : فإذا كانت قيمة المتوسط $3 <$ عندئذ نقبل الفرضية الابتدائية (H_0) , أما إذا كانت قيمة المتوسط $3 >$ عندها نرفض الفرضية الابتدائية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

الفرضية الأولى : الموافقة للسؤال رقم 63

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية مؤثرة في مدة المشروع .
- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع لا يؤدي إلى زيادة إضافية مؤثرة في مدة المشروع .

يبين الجدولين (4-12) و (4-13) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	58	4.05	.887	.116

الجدول (4-12)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	9.030	57	.000	1.052	.86	1.25

الجدول (4-13)

نلاحظ من الجدول (4-13) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات أفراد العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 4.05 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في مدة المشروع .

إن كثرة الدعاوى المعروضة على القضاء بالمقارنة مع عدد القضاة يقود إلى حدوث تأخير في البت بالدعاوى المعروضة على المحاكم, كما أن عدم خبرة الكثير من القضاة في مجال حل منازعات التشييد يقود إلى التأخير في دراسة و حل هذا النوع من المنازعات .

الفرضية الثانية : الموافقة للسؤال رقم 64

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية مؤثرة في كلفة المشروع .
- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع لا يؤدي إلى زيادة إضافية مؤثرة في كلفة المشروع .

يبين الجدولين (4-14) و (4-15) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	58	3.95	.907	.119

الجدول (4-14)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	7.966	57	.000	.948	.71	1.15

الجدول (15-4)

نلاحظ من الجدول (15-4) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات أفراد العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.95 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في كلفة المشروع .

إن طول المدة الزمنية اللازمة لحل المنازعات عبر القضاء يقود إلى زيادة في التكاليف المترتبة على المشروع خاصة إذا تزامنت محاولة حل النزاع عبر القضاء مع توقف أو تباطؤ الأعمال في المشروع, هذه التكاليف يمكن أن تشمل (أجور العمالة و المعدات المتوقفة عن العمل - مواد البناء التالفة - الخسائر الناتجة عن التأخر في استثمار المشروع - تكلفة الفرصة البديلة وغيرها) إضافة إلى النفقات الأخرى المرتبطة بإجراءات التقاضي مثل أجور المحامين وغيرها .

الفرضية الثالثة : الموافقة للسؤال رقم 65

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع يؤدي غالباً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف في المشروع.

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع لا يؤدي إلى تضرر العلاقة بين الأطراف في المشروع..

يبين الجدولين (16-4) و (17-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع؟	58	3.95	.847	.111

الجدول (16-4)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع؟	8.531	57	.000	.948	.76	1.13

الجدول (17-4)

نلاحظ من الجدول (17-4) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات أفراد العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.95 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف في المشروع .

غالباً ما تتميز المنازعات المعروضة على القضاء بالعدائية وهو ما يؤدي إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المتنازعة و هو ما ينعكس سلباً على سير الأعمال في مشروع التشييد .

الفرضية الرابعة : الموافقة للسؤال رقم 66

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع يؤدي غالباً إلى إنهاء النزاع بشكل كامل .

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التقاضي في حل النزاع لا يؤدي إلى إنهاء النزاع بشكل كامل .

يبين الجدولين (18-4) و (19-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	58	3.21	1.225	.161

الجدول (18-4)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	1.286	57	.204	.207	-.06-	.48

الجدول (19-4)

نلاحظ من الجدول (19-4) بأن قيمة $\text{sig value} = 0.204 > 0.1$, أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . أي أن درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لهذا السؤال و نستطيع اعتبار قيمة المتوسط لهذا السؤال $\text{Mean}=3$ وهي الموافقة للإجابة أحياناً .

الفرضية الخامسة : الموافقة للسؤال رقم 67

- الفرضية الابتدائية (H_0) : أفراد العينة راضون عن استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .
- الفرضية البديلة (H_1) : أفراد العينة غير راضين عن استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .

يبين الجدولين (20-4) و (21-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى القضاء ؟	58	2.81	1.249	.164

الجدول (4-20)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى القضاء ؟	-1.156-	57	.252	-.190-	-.46-	.08

الجدول (4-21)

نلاحظ من الجدول (4-21) بأن قيمة $\text{sig value} = 0.252 > 0.1$, أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . أي أن درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لهذا السؤال و نستطيع اعتبار قيمة المتوسط لهذا السؤال $\text{Mean}=3$ وهي الموافقة للإجابة أحياناً .

الفرضية السادسة : الموافقة للسؤال رقم 68

- الفرضية الابتدائية (H_0) : تعتبر إجراءات التقاضي صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا .

- الفرضية البديلة (H_1) : لا تعتبر إجراءات التقاضي صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا .

يبين الجدولين (4-22) و (4-23) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل كانت إجراءات التقاضي صعبة و معقدة ؟	58	3.66	1.035	.136

الجدول (4-22)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل كانت إجراءات التقاضي صعبة و معقدة ؟	4.819	57	.000	.655	.43	.88

الجدول (23-4)

نلاحظ من الجدول (23-4) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات أفراد العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.66 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن إجراءات التقاضي تعتبر صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا ..

اختبار One – Way ANOVA :

▪ سوف نستخدم هذا الاختبار لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستخدام أسلوب التقاضي (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع العمل في قطاع التشييد . حيث أن نوع العمل له أربع مجموعات (مالك – مقاول – استشاري – اختصاص آخر) .

يبين الجدول (24-4) نتائج اختبار One – Way ANOVA :

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	Between Groups	2.156	3	.719	.868	.463
	Within Groups	44.689	54	.828		
	Total	46.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	Between Groups	1.830	3	.610	.766	.518
	Within Groups	43.015	54	.797		
	Total	44.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	Between Groups	.726	3	.242	.326	.807
	Within Groups	40.118	54	.743		
	Total	40.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	Between Groups	8.184	3	2.728	1.905	.140
	Within Groups	77.333	54	1.432		
	Total	85.517	57			
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى القضاء ؟	Between Groups	9.885	3	3.295	2.251	.193
	Within Groups	79.029	54	1.463		
	Total	88.914	57			
هل كانت إجراءات التقاضي صعبة و معقدة ؟	Between Groups	1.580	3	.527	.478	.699
	Within Groups	59.524	54	1.102		
	Total	61.103	57			

الجدول (4-24)

نلاحظ من الجدول (4-24) بأن قيمة المعنوية $\text{sig value} > 0.1$ لدى جميع المتغيرات السابقة و بالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أسلوب التقاضي (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع العمل في قطاع التشييد .

▪ كما تم استخدام هذا الاختبار (One – Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستخدام أسلوب التقاضي (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع القطاع الذي يعمل به المستبين (قطاع عام - قطاع خاص - القطاع العام و الخاص كلاهما)

يبين الجدول (4-25) نتائج اختبار One – Way ANOVA : وذلك حسب القطاع الذي

يعمل به المستبين :

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	Between Groups	4.223	2	2.111	2.724	.174
	Within Groups	42.622	55	.775		
	Total	46.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	Between Groups	3.467	2	1.734	2.304	.109
	Within Groups	41.378	55	.752		
	Total	44.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	Between Groups	.356	2	.178	.242	.786
	Within Groups	40.489	55	.736		
	Total	40.845	57			
هل أدى استخدام أسلوب التقاضي في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	Between Groups	2.764	2	1.382	.919	.405
	Within Groups	82.753	55	1.505		
	Total	85.517	57			
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى القضاء ؟	Between Groups	4.514	2	2.257	1.471	.239
	Within Groups	84.400	55	1.535		
	Total	88.914	57			
هل كانت إجراءات التقاضي صعبة و معقدة ؟	Between Groups	1.440	2	.720	.664	.519
	Within Groups	59.664	55	1.085		
	Total	61.103	57			

الجدول (4-25)

نلاحظ من الجدول (4-25) بأن قيمة المعنوية $\text{sig value} > 0.1$ لدى جميع المتغيرات السابقة و بالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أسلوب التقاضي (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب القطاع الذي يعمل فيه المستبين .

- طلب إلى المستبينين تحديد فيما إذا كانوا سيلجؤون إلى استخدام أسلوب التقاضي في حل منازعات التشييد التي من الممكن أن يتعرضوا إليها في المستقبل فكانت الإجابات التي حصلنا عليها :

في حال حدوث نزاع مع أحد الأطراف حول تنفيذ عقد تشييد في المستقبل هل ستلجأ إلى استخدام أسلوب التقاضي لحل النزاع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	41	48.8	70.7	70.7
	نعم	17	20.2	29.3	100.0
	Total	58	69.0	100.0	
Missing	System	26	31.0		
Total		84	100.0		

الجدول (4-26)

من الجدول (4-26) نلاحظ بأن النسبة الأكبر من الذين لجأوا سابقاً لاستخدام أسلوب القضاء في حل منازعات تشييد سابقة (70.7%) لن يلجؤوا مجدداً إلى القضاء لحل منازعاتهم المستقبلية المرتبطة بمشاريع التشييد .

• كما طلب إلى المستبينين تحديد المآخذ الأخرى التي وجدوها في اتباع أسلوب التقاضي لحل منازعات التشييد في السؤال رقم 70 ، سيتم فيما يلي تلخيص أهم الأجوبة التي تم الحصول عليها :

- كثرة الدعاوي المعروضة على القضاء بالنسبة إلى عدد القضاة مما يؤدي إلى حدوث تأخير في البت بالدعاوي المعروضة على المحاكم .
- عدم خبرة الكثير من القضاة في مجال حل المنازعات في مشاريع التشييد
- حداثة عهد بعض القضاة و قلة خبرتهم
- الرشوة و المحسوبية و عدم استقلالية القضاء بالشكل المطلوب لتحقيق العدالة .

الخلاصة :

- ❖ استخدام أسلوب القضاء في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة مؤثرة في كلفة المشروع .
- ❖ استخدام أسلوب القضاء في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة مؤثرة في مدة المشروع .
- ❖ استخدام أسلوب القضاء في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة في مشروع التشييد .

❖ النسبة الأكبر من الذين لجأوا سابقاً لاستخدام أسلوب القضاء في حل منازعات تشييد سابقة لن يلجؤوا مجدداً إلى القضاء لحل منازعاتهم المستقبلية المرتبطة بمشاريع التشييد ..

أي أن أسلوب التقاضي غير مناسب لحل منازعات التشييد في سوريا .

2.3.5.2.4 دراسة أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا :

يشمل دراسة أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا الإجابة عن الأسئلة من 71 و حتى 80 من الاستبيان .

- طلب إلى المستبين في السؤال رقم 71 تحديد مدى معرفته بأسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد فكانت إجابات المستبينين على النحو التالي :

ما هو مدى معرفتك بأسلوب التحكيم لحل المنازعات في مشاريع التشييد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لم اسمع به	3	3.6	3.6	3.6
معرفة ضعيفة	34	40.5	40.5	44.0
معرفة جيدة	47	56.0	56.0	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-27)

أي أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتمتع بمعرفة جيدة بأسلوب التحكيم في حل المنازعات في سوريا و هو ما يعطي موثوقية جيدة لما سيرد من نتائج حول دراسة موضوع التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا .

- طلب إلى المستبين في السؤال رقم 72 تحديد فيما إذا تم سابقاً اللجوء إلى التحكيم في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها ,, فكانت الإجابات التي حصلنا عليها كما يلي :

هل سبق وأن تم اللجوء إلى التحكيم لحل المنازعات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	45	53.6	53.6	53.6
نعم	39	46.4	46.4	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-28)

أي أن 46.4% من أفراد العينة سبق و أن تم اللجوء إلى التحكيم لحل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .

اختبار الفرضيات :

لتحديد فيما إذا كان التحكيم مناسب لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا سيتم استخدام أسلوب اختبار الفرضيات للأسئلة من 73 و حتى 78 .

الفرضية الأولى : الموافقة للسؤال رقم 73

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية مؤثرة في كلفة المشروع .

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع لا يؤدي إلى زيادة إضافية مؤثرة في كلفة المشروع .

يبين الجدولين (29-4) و (30-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	39	3.28	.686	.110

الجدول (29-4)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	2.567	38	.014	.282	.10	.47

الجدول (30-4)

نلاحظ من الجدول (4-30) بأن قيمة $\text{sig value} = 0.014 < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.28 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب الحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في كلفة المشروع .

هذه التكلفة الزائدة تعود بشكل رئيسي إلى ارتفاع تكاليف و نفقات التحكيم بالمقارنة مع القضاء بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن توقف أو تباطؤ تنفيذ الأعمال في مشروع التشييد .

الفرضية الثانية : الموافقة للسؤال رقم 74

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية مؤثرة في مدة المشروع .

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع لا يؤدي إلى زيادة إضافية مؤثرة في مدة المشروع .

يبين الجدولين (4-31) و (4-32) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	39	3.21	.801	.128

الجدول (4-31)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	1.600	38	.000	.205	-.01-	.42

الجدول (4-32)

نلاحظ من الجدول (4-32) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات أفراد العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.21 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في مدة المشروع .

الفرضية الثالثة : الموافقة للسؤال رقم 75

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع يؤدي غالباً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف في المشروع.

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع لا يؤدي إلى تضرر العلاقة بين الأطراف في المشروع..

يبين الجدولين (4-33) و (4-34) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	39	3.23	.777	.124

الجدول (4-33)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	1.856	38	.171	.231	.02	.44

الجدول (4-34)

نلاحظ من الجدول (34-4) بأن قيمة $\text{sig value} = 0.171 > 0.1$, أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . أي أن درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لهذا السؤال و نستطيع اعتبار قيمة المتوسط لهذا السؤال $\text{Mean}=3$ وهي الموافقة للإجابة أحياناً .

الفرضية الرابعة : الموافقة للسؤال رقم 76

- الفرضية الابتدائية (H_0) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع يؤدي غالباً إلى إنهاء النزاع بشكل كامل .

- الفرضية البديلة (H_1) : استخدام أسلوب التحكيم في حل النزاع لا يؤدي إلى إنهاء النزاع بشكل كامل .

يبين الجدولين (35-4) و (36-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	39	3.85	1.288	.206

الجدول (35-4)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	4.101	38	.000	.846	.50	1.19

الجدول (36-4)

نلاحظ من الجدول (36-4) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 3.85 > 3$$

وبالتالي نقبل الفرضية (H_0) أي أن استخدام أسلوب الحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى إنهاء النزاع بشكل كامل في المشروع .

الفرضية الخامسة : الموافقة للسؤال رقم 77

- الفرضية الابتدائية (H_0) : أفراد العينة راضون عن استخدام أسلوب التحكم في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .

- الفرضية البديلة (H_1) : أفراد العينة غير راضين عن استخدام أسلوب التحكم في حل منازعات التشييد التي تعرضوا لها .

يبين الجدولين (37-4) و (38-4) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى التحكم ؟	39	3.38	1.248	.200

الجدول (37-4)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى التحكم ؟	1.924	38	.162	.385	.05	.72

الجدول (38-4)

نلاحظ من الجدول (4-38) بأن قيمة $\text{sig value} = 0.162 > 0.1$, أي أنه لا يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . أي أن درجة الاستجابة متوسطة بالنسبة لهذا السؤال و نستطيع اعتبار قيمة المتوسط لهذا السؤال $\text{Mean}=3$ وهي الموافقة للإجابة أحياناً .

الفرضية السادسة : الموافقة للسؤال رقم 78

- الفرضية الابتدائية (H_0) : تعتبر إجراءات التحكم صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا .
- الفرضية البديلة (H_1) : لا تعتبر إجراءات التحكم صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا.

يبين الجدولين (4-39) و (4-40) نتائج اختبار (One-Sample T Test) لهذه الفرضية :

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هل كانت إجراءات التحكم صعبة و معقدة ؟	39	2.08	1.085	.174

الجدول (4-39)

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	90% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
هل كانت إجراءات التحكم صعبة و معقدة ؟	-5.311-	38	.000	-.923-	-1.22-	-.63-

الجدول (4-40)

نلاحظ من الجدول (4-40) بأن قيمة $\text{sig value} < 0.1$, أي أنه يوجد اختلاف معنوي في قيمة المتوسط . و بالنظر إلى قيمة متوسط استجابات العينة (Mean) نجد بأن :

$$\text{Mean} = 2.08 < 3$$

وبالتالي نرفض الفرضية (H_0) و نقبل الفرضية (H_1) أي أن إجراءات التحكيم لا تعتبر صعبة و معقدة في حل منازعات التشييد في سوريا ..

اختبار One – Way ANOVA :

سوف نستخدم هذا الاختبار لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستخدام أسلوب التحكيم (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع العمل في قطاع التشييد . حيث أن نوع العمل له أربع مجموعات (مالك – مقاول – استشاري – اختصاص آخر) .

يبين الجدول (41-4) نتائج اختبار One – Way ANOVA :

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	Between Groups	1.565	3	.522	1.118	.355
	Within Groups	16.333	35	.467		
	Total	17.897	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	Between Groups	2.072	3	.691	1.085	.368
	Within Groups	22.287	35	.637		
	Total	24.359	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	Between Groups	.594	3	.198	.310	.818
	Within Groups	22.329	35	.638		
	Total	22.923	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكيم في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	Between Groups	3.581	3	1.194	.702	.557
	Within Groups	59.496	35	1.700		
	Total	63.077	38			
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى التحكيم ؟	Between Groups	7.128	3	2.376	1.596	.208
	Within Groups	52.103	35	1.489		
	Total	59.231	38			
هل كانت إجراءات التحكيم صعبة و معقدة ؟	Between Groups	1.413	3	.471	.380	.768
	Within Groups	43.356	35	1.239		
	Total	44.769	38			

الجدول (41-4)

نلاحظ من الجدول (4-41) بأن قيمة المعنوية $\text{sig value} > 0.1$ لدى جميع المتغيرات السابقة و بالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أسلوب الحكيم (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع العمل في قطاع التشييد .

▪ كما تم استخدام هذا الاختبار (One – Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاستخدام أسلوب التحكم (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب نوع القطاع الذي يعمل به المستبين (قطاع عام - قطاع خاص - القطاع العام و الخاص كلاهما)

يبين الجدول (4-42) نتائج اختبار One – Way ANOVA : وذلك حسب القطاع الذي

يعمل به المستبين :

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
هل أدى استخدام أسلوب التحكم في الحل إلى زيادة إضافية في كلفة المشروع ؟	Between Groups	.719	2	.359	.753	.478
	Within Groups	17.179	36	.477		
	Total	17.897	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكم في الحل إلى زيادة إضافية في مدة المشروع	Between Groups	1.038	2	.519	.801	.457
	Within Groups	23.321	36	.648		
	Total	24.359	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكم في الحل إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة المشروع ؟	Between Groups	.352	2	.176	.280	.757
	Within Groups	22.571	36	.627		
	Total	22.923	38			
هل أدى استخدام أسلوب التحكم في الحل إلى إنهاء النزاع بشكل كامل	Between Groups	.541	2	.271	.156	.856
	Within Groups	62.536	36	1.737		
	Total	63.077	38			
هل كنت راضياً عن النتيجة التي تم التوصل إليها بنتيجة اللجوء إلى التحكم ؟	Between Groups	.338	2	.169	.103	.902
	Within Groups	58.893	36	1.636		
	Total	59.231	38			
هل كانت إجراءات التحكم صعبة و معقدة ؟	Between Groups	2.734	2	1.367	1.171	.322
	Within Groups	42.036	36	1.168		
	Total	44.769	38			

الجدول (4-42)

نلاحظ من الجدول (4-42) بأن قيمة المعنوية $\text{sig value} > 0.1$ لدى جميع المتغيرات السابقة و بالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أسلوب التحكيم (في حل منازعات التشييد في سوريا) وذلك بحسب القطاع الذي يعمل فيه المستبين .

- طلب إلى المستبينين تحديد فيما إذا كانوا سيلجؤون إلى استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد التي من الممكن أن يتعرضوا إليها في المستقبل في السؤال رقم 79 فكانت الإجابات التي حصلنا عليها :

في حل حدوث نزاع مع أحد الأطراف حول تنفيذ عقد تشييد في المستقبل هل ستلجأ إلى استخدام أسلوب التحكيم لحل

النزاع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	14	16.7	35.9	35.9
نعم	25	29.8	64.1	100.0
Total	39	46.4	100.0	
Missing System	45	53.6		
Total	84	100.0		

الجدول (4-43)

من الجدول (4-43) نلاحظ بأن النسبة الأكبر من الذين لجأوا سابقاً لاستخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات تشييد سابقة (64.1%) سيلجؤوا مجدداً إلى التحكيم لحل منازعاتهم المستقبلية المرتبطة بمشاريع التشييد .

- كما طلب إلى المستبينين تحديد المعوقات و العيوب الأخرى التي تواجه التحكيم الهندسي في سوريا في السؤال رقم 80 فكانت الإجابات على النحو التالي :

- عدم وجود مراكز متخصصة للتحكيم الهندسي في سوريا
- عدم معرفة الكثير من أطراف النزاعات الهندسية بالتحكيم و ميزاته و إجراءاته و المراكز التحكيمية المخصصة لحل هذه النزاعات

- قلة المحاضرات و الندوات و الدورات المخصصة للتعريف بالتحكيم كوسيلة لحل المنازعات التجارية
- قلة عدد المحكمين المتخصصين بحل المنازعات الهندسية (مهندسين - استشاريين) واعتماد أغلب المراكز التحكيمية على الحقوقيين و القضاة
- ارتفاع أتعاب التحكيم و المحكمين بالمقارنة مع القضاء العادي

الخلاصة :

- ❖ استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في كلفة المشروع .
 - ❖ استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية في مدة المشروع .
 - ❖ استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي أحياناً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة في مشروع التشييد .
 - ❖ استخدام أسلوب التحكيم يؤدي غالباً إلى إنهاء النزاع بشكل كامل
 - ❖ لا تعتبر إجراءات التحكيم صعبة و معقدة .
- و بالنظر إلى عاملي الزمن و الكلفة نستطيع القول بأن أسلوب التحكيم بشكله الراهن و بالمصاعب و المعوقات التي تواجهه غير مناسب لحل منازعات التشييد في سوريا .

3.3.5.2.4 الوسائل البديلة عن القضاء و التحكيم في حل منازعات التشييد :

- سئل المستبئين عن الطرق الأخرى (غير القضاء و التحكيم) التي قاموا باللجوء إليها لحل منازعات التشييد التي تعرضوا لها في السابق , وذلك في السؤال رقم (81) من الاستبيان .
توزعت إجابات المستبئين على النحو التالي :
- التفاوض و الحوار المباشر بين الأطراف المتنازعة
- الحل عن طريق الوساطة
- تشكيل لجنة خبراء

وكان عدد من أجابوا عن هذا السؤال 79 مستبين من أصل 84 وهو الحجم الكلي للعيينة , بنسبة تصل إلى 94.05% و هو ما يدل على شيوع استخدام هذه الوسائل لحل المنازعات في مشاريع التشييد السورية دون الانتباه إلى أن هذه الوسائل تدخل ضمن مفهوم الوسائل البديلة لحل المنازعات (ADR) وهو ما ظهر جلياً لدى الإجابة عن السؤال رقم 82 حول مدى معرفة المستبئين بمفهوم الوسائل البديل لحل المنازعات (ADR) حيث توزعت الإجابات على النحو التالي :

ما هو مدى معرفتك بمفهوم " الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR "

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لم اسمع به	50	59.5	59.5	59.5
معرفة ضعيفة	22	26.2	26.2	85.7
معرفة جيدة	12	14.3	14.3	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-4)

وهو ما يدل على عدم معرفة النسبة الأكبر من العينة بمفهوم (الوسائل البديل لحل المنازعات ADR) و الطرق التي تنضوي تحت هذا المفهوم الذي أصبح يشكل ركيزة أساسية من ركائز علوم الإدارة في كثير من دول العالم .

- تم حصر المعوقات التي حالت حتى الآن من تطبيق الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR في حل منازعات مشاريع التشييد في سوريا ب (5) عوامل وذلك من خلال المقابلات التي

أجريت مع (13) خبيراً في مجال صناعة التشييد في سوريا من ذوي الخبرة التي تزيد عن 20 عاماً في هذا المجال .

تم الاعتماد على مقياس الأهمية النسبية في ترتيب المعوقات التي حالت حتى الآن من تطبيق الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR في حل منازعات مشاريع التشييد في سوريا حيث قسم مقياس الأهمية النسبية إلى 5 مستويات أعطيت الأوزان من 1 إلى 5 بحسب ما يلي :

الأهمية النسبية	الوزن
غير هام	1
قليل الأهمية	2
متوسط الأهمية	3
هام	4
هام جداً	5

الجدول (4-45)

وبالاستناد إلى مقياس الأهمية النسبية تم حساب الوسطي ((Mean Score(MS) لكل عامل من العوامل بالاعتماد على المعادلة التالية :

$$MS = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i . x_i}{n} \text{Chan and Kumaraswamy (1996) [35]}$$

حيث α_i الوزن الذي أعطاه المستبين للسبب I .

و x_i عدد تكرارات الوزن α_i بالنسبة للسبب I .

و n العدد الكلي للمستبيين .

استخدم البرنامج spss 19 في تحليل البيانات حيث أعطت نتائج التحليل - المعوقات التي حالت حتى الآن من تطبيق الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR في حل منازعات مشاريع التشييد في سوريا - مرتبة بحسب أهميتها كما يلي :

المعوقات التي تواجه تطبيق الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR لحل منازعات التشييد في سوريا	Mean Score (MS)
عدم ملائمة القانون 51 لعام 2004 للكثير من الوسائل البديلة لحل المنازعات	4.29
عدم وجود معرفة بالوسائل البديلة لحل المنازعات لدى الكثير من الأطراف العاملة في قطاع التشييد في سوريا	4.25
قلة المحاضرات و الندوات و الدورات المخصصة للتعريف ب"الوسائل البديلة لحل المنازعات " في سوريا	4.21
عدم وجود دراسات تبحث في إمكانية تطبيق "الوسائل البديلة لحل المنازعات " في سوريا	4.2
عدم وجود دراسات تبحث في ميزات "الوسائل البديلة لحل المنازعات " و الفوائد الناتجة عن تطبيقها في سوريا	4.13

الجدول (4-46)

من الجدول (4-46) نجد بأن جميع الأسباب قد حصلت على درجة وسطي $MS > 4$ و بدرجات متقاربة جداً مما يجعلنا نضع هذه الأسباب على سوية واحدة من الأهمية .

ملاحظات حول الترتيب السابق :

- إن تطبيق الوسائل البديلة لتسوية المنازعات ADR في مشاريع التشييد السورية يحتاج أولاً إلى تعديل القوانين الخاصة بعقود التشييد في سوريا بما يتلاءم مع تلك الطرق .
- إن عدم وجود معرفة بالطرق البديلة لتسوية المنازعات ADR لدى قطاع كبير من العاملين في قطاع التشييد في سوريا يدل على عدم مواكبة التطور الحاصل في عقود التشييد العالمية من قبل المشرعين و العاملين في صناعة التشييد في سوريا .
- إن عدم وجود أبحاث أو دورات أو محاضرات تعريفية بالوسائل البديلة لتسوية المنازعات ADR يدل على عدم إيلاء هذا الجانب من جوانب إدارة المشاريع الاهتمام اللازم من قبل الجهات المسؤولة عن قطاع التشييد في سوريا بالرغم مما تقدمه هذه الطرق للمتازعين من توفير في الوقت و التكلفة بالمقارنة مع القضاء و التحكيم .

4.3.5.2.4 الطريقة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا :

طلب إلى المستبينين تحديد الوسيلة المناسبة لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا مع تحديد أسباب هذا الاختيار وذلك في السؤال رقم 89 من الاستبيان فكانت الإجابات التي تم الحصول عليها كما يلي :

الطريقة المناسبة لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid القضاء	10	11.9	11.9	11.9
التحكيم	16	19.0	19.0	30.9
الطرق الودية	58	69.1	69.1	100.0
Total	84	100.0	100.0	

الجدول (4-47)

نلاحظ من الجدول (4-47) بأن النسبة الأكبر من المستبنيين 69.1% تفضل اللجوء إلى الطرق الودية في حل منازعات التشييد مقابل 19% تفضل التحكيم و 11.9% للقضاء . هذه النسب تعكس عدم ثقة العينة بالقضاء و التحكيم كوسيلتين مناسبتين لحل المنازعات المتعلقة بمشاريع التشييد في سوريا .

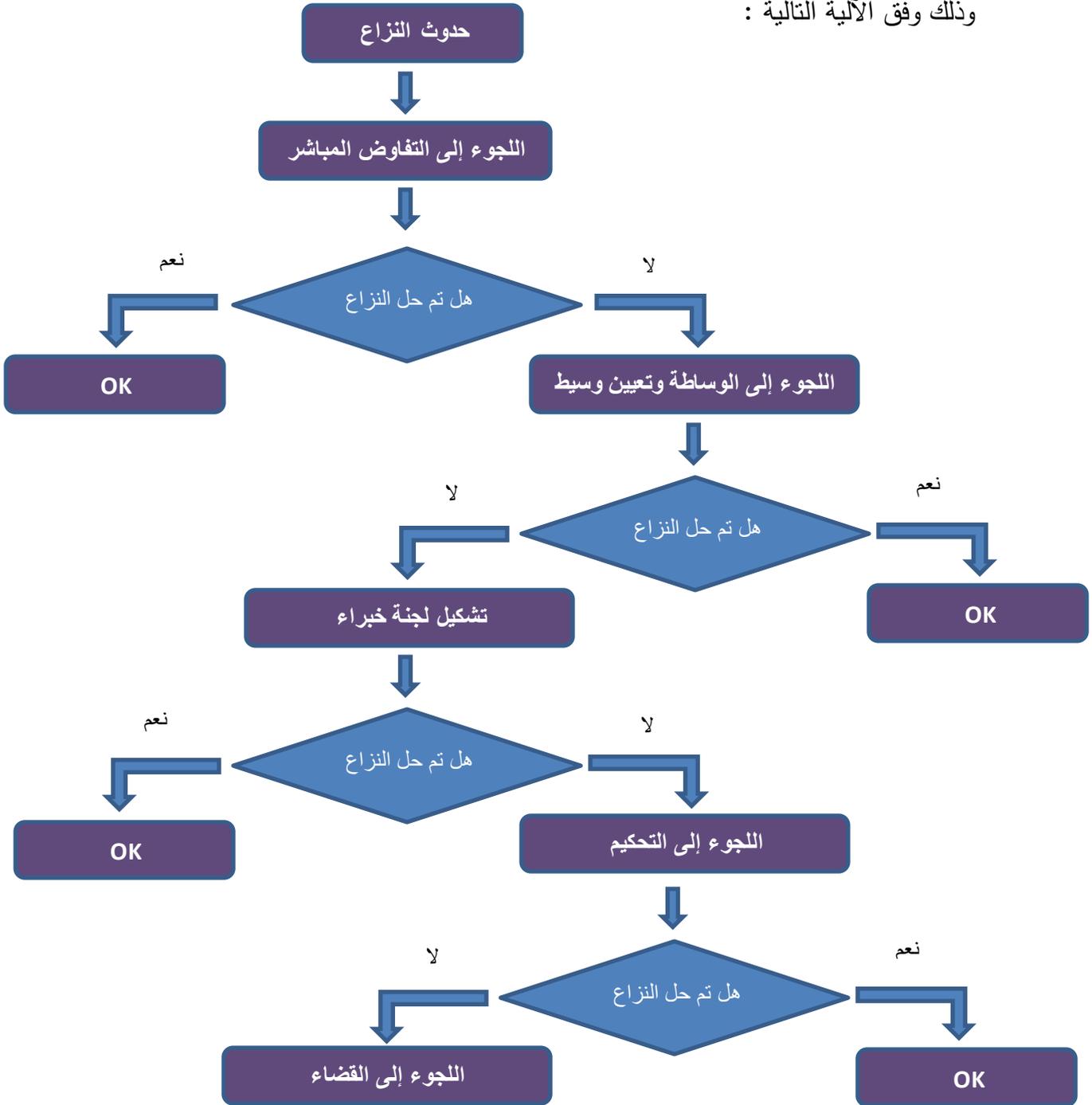
أما عن أسباب اختيار الطرق الودية لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا فتمحورت إجابات المستبنيين حول النقاط التالية :

- تكفل الطرق الودية للمتازعين السرية و الخصوصية بعيداً عن الجلسات العلنية للمحاكم .
- محدودية التكاليف بالمقارنة مع القضاء و التحكيم .
- تحقيق مكاسب مشتركة لطرفي النزاع ذلك أن التسوية النهائية في الطرق الودية تكون قائمة على حل مرضٍ لطرفي النزاع تم التوصل إليه بإرادتهما الحرة ويكون قائماً على تحقيق مكاسبهما ومصالحهما المشتركة .
- المحافظة على العلاقات الودية والمصالح المشتركة بين طرفي النزاع .
- القدرة على حل النزاع بأقصر فترة زمنية ممكنة دون التأثير على المدة الكلية اللازمة لتنفيذ المشروع .

إذا من خلال ما سبق نستنتج بأن الطرق المناسبة لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا هي الطرق الودية أو ما يصطلح على تسميته بالوسائل البديلة لحل المنازعات ADR.

❖ نتيجة عدم رضا المستبنيين عن استخدام وسيلتي القضاء و التحكيم في حل منازعات التشييد وكذلك عدم مناسبة هاتين الوسيلتين (وفقاً لواقعهما الراهن) لحل المنازعات في مشاريع التشييد ، وبنتيجة الإجابة عن السؤال رقم (89) من الاستبيان والتي أظهرت بأن النسبة

العظمى من المستبنيين يفضلون اللجوء إلى الوسائل و الطرق الودية لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا . تم اقتراح الأسلوب الآتي لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا (بغية إدراجه في عقود التشييد العامة والخاصة) والذي يعتمد في البداية على اللجوء إلى الوسائل البديلة و الطرق الودية في حل المنازعات قبل اللجوء إلى التحكيم و القضاء وذلك وفق الآلية التالية :



الشكل (4-4): مخطط التدفق المنطقي المقترح لمعالجة منازعات التشييد في سوريا

5.3.5.2.4 ملاحظات حول الأسلوب المقترح لإدارة المنازعات في مشاريع التشييد في

سوريا :

- ❖ تم اقتراح هذا الأسلوب بغية إدراجه في عقود التشييد الخاصة و العامة في سوريا .
- ❖ يتيح هذا الأسلوب إمكانية استنفاد جميع الطرق الودية لحل النزاع بعيداً عن القضاء و التحكيم وما يترتب عليهما من تضرر للعلاقة بين الأطراف المتنازعة .
- ❖ يمكن هذا الأسلوب من تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات و الوقائع و الوثائق و المستندات المرتبطة بموضوع النزاع مما يسهل بشكل كبير عمل المحكمين و القضاة في حال فشل الوسائل الودية في حل النزاع .
- ❖ يجب أن تُحدّد كل مرحلة من مراحل الأسلوب والمبينة في الشكل (4-1) بفترة زمنية تختصر قدر الإمكان وذلك للمساعدة على تسريع البت في حل النزاع .
- ❖ يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إصدار قوانين متعلقة بالوساطة و الخبرة , تلحظ المنازعات التي تحدث في العقود الإدارية و الخاصة .

الفصل الخامس :

النتائج و التوصيات

الفصل الخامس : النتائج و التوصيات

1.5 النتائج :

- 1- الآلية المتعلقة بالتعامل مع تغير أسعار المواد و المتبعة في عقود التشييد في سوريا اعتبرت العامل الأول المسبب لحدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا .
- 2- استخدام أسلوب القضاء في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة مؤثرة في كلفة ومدة المشروع .
- 3- استخدام أسلوب القضاء في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة في مشروع التشييد .
- 4- النسبة الأكبر (70.7%) من الذين لجأوا سابقاً لاستخدام أسلوب القضاء في حل منازعات تشييد سابقة لن يلجؤوا مجدداً إلى القضاء لحل منازعاتهم المستقبلية المرتبطة بمشاريع التشييد
- 5- أسلوب التقاضي غير مناسب لحل منازعات التشييد في سوريا .
- 6- استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي غالباً إلى زيادة إضافية و مؤثرة في كلفة ومدة المشروع .
- 7- استخدام أسلوب التحكيم في حل منازعات التشييد في سوريا يؤدي أحياناً إلى تضرر العلاقة بين الأطراف المشاركة في مشروع التشييد .
- 8- استخدام أسلوب التحكيم يؤدي غالباً إلى إنهاء النزاع بشكل كامل
- 9- لا تعتبر إجراءات التحكيم صعبة و معقدة .
- 10- أسلوب التحكيم بشكله الراهن و بالمصاعب و المعوقات التي تواجهه غير مناسب لحل منازعات التشييد في سوريا .
- 11- 94.05% من أفراد العينة قاموا سابقاً باللجوء إلى الطرق الودية لحل منازعات التشييد التي تعرضوا إليها سابقاً .

12- النسبة العظمى من العينة (85.7%) لا تتمتع بمعرفة جيدة بمفهوم (الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR) أو لم تسمع به و هذا يدل على عدم مواكبة التطور الحاصل في عقود التشييد من قبل العاملين في قطاع التشييد في سوريا .

13- تطبيق الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR يحتاج أولاً إلى تعديل القوانين الخاصة بعقود التشييد في سوريا بما يتلائم مع تلك الطرق .

14- الطرق المناسبة لحل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا هي الطرق الودية أو ما يصطلح على تسميته بالوسائل البديلة لحل المنازعات ADR .

2.5 التوصيات :

1- ضرورة إدراج بنود تتضمن أسس تقييم المطالبات و طرق حسابها في القوانين و العقود المتعلقة بمشاريع التشييد في سوريا .

2- افتتاح مراكز متخصصة في مجال التحكيم الهندسي بحيث تتكون من محكمين من ذوي الخبرة الكبيرة في مجال العمل الهندسي (مهندسين - استشاريين) .

3- إقامة دورات لتأهيل محكمين في مجال حل المنازعات في مشاريع التشييد .

4- زيادة و تكثيف المحاضرات و الندوات التعريفية بأسلوب التحكيم كوسيلة من وسائل حل المنازعات التجارية و منها المنازعات الهندسية .

5- ضرورة إجراء محاضرات و ندوات تعريفية بالوسائل البديلة لحل المنازعات ADR للعاملين بقطاع التشييد في سوريا .

6- يجب أن تنص القوانين و العقود المتعلقة بمشاريع التشييد في سوريا على ضرورة إلزام المتعاقدين بحل منازعاتهم بالطرق الودية أو بإحدى الوسائل البديلة لحل المنازعات ADR قبل اللجوء إلى التحكيم أو القضاء .

7- يجب إصدار قوانين خاصة متعلقة بالوسائل البديلة لحل المنازعات ADR في سوريا ، كإصدار قانون متعلق بالوساطة ، او قانون متعلق ب " مجلس مراجعة النزاع " .

3.5 التوصيات لدراسات مستقبلية :

1- ضرورة وضع آليات تهدف إلى الحد من حدوث المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا انطلاقاً من معالجة أسباب حدوثها المستنتجة من هذا البحث .

2- يجب على الباحثين في مجال قطاع التشييد في سوريا دراسة كل طريقة من الطرق البديلة لتسوية المنازعات ADR لمعرفة إمكانية تطبيقها وفق الواقع الحالي لقطاع التشييد في سوريا و الفوائد الناتجة عن إدراجها في القوانين والعقود المتعلقة بمشاريع التشييد . بغرض اختيار الطريقة المناسبة من هذه الطرق لإدارة و حل المنازعات في مشاريع التشييد في سوريا .

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

1. ابن منظور , محمد بن مكرم . لسان العرب , دار إحياء التراث العربي , الطبعة الأولى , بيروت , 1995 .
2. البو , أنس . التحكيم في عقود المقاولات , بحث مقدم للدورة التاسعة عشر لتأهيل المحكمين العرب , مصر , 2009 .
3. السهلي , زيد . التحكيم في المنازعات الهندسية , رسالة ماجستير في قسم العدالة الجنائية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض 2009 .
4. القانون المدني السوري الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 84 لعام 1949 .
5. المصري , محمد سمير . الخبرة أمام القضاء , منشورات فرع نقابة المحامين بحلب , 2008
6. جلاي , محمد . محاضرات العقود الهندسية , جامعة دمشق , 2010 .
7. دفتر الشروط العامة الصادر بالمرسوم رقم 450 لعام 2004 .
8. رستم , رفعت . دورة تدريبية في مجال المطالبات في مشاريع التشييد الدولية , القاهرة 2005 .
9. زين الدين , حبيب . الإشراف الميداني في تنفيذ المشروعات , دار الكتاب العربي , الطبعة الثانية , القاهرة , 1989 .
10. سراج الدين , عبد الله . معاجة منازعات التشييد في المملكة العربية السعودية باستخدام مجلس مراجعة النزاع , كلية الهندسة المدنية , جامعة الملك عبد العزيز , جدة , 2006 .
11. سنوبر , محمد غسان . الرياضيات المتقدمة للمهندسين 4 , جامعة دمشق , 2005 .
12. عرنوس , غسان . محاضرات التحكيم , كلية الحقوق , جامعة البعث , 2011 .
13. فريج , محمد سامي . تسوية النزاعات (الحل بالتفاوض و الوساطة - الحسم بالتحكيم و التقاضي) , دار النشر للجامعات , الطبعة الأولى , القاهرة 2007 .

14. قانون التحكيم السوري رقم / 4 / لعام 2008 .
15. قسيس , مفيد . تحليل مشكلة الهدر في مواد بناء هياكل المنشآت الخرسانية خلال مرحلة التنفيذ في سورية , رسالة ماجستير في قسم الإدارة الهندسية و التشييد في كلية الهندسة المدنية , جامعة دمشق , دمشق , 2009 .
16. محمد عباس ن , ندوة الابداع و التميز في النهضة العمرانية بالمملكة الغربية السعودية خلال مائة عام , الرياض , 2007 .
17. نظام العقود العامة الصادر بالقانون رقم / 51 / لعام 2004 , سوريا .
18. نورسيس , ماريجا . تحليل البيانات باستخدام SPSS 17.0 , دار شعاع للنشر و العلوم , حلب , 2010 .
19. هيئة تخطيط الدولة, تحليل قطاع البناء و التشييد , دمشق , 2005 .
20. يوسف حتي , ناصف . النظرية في العلاقات الدولية , دار الكتاب العربي , القاهرة , 1991 .

21. Ali A, *Construction Industry Payment and Adjudication Act – Reducing Payment -Default and Increasing Dispute Resolution Efficiency*. 2005 .
22. Bachner J. ADR, *alternative dispute resolution for the construction industry*, 18 Association of Soil and Foundation Engineers, Silver Spring, Md 18. (1988).
23. Chapman, P.H.J., “*Dispute Board*”, The Adjudication society homepage, <http://oxfordinform.com/adjudication> .
24. Cheung S.O, Henry C. H. Suen, *Fundamentals of Alternative Dispute Resolution Processes in Construction*, Journal of Construction Engineering and Management, 2002.
25. Collins R, London K . *Dispute Avoidance and Resolution : A Literature Review* , CRC Construction innovation , Australia , 2007 .
26. Fenn P, Gameson R . *Construction Conflict Management and Resolution*, E & F N Spon , London , 1997 .
27. Fenn, P., O'Shea, M. and Davies. *Dispute resolution and conflict management in construction : an international review* , E & FN Spon London,1998.
28. Kathleen M. J. Harmon . *Resolution Of Construction Disputes : A Review Of Current Methodologies* , Journal of Leadership and Management in Engineering , New York , 2003 .
29. Keith C, *Managing Construction The Contractual Viewpoint*, Delmar Publisher Inc.,New York. 1994 .
30. K.S Singh Harbans , *Engineering and Construction Contracts Management:Post-Commencement Practice*, LexisNexis Business Solutions, Singapore, 2003 .
31. Motsa C. *Managing Construction Disputes*, Master of Science (Construction Management), University Technology, Malaysia, 2006.

32. Murdoch J , Hughes W. ***Construction Contract: Law and Management***, Third Edition, Spon Press, London ,2000.
33. POH K.C. ***The Causes of Construction Dispute on Client Organization***, Master of Science (Construction Management), University Technology, Malaysia , 2005.
34. Robert J. Smith and Rober A. Rubin “***A New Look at DRBs, AAA Offers New DRB Roster and Protocol***”, American Arbitration Association Web Page, 2001.
35. Wahi N. ***Minimizing Construction Disputes***, Master of Science (Construction Management), University Technology, Malaysia, 2008.
36. American Arbitration Association ,***Dispute Review Board, Guide Specifications***, Effective December 1, (2000).

الملاحق