



جامعة تبوك
University of Tabuk

مَجَلَّةُ جَامِعَةِ تَبُوكَ لِلْعُلُومِ الْإِنْسَانِيَّةِ وَالْإِجْتِمَاعِيَّةِ

University of Tabuk Journal for Humanities and Social Sciences

دورية علمية محكمة
تصدر عن جامعة تبوك
(ربع سنوية)

المجلد الخامس - العدد (٣) - سبتمبر ٢٠٢٥م - ردمد: 8797 - 1658



جميع حقوق النشر محفوظة، ولا يسمح بإعادة نشر أي جزء من المجلة أو نسخة بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من جامعة تبوك.

1447هـ/ ٢٠٢٥م، جامعة تبوك



العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات مشاريع التشييد السعودية من
وجهة نظر خبراء التحكيم

Critical Factors for Winning Saudi Construction Disputes from the Perspective of Arbitration Experts

د. فيصل بن الفديع الشريف

أستاذ إدارة المشاريع المساعد، قسم إدارة الاعمال، كليات الشرق العربي

Dr. Faisal A. Alsharif

Project Management Assistant Prof.

Business Administration Department, Arab East Colleges

falsharif@arabeast.edu.sa

ORCID 0009-0004-3425-2596

الملخص: تعاني مشاريع التشييد من كثرة المنازعات، مما يؤثر على أدائها وعلى العلاقات بين أطرافها بالإضافة إلى الخسائر التي قد تلحق بهم. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة مطالبات المشاريع، وبيان أنواع ومصادر النزاعات في المشاريع، والكشف عن العوامل الحرجة التي تسهم في كسب قضايا منازعات المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث طورت استبانة لقياس عوامل الدراسة، ووُزعت على عينة عشوائية مكونة من 166 من المحكمين المعتمدين. وبينت نتائج الدراسة اتفاق 65,1% من المحكمين على ان النزاعات تنشأ بسبب عدم وضوح بنود العقد أو الاختلاف على تفسيرها. كما اجمع 79,5% من المحكمين على ان المفاوض هو منشأ النزاع في القضايا التي قاموا بتحكيمها. وقد اجمع 59% من المحكمين أن أهم العوامل الحرجة لكسب قضايا النزاعات في المشاريع هي توثيق العقد ووضوح بنوده والالتزام به. وجاء عامل الالتزام بمواعيد المراسلات وتوضيح الاختلافات في وقتها وتسجيل محاضر أي اتفاق جديد اثناء تنفيذ المشروع والتوقيع عليه كثنائي عامل حرج يسهم في كسب قضايا منازعات المشاريع تبعاً لآراء عينة الدراسة حيث اجمع على ذلك 53% من العينة. وأوصت الدراسة بوجود العناية بتحرير وصياغة العقود، وكذلك التوثيق الدقيق لتفاصيل المشاريع والمراسلات ووضوحها، والمبادرة في إدارة المطالبات حال ظهورها بتوثيقها وحفظ تسلسل ادلتها وشواهداها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المطالبات في المشاريع. حل النزاعات. التحكيم، المحكمون.

Abstract: Construction projects frequently experience numerous disputes, which negatively impact project performance, relationships among stakeholders, and may lead to financial losses. This study aimed to analyze project claims management, identify the types and sources of disputes in construction projects, and uncover the critical factors that contribute to winning dispute resolution cases. The study adopted a descriptive survey methodology, developing a questionnaire to measure the study's factors. The questionnaire was distributed to a random sample of 166 certified arbitrators. The results indicated that 65.1% of the arbitrators agreed that disputes arise due to ambiguity in contract terms or disagreements over their interpretation. Additionally, 79.5% of the arbitrators agreed that the contractor was the primary source of disputes in the cases they had arbitrated. Furthermore, 59% of the arbitrators identified the most critical factors for winning project dispute cases as contract documentation, clarity of contract

terms, and adherence to contractual obligations. The second most critical factor, according to 53% of the sample, was the commitment to timely correspondence, clarification of differences as they arise, and the documentation and signing of any new agreements during project execution. The study recommended ensuring careful drafting and formulation of contracts, precise documentation of project details and communications, and prompt claim management through proper documentation and preservation of evidence and supporting records.

Key words: Claims Management in Projects, Dispute Resolution, Arbitration, Arbitrators.

المقدمة:

تعاني المشاريع من ارتفاع حجم المطالبات التي تؤدي في الغالب إلى المنازعات ومن ثم إلى طرق التقاضي المتفق عليها تعاقديا. وهذا يستنزف جهدا واموالا يُفترض ان توجه إلى مصلحة المشروع. فقد بلغ معدل ارتفاع حجم النزاع في المشروع الواحد دوليا عام ٢٠٢٠ إلى ٧٦٪ (من ٣٠,٧٠ مليون اعام ٢٠١٩ إلى ٥٤,٢٦ مليون دولار امريكي عام ٢٠٢٠) بينما بلغ الارتفاع لنفس الفترة إلى ٣٨٪ في مشاريع الشرق الأوسط (Arcadis, 2021). ولأن التغيير وما يترتب عليه امر وارد في المشاريع، وكثير ما يتم التغيير في المشاريع بناء على أسباب كثيرة، الا ان تحول بعضها إلى مصدر للمطالبات امرٌ يحدث فقط عندما لا يتفق أطراف المشاريع على معالجته. ذلك لأن مشاريع التشييد تُعد من أكثر القطاعات تعقيداً نظراً لتداخل العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تنفيذها. وغالباً ما تواجه هذه المشاريع تحديات متعددة تؤدي إلى نشوء المطالبات والنزاعات بين الأطراف المعنية، مثل المالكين، والمقاولين، والاستشاريين، والموردين. تنشأ هذه النزاعات نتيجة أسباب متنوعة، مثل التأخيرات في التنفيذ، والتغييرات في نطاق العمل، وارتفاع التكاليف غير المتوقعة، وسوء التخطيط، والغموض في العقود، أو حتى الظروف الطارئة الخارجة عن السيطرة، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية. ومع تزايد حجم وتعقيد مشاريع التشييد، تصبح الحاجة ملحة لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة النزاعات وتسويتها بطريقة تقلل من آثارها السلبية على الجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ.

تشمل إدارة المطالبات العمليات اللازمة لمنع المطالبات في مشاريع التشييد، وما يجب عمله لتخفيف آثار ما يقع منها، ولمعالجة المطالبات ان تطورت بسرعة وفاعلية (PMI, 2007). وتُعرف المطالبة بأنها مطلب أو ادعاء من أحد أطراف العقد الذي يسعى إلى تعديل أو تفسير شروط العقد، أو دفع المال، أو تمديد الوقت أو أي

مطالبة أخرى تتعلق بشروط العقد (Levin, 1998). وتنشأ المطالبات عندما يعتقد أحد طرفي العقد انه بطريقة ما، عن طريق القصد أو التقصير، لم يستوفي حقه التعاقدية، لذلك تكون المطالبة ادعاء ومطالبة بالتعويض عن طريق الأدلة والحجج المقدمة من احد طرفي العقد لدعم قضيته (Parker, 2013).

ومع ان المطالبات تكون في الأصل لمعالجة حقوق طرف من أطراف العقد، الا انها قد تميل إلى إعاقة إكمال المشاريع والتسبب في النزاعات وزيادة التكاليف والتأخير في تسليم المشاريع ضمن المدد التعاقدية المتفق عليها. وهناك بالتأكيد حاجة إلى إدارة فعالة لمطالبات عقود المشاريع خصوصا مع السعي المكثف لأحد طرفي العقد ضد الطرف الآخر للحصول على مقابل مطالبته، ولعدد المتزايد من مطالبات عقود التشييد (Tochaiwat, 2006). وتشكل المطالبات بدايات النزاعات ان لم يتم حلها في مهدها، وتستمر المطالبات أساسا لأي نزاع إلى حين انهائه بغض النظر عن طريقة هذا الانتهاء. وقد ذكر انتونيو (Antoniou, 2024) ان المطالبات غير المحلولة تتفاقم غالبا إلى نزاعات، قد تؤدي إلى التقاضي الذي يُمكن ان يُطيل مدة تنفيذ المشروع عن الجداول الاصلية. وهذا يؤثر على التدفقات النقدية للمشروع، ويضر بالعلاقات بين المعنيين بالمشروع. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المطالبات، ودورها في تفادي المنازعات أو حلها في مراحلها الأولى أو في كسبها ان لم يتم تفاديها أو حلها في مراحلها الأولى. ويدخل هذا البحث ضمن إدارة مطالبات المشروع التي تشمل العوامل التي تساعد على كسب النزاعات، باعتبار ان هذا هو غاية كل طرف يستمر في النزاع ويعمل على تحقيقه.

مشكلة الدراسة:

يعد سوق التشييد كبيرا للغاية في أغلب بلدان العالم، ويُمثل حصة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي للدول (Kurasawa, 2016)، ففي البلدان النامية، يساهم قطاع التشييد في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي ٤-٥٪ (Olanipekun and Saka, 2019). وتُشير التوقعات إلى ان قطاع التشييد حول العالم سينمو من ١٠,٤ تريليون دولار امريكي في عام ٢٠٢٣ إلى ١٦,١ تريليون دولار امريكي بحلول عام ٢٠٣٠ (Deloitte, 2024). ومع ان المنافذ التي يتم منها رصد حجم نزاعات المشاريع متعددة ومتفرقة، الا ان استعراض بعضها يدل على ضخامة تكاليف هذه النزاعات وأثرها الاقتصادي، فقد بلغت نزاعات عقود الإنشاءات ما نسبته ٤٥٪ من القضايا الجديدة المسجلة في غرفة التجارة الدولية لعام ٢٠٢٣ ووصل اجمالي المبالغ محل النزاع فيها إلى ٥٣ مليار دولار (ICC, 2024). وقد أشار تقرير كروكس (Crux, 2023)، بعد دراسة ١٨٠١ مشروع موزعة على ١٠٦ دولة وبلغت تكاليفها ٢,٢٤٧ ترليون دولار، إلى ان القيمة الاجمالية للمبالغ المتنازع عليها تجاوزت ٩١,٣ مليار دولار، بينما يفوق مجموع التمديدات الزمنية التي يطالب بها المقاولون ٨٧٦ عاما إذا قيست بشكل تراكمي. وفي دولة ماليزيا، سُجل أكثر من ٧٠٠ نزاع متعلق بمشاريع البناء في عام ٢٠١٧، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى قضايا مثل درجة وضوح العقد وتجنب صرف الدفعات (Yussof & Zaini, 2022). اما في المملكة العربية السعودية، فقد حددت الأبحاث مشاكل تأخر الدفع كسبب رئيسي للنزاعات، مع مساهمة الطبيعة المعقدة لهذه

المشاريع في سوء الفهم والنزاعات (Assaf et al, 2019). وقد لوحظ ان هناك زيادة في مطالبات التشييد في عام ٢٠١٨ في مشاريع البناء بلغت نسبتها ٢١٪. وهذا يُشير إلى الاتجاه المتزايد في النزاعات التي تتطلب الاهتمام (Nosheen et al, 2020).

وفيما يتعلق بالنتائج المالية المترتبة على نزاعات عقود المقاولات، ذكر لي وآخرون (Lee et al, 2021) ان متوسط تكلفة النزاعات على مستوى العالم يبلغ حوالي ٤٢,٤ مليون دولار، مما يسלט العبء المالي الذي تفرضه النزاعات على صناعة التشييد. ويظهر ان هذا الرقم اعلى في الشرق الأوسط، حيث يبلغ متوسط النزاعات ٦٢ مليون دولار، بينما تمتد عملية الحل لأكثر من ١٧ شهر (Mohammed et al, 2021). وهذا التأخير لا يؤدي إلى تضخيم التكاليف فقط، بل يُعرض الجداول الزمنية والعلاقات مع أصحاب المصلحة للخطر، مما يؤدي إلى مزيد من التعقيدات واحتمالية فشل المشروع (Rahnamayiezekavat et al, 2022).

تواجه صناعة التشييد مشكلة كثرة المطالبات والنزاعات بين أطراف عقودها، حيث تتسبب خسارة المطالبات في زيادة الأعباء المالية الناتجة عن عدم الوفاء بالمطالبات والخسائر بسبب الاعمال غير المدفوعة والتكاليف الإضافية المتكبدة اثناء تنفيذ المشروع (Ahn et al, 2020). وتدل الأرقام التي تم تناولها أعلاه، على مدى وجود وحجم هذه المشكلة، وقد واجه الباحث في القضايا التي قام بالمشاركة في تحكيمها، باعتباره محكماً معتمداً، حالات كثيرة يفشل فيها المطالبين في كسب قضاياهم، مع ما يظهر من قربهم إلى كسبها، وذلك لأسباب قد تبدو بسيطة ويمكن معالجتها لو تم الانتباه أو الاحتياط لها في وقت مبكر. ويتطلب الانتباه والاحتياط المطلوب ان يتم اولاً تحديد العوامل التي يمكن ان تساعد الأطراف (وبالذات المدعين) في كسب قضاياهم. وقد يفيد المحكمين اللذين يقومون بتحكيم القضايا المتعلقة بالمشاريع وتمر عليهم مثل هذه المشاكل في ممارستهم لعملية التحكيم، في تحديد أوجه القصور التي تكون عادة في مذكرات الدعاوي (المطالبات) التي يتقدم بها طرف ضد آخر في قضايا المشاريع لما يمر عليهم في هذا الشأن. لذلك تم التوجه للمحكمين اللذين شاركوا في تحكيم قضايا النزاعات في مشاريع التشييد، للوقوف على أنواع النزاعات المختلفة في التشييد والبناء والتوزيع النسبي لها، إلى جانب تحديد مصادر هذه النزاعات والمطالبات وأخيراً تحديد أهم العوامل والطرق لإنهاء هذه النزاعات لصالح أحد الأطراف من خلال آراء محكمين في هذه المطالبات والنزاعات فهم يمثلوا أهل الخبرة في هذا الجانب.

تساؤلات الدراسة

في سبيل تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في الكشف عن العوامل التي تساعد على كسب مطالبات ومنازعات وقضايا مشاريع التشييد في المملكة العربية السعودية، تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أنواع النزاعات في المشاريع الانشائية وتوزيعاتها النسبية؟
- ما مصادر هذه النزاعات والتوزيع النسبي لها؟
- ما العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات المشاريع الانشائية من وجهة نظر المحكمين؟
- ما المقترحات التي يقدمها المحكمين لتساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع الانشائية؟

أهمية الدراسة:

إن تطوير الوسائل البديلة لتسوية نزاعات التشييد والبناء Alternative Dispute Resolution (ADR) هو أكثر من تطوير في الأسلوب، إنه يظهر في الواقع الحاجة إلى تغيير عميق في النظام القضائي المعاصر ينقلنا هذا التغيير من القانون المفروض إلى القانون القابل للمفاوضة، ومن القوانين والأنظمة والوسائل الوحيدة والمفضلة لتسوية النزاعات إلى طرق ووسائل مرنة لفض المنازعات. خاصة منازعات التشييد والبناء والتي تشمل الكثير من الأطراف من مالك، ومقاول، ومصمم، ومنفذ، واستشاري، ومورد. تظهر الأهمية العلمية في سعي الدراسة إلى توضيح العوامل التي يُمكن ان تساعد هؤلاء أطراف النزاع في كسب القضايا التي يكونوا طرفا فيها، من وجهة نظر المحكمين اللذين يقومون بالتحكيم والفصل في هذه النزاعات. وهذا قد يسهم، من الناحية العملية، في تفادي تطور النزاعات إذا تم تحقيق هذه العوامل مبكرا وتم توفير ما تتطلبه هذه العوامل في مراحل التحكيم والتقاضي. وبهذا يتم تحقيق العدل المطلوب وحصول كل ذو حقٍ على حقه، وتجنب صناعة التشييد والمشاريع خسائر كبيرة مالية قد لا تكون واجبة أو مطلوبة ان تم الانتباه للعوامل التي تساعد على كسب نزاعاتها.

مصطلحات الدراسة:

- المشروع: "هيكل تنظيمي مؤقت يتم إنشاؤه لإنتاج منتج أو خدمة فريدة (مخرج) ضمن قيود معينة مثل الوقت والتكلفة والجودة". (European Commission, 2021: 5).
- مطالبات المشاريع: "مطلب أو ادعاء من أحد أطراف العقد الذي يسعى إلى تعديل أو تفسير شروط العقد، أو دفع المال، أو تمديد الوقت أو أي مطالبة أخرى تتعلق بشروط العقد" (Levin, 1998: 152).
- نزاعات المشاريع: "خلاف أو صراع ينشأ أثناء تنفيذ مشروع البناء، وغالبًا ما يكون بسبب مشكلات مثل تصاعد التكاليف، أو أوامر التغيير، أو التأخيرات. يمكن أن تؤثر هذه النزاعات بشكل كبير على تقدم المشروع" (Vaghela et al, 2024: 2245).

- التحكيم: "وسيلة وطريقة خاصة للفصل في المنازعات بين طرفين أو أكثر، يُنحَل بمقتضاه أطراف النزاع مهمة الفصل إلى محكمين يختارونهم بمحض إرادتهم بحكم ملزم بدلا من الطريق القضائي" (الطويان والسعدون، ٢٠٢٠: ٢٤)
- المحكم: "الذي يفصل في النزاع المحال إلى التحكيم" (اللحيدان، ٢٠٢٣: ٢٧٥).

الأدب النظري

تنشأ مطالبات البناء نتيجة لتغيير متطلبات المشروع من قبل المالك أو ظهور ظروف غير متوقعة. تتضمن هذه التغييرات تكاليف إضافية، ويكون توزيعها موضع نقاش وتفاوض بين الأطراف أما عن طريق التفاوض حيث يتم التوصل إلى حلول ودية بين الأطراف مباشرة، أو الوساطة عن طريق طرفاً ثالثاً محايداً يساعد في الوصول إلى اتفاق، أو التحكيم حيث يتم عرض النزاع على محكم يتخذ قراراً ملزماً، وأخيراً التقاضي القانوني ولكنه قد يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً، فما هي هذه المطالبات التي تتسبب في الخلافات والنزاعات بجانب التكلفة المالية الكبيرة لها.

المطالبات في المشاريع

تعتبر المطالبات والنزاعات طبيعية في عقود التشييد، نظرا لتعقيد هذه المشاريع وكثرة بنودها وطول مدتها وتعدد مواردها واختلاف المعنيين وأصحاب المصلحة فيها. وقد اشارت المحكمة الدولية للتحكيم (ICC, 2005) ان الإدارة الفعالة والاستباقية للنزاعات تساهم بشكل ملحوظ في تقليل التكاليف وتحقيق نتيجة مرضية تساعد في الحفاظ على العلاقات التجارية والتعاقدية. وتشير الأبحاث إلى ان العقود التي تتم صياغتها بعناية ويتوفر فيها توزيع عادل للمخاطر وتوفر شرط تحكيم مفصل، يُمكن ان تعزز فعالية الفصل في النزاع وتزيد فرص تحقيق نتائج إيجابية (Mishra and Aithal, 2022; Jannadia et al, 2000). كما ان درجة تعقيد النزاع ومستوى وضوح الالتزامات التعاقدية يمكن ان يؤثر على احتمال نجاح المطالبات (Agus et al, 2023)، وفي هذا الصدد، يرى دياز (Diaz, 2021) ان المدعون اللذين يقدمون ادعاءات واضحة وموثقة بشكل جيد ومتوافقة مع المعايير القانونية وتوقعات هيئة التحكيم، هم أكثر احتمالية للنجاح. وتلعب خبرة الأطراف المعنية دورا كبيرا في تشكيل نتائج التحكيم (Saputra, 2024)، كما ان المامهم بإجراءات التحكيم وقدرتهم على التواصل بشكل فعال يمكن ان يُعزز فرص نجاحهم (Mishra and Aithal, 2022).

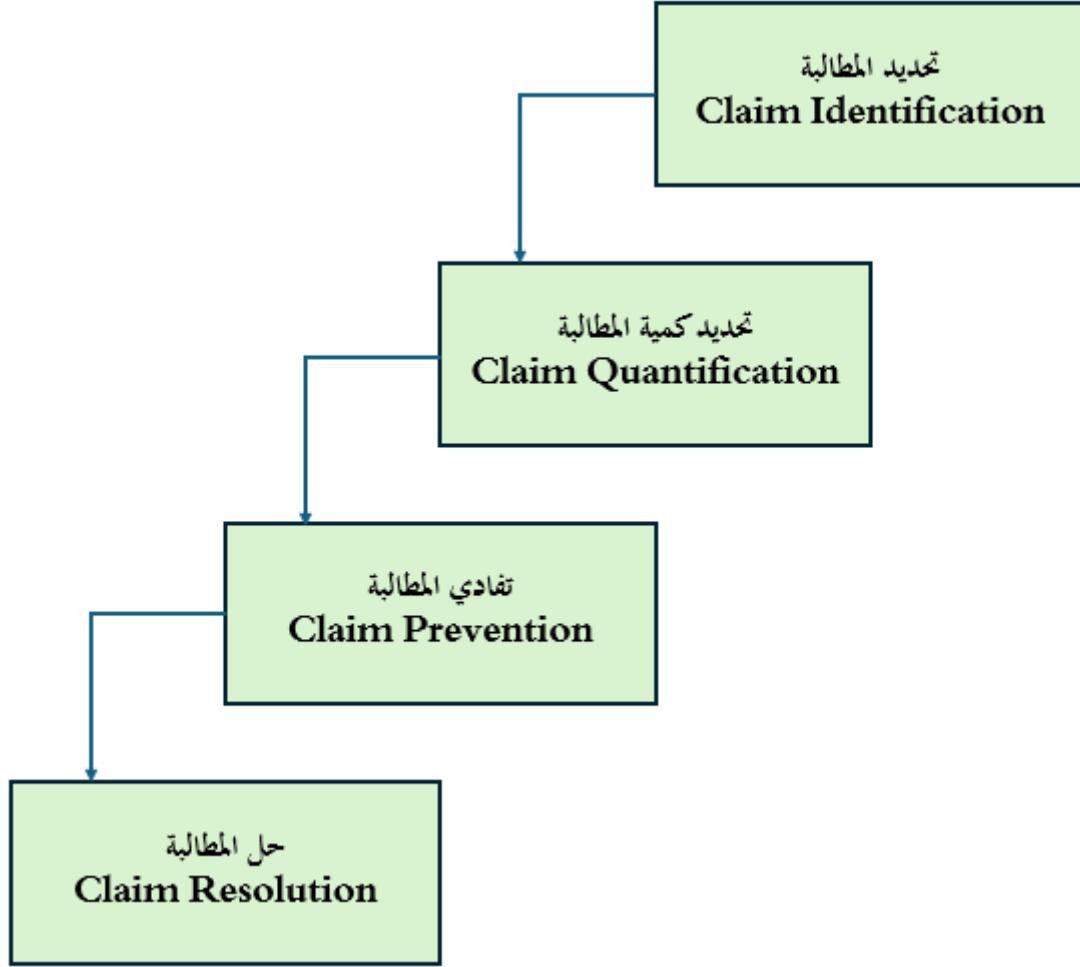
يعتبر السلوك الاستراتيجي لكل من المدعين والمحكمين، احد العوامل المهمة التي تؤثر على نتائج قضايا النزاعات والتحكيم، فقد اولى هان (Han, 2023) أهمية لفهم هياكل الحوافز للمحكمين، مما قد يُشير إلى ان

أطراف النزاع يمكنهم تعزيز فرص نجاحهم من خلال استنتاجات تفضيلات المحكم والردود المناسبة له. وتعتبر خبرة المحكمين وتحيزهم من العوامل التي تؤثر في تحديد نتائج الفصل في القضية، فقد أشار دوناوباور وآخرين (Donaubauer et al, 2018) إلى ان تحيز المحكمين وخبرتهم يمكن ان تؤثر على احتمالية فوز المدعين بقضاياهم، باعتبار ان المحكمون الذين يمتلكون فهما للفروق القانونية والواقعية للقضية هم أكثر عرضة لإصدار قرارات موافقة للمدعين المستدعين جيداً.

إدارة مطالبات المشاريع

يُعتبر حجم المطالبات والنزاعات في مشاريع التشييد كبير في جميع أنحاء العالم، وهذا يعكس مشكلة منتشرة تؤثر على اكمال المشاريع أو تؤدي إلى خلل في دراساتها الأولية وجدواها الاقتصادية. وتوصف نزاعات عقود الإنشاءات بأنها وباء في صناعة التشييد، حيث تشكل عائقاً رئيسياً أمام تسليم المشروع بنجاح (Wang et al, 2023). وتتسم مشاريع التشييد بالتعقيد بشكلٍ عام، نظراً لوجود العديد من الأطراف والمعنيين وذوي الأهداف والمصالح المختلفة، وقد يؤدي هذا إلى احتمالية نشوء المطالبات التي قد تتحول إلى نزاعات ناتجة عن سوء الفهم أو الخلافات حول شروط العقد وقضايا الدفعات المالية وتأخير تسليم المشروع (Okereke et al, 2020; El-Sayegh et al, 2023).

وعندما يتم النظر إلى حجم المطالبات في المشاريع وما يتحول منها إلى منازعات، وتأثيرها على الاقتصاد الوطني للدول وكذلك تأثيرها المباشر على المشاريع وما تسببه من تأخير أو انحراف في تحقيق أهدافها، فإن ذلك يوجه النظر إلى إدارة هذه المطالبات بعناية كفرع أساس من فروع إدارة المشاريع. حيث تساعد الإدارة الفاعلة للمطالبات في تقليل النزاعات وحلها بسرعة والحد من التكاليف الإضافية على المشاريع، وترفع من كفاءة التخطيط وإدارة المخاطر وتحسين العلاقات بين أطراف المشروع. وفي الملحق الذي اضافته معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) Project Management Institute الخاص بإدارة المشاريع الإنشائية (PMI, 2007)، تم إضافة مجال معرفي خاص بإدارة مطالبات المشاريع ضمن اربع مجالات معرفية إضافية تستهدف إدارة المشاريع الإنشائية. وحدد ايضا اربع عمليات يتم تنفيذها عند إدارة مطالبات المشاريع يوضحها الشكل (١) وتنحصر في تحديد المطالبة بشكل عام، وتحديد كميتها من ناحية حجمها وتكلفتها والزمن الذي تحتاجه، وكذلك محاولة تفاديها، أو حلها بطرق حل النزاعات التي سيتم ايرادها ضمن البحث.

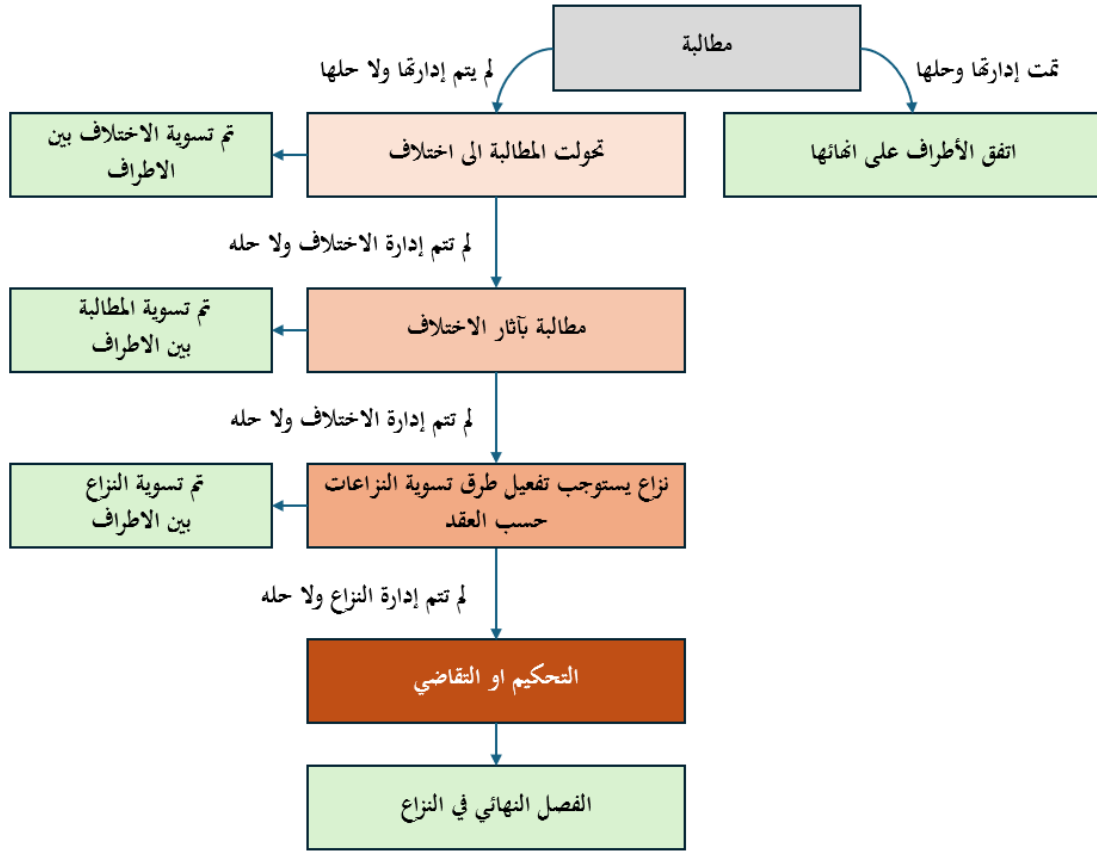


شكل رقم (1) عمليات إدارة مطالبات المشروع

PMI. (2007). (Construction extension to the PMBOK guide. 2nd ed, USA: Project Management Institute.; 168)

خطوات التعامل مع مطالبات المشاريع

المطالبات في المشاريع امر طبيعي، ولا تعتبر مشكلة، الا إذا لم يتم التعامل معها كما ينبغي. يوضح الشكل (2) ملخصاً للخطوات التي تتم غالباً فيما يتعلق بمعالجة المطالبات من المنشأ حتى الفصل فيها.



شكل (٢) خطوات تطور المطالبة وطرق حلها

تنشأ المطالبات عادةً من اختلاف تفسير بنود العقد أو توجيهات غير متفق عليها أو تغييرات في نطاق العمل. قد تُحسم بالمفاوضة المباشرة بين الأطراف، وإلا تتحول إلى خلاف يُعالج بوسائل التسوية البديلة الأسرع والأسهل (التفاوض، مجلس فضّ النزاعات، الوساطة، التحكيم)، أو يُحال إلى القضاء إذا تعدّر الحل. وعند تفاقم الخلاف تُفعل آليات التسوية المنصوص عليها في العقد، أو يُتفق على آلية جديدة إن لم تُحدّد سابقاً، ويكون التحكيم أو التقاضي الفصل النهائي عند عدم التوصل لتسوية. وفي هذا الصدد، أشار الصايغ وآخرون (El-Sayegh et al, 2020) إلى أن التفاوض هو الطريقة الأكثر فعالية لحل مطالبات المشاريع في الامارات العربية المتحدة، حيث يتم تسوية نسبة عالية من المطالبات من خلال هذا النهج. ويتفق هذا مع النتائج التي توصلت إليها دراسات أخرى تشير إلى أن إدارة المطالبات الاستباقية يمكن أن تخفف من الآثار السلبية للمطالبات على الجداول الزمنية للمشروع وتكاليفه (Mohamed et al, 2014). علاوة على ذلك، يُسلط رأي وآخرون (Rai et al, 2020) الضوء على أهمية التنبؤ بالمطالبات لإدارتها بشكل فعال، مشيرين إلى أن المطالبات يمكن أن تؤدي ليس فقط إلى عواقب مالية مقلقة، ولكن أيضاً إلى إلحاق الضرر بقيمة العلامة التجارية والعلاقات بين أصحاب المصلحة.

ويعتبر الفشل في توثيق أسباب وتأثير المطالبة أحد الأسباب التي تجعل المطالبين يخسرون مطالباتهم، وتُشير الأبحاث إلى أن المطالبين غالباً ما يتجاهلون المعلومات المهمة اللازمة لإثبات مطالبهم، مما قد يؤدي إلى رفضهم في

عمليات حل النزاعات (Hammam and El-Said, 2018). وغالبا ما يتم تعطيل إدارة المطالبات فقط لعدم الاهتمام بدور مساحي الكميات Quantity Surveyor وغيرهم من المهنيين في إدارة العقود، وهو ما يؤدي إلى نزاعات غير محلولة تتصاعد إلى مستويات أكثر رسمية (Okereke et al, 2023). وقد يؤدي عدم القدرة على إدارة كميات هائلة من وثائق المشروع وربطها بشكل فعال إلى تفاقم هذه المشكلة حيث يكافح المطالبون لتقديم سرد متماسك لدعم مطالباتهم (Hammam and El-Said, 2018; Okereke et al, 2023).

الدراسات السابقة ذات الصلة:

تم تتبع الدراسات التي تمت على ذات الموضوع في الدوريات العربية والأجنبية، ومع قلة مثل هذه الدراسات بشكل عام، إلا أنه تم التوصل إلى دراسات ثرية ساهمت في تشكيل الإطار النظري للدراسة، وفي تحديد منهجيتها. سيتم عرض بعض الدراسات السابقة اعتماداً على التتابع الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أجرى كلاً من الفيقي ومصطفى (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على اتجاهات وتحديات التقنيات الذكية الخاصة بتسوية المنازعات التعاقدية في مشاريع التشييد من جهة، ومسح واقع إتاحتها وتطبيقها في الرياض من جهة أخرى. تبنت الدراسة المنهج الوصفي على جزأين: اعتمد الأول على مراجعة الأدبيات لاستكشاف ودراسة وتحليل اتجاهات وتحديات التقنيات الذكية المتعلقة بتسوية المنازعات، وتم في الثاني إجراء مسح ميداني لرصد واقع إتاحة وتطبيق هذه التقنيات والأهمية النسبية لها في مدينة الرياض. حدّدت الدراسة أربعة اتجاهات رئيسة: القواعد المعرفية الذكية، العقود الذكية، الحوسبة السحابية، وتقنيات التواصل الذكية، مع ثبوت أن الأخيرة هي الأكثر إتاحة وتطبيقاً تليها السحابة ثم القواعد المعرفية وأخيراً العقود الذكية. أبرز التحديات كانت معلوماتية (اختراق/فقدان البيانات، كلفة ومعالجة البيانات الضخمة)، وتقنية (ضعف البنية وانقطاع الإنترنت وتوقف مزودي البيانات)، وقانونية (حماية البيانات والقيود النظامية). أوصت الدراسة بتشريعات تُفَعِّل وتُسند التسوية الذكية والاعتراف بقراراتها، وبناء نظام لقواعد معرفية موثقة وسهلة الاستخدام.

وقام Alaloul وآخرون (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تقديم مراجعة شاملة للمنهجيات المعتمدة في حل النزاعات التي تنشأ في مشاريع البناء. يقوم البحث بتقييم وتصنيف الأساليب المختلفة لحل النزاعات. تم إجراء مقارنة بين مزايا وعيوب التقاضي بوصفه الأسلوب التقليدي مقابل وسائل التسوية البديلة (Alternative Dispute Resolution - ADR) كالتحكيم والوساطة ووساطة-تحكيم (med/arb) والمحاکمات المصغرة ومجالس مراجعة النزاعات. خلصت الدراسة إلى عدم وجود منهجية مثلى صالحة لكل الحالات؛ إذ يتعين

على المالكين والمقاولين فهم خصائص كل أسلوب وإدراج بنود مناسبة لتسوية النزاعات في العقود. وأظهرت النتائج أن الأكثر شيوعاً هما التقاضي والتحكيم، مع انتشار متسارع للوساطة، وأن اختيار الأداة يعتمد على القانون والوقائع والوقت والتكلفة والعلاقة التعاقدية. وغالباً ما يُحسم الاختيار قبل وقوع النزاع عبر شروط العقد، غير أن المنهجية المحددة مسبقاً قد لا تكون الأفضل عند نشوء النزاع، ما يستدعي مرونة عملية في آلية التسوية—وهي كثيراً ما تكون محدودة.

وفي دراسة Assaf وآخرون (٢٠١٩) التي هدفت إلى تحديد وتقييم أسباب المطالبات والنزاعات في قطاع البناء السعودي من منظور ثلاثة أطراف رئيسية، عبر مسح (٢٥٠ مستهدفاً، ٨٦ استجابة) واستخدام مؤشر الأهمية للترتيب وتحليل فردي وجماعي مع اختبار اتفااق. خلصت النتائج إلى أن أهم المسببات هي: أوامر التغيير بسبب متطلبات جديدة من العميل (٧٨٪)، فروقات الكميات للسبب نفسه (٧٤٪)، تأخيرات المقاول (٧٤٪)، أخطاء/سهو التصميم (٧٢٪)، والتعارض بين المخططات والمواصفات (٧٠٪). وللأسباب المشتركة بين جميع الأطراف برز تغيّر المواد بسبب عدم توافرها كعاملٍ أرجح لحدوث المطالبات. توصي الدراسة بأن يتخذ جميع المعنيين إجراءات وقائية، خاصة الاستشاريون والمقاولون عبر الإحاطة المسبقة بحالة توافر المواد اعتماداً على بيانات السوق التاريخية والراهنة.

وقام كلاً من Hansen and Rostiyanti (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مشكلات المقاولين الإندونيسيين في إدارة مطالبات البناء بمنهجية مختلطة (مراجعة أدبيات واستبيان للممارسين). أبرزت النتائج ضرورة إلمام فرق المشروع ببنود العقد ولا سيما تعريف "حدث المطالبة"، وأن اشتراطات الإخطار القصيرة تُصعّب الالتزام، ما يستلزم مدداً أكثر معقولية. كما شددت على أن التوثيق والسجلات الدقيقة شرط لنجاح المطالبة، مع الحاجة إلى نظام محكم للحصول والاحتفاظ بالسجلات وتقديم المطالبة بتفاصيل مرتبة زمنياً لتوضيح أسبابها. وكشفت الدراسة جذور المشكلات في غياب معايير لإدارة المطالبات، ونقص الكفاءات البشرية، وضعف مهارات التواصل والتوثيق وإدارة الوقت.

وأجرى الطراونة (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى تناول ماهية التحكيم في عقود الفيديك من حيث ماهيته وخصائصه وإجراءاته، مع تقييم لمعالجة المشرّع الأردني لهذه العقود وآثارها. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً لنصوص قانون التحكيم الأردني وبنود فيديك، ومنهجاً مقارناً للاتجاهات الفقهية. وخلصت إلى أن عقود الفيديك ذات طبيعة خاصة قائمة على أسس فنية، وهي عقود نموذجية أعدّها الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين لتنظيم أعمال التشييد، ولا تُعد عقود إذعان. وتُفضّل هذه العقود تسوية النزاعات ودياً أولاً عبر الخبرة ومجالس فضّ النزاعات، ثم اللجوء إلى التحكيم، تجنّباً للمحاكم وإطالة التقاضي؛ ويُعدّ التحكيم الأداة الحاسمة لما يتيحها من مرونة مقارنة بالقضاء. كما أشارت الدراسة إلى أن مجالس فضّ النزاعات أداة حديثة نسبياً لكنها تفتقر لقوة التنفيذ، بخلاف التحكيم.

وهدفت دراسة Alshahrani (2017) إلى تحسين كفاءة حل النزاعات في مشاريع البناء السعودية عبر تطوير إطار عملي، مستندةً إلى منهج مختلط شمل مقابلات شبه منظمّة مع ١٥ أكاديمياً ومحكمًا وخبيرًا، إضافة إلى تحليل كمي. أظهرت النتائج اتفاق ٩٤,١٩٪ على ارتفاع مخاطر النزاعات، وأن أسبابها الرئيسة مالية وتعاقدية ومرتبطة بالمالك أو التصميم أو المقاول أو السلوك، مع مسببات داخل المشروع وخارجه. تتباين أساليب التسوية بين القطاعين؛ فالعام يميل للتقاضي ونادرًا ما يتفاوض، بينما الخاص يستخدم التفاوض والوساطة والتحكيم والتقاضي مع غلبةٍ للتقاضي. وحددت الدراسة أربعة عوائق رئيسة أمام تبني الحلول البديلة: حكومية، تعاقدية، ثقافية، وتنموية/تأهيلية. وأتمت بتطوير إطار تسوية ونموذج CSF-ISM لتحديد وترتيب العوامل الحاسمة وبيان ترابطها.

وفي دراسة Kurniawan (2015) التي هدفت إلى بيان ممارسة حل نزاعات البناء في إندونيسيا. تمت مراجعة أدبيات ومقابلات مفتوحة مع ٤٠ مشاركًا (مقاولون ومالكون وأطراف محايدين). حدّدت النزاعات الأكثر شيوعًا في أربعة محاور: فنية وإدارية وقانونية ومختلطة، وتبيّن أن الجانب الفني هو الأكثر توليدًا للنزاع، فيما عدّ التفاوض الخيار المفضل للحل. أبرز أولويات التسوية لدى الأطراف كانت الحفاظ على العلاقة، والسرية، والحياد، وقابلية التنفيذ؛ مع تأكيد خاص على السرية لحماية السمعة ومنع استغلال أطراف ثالثة للنزاع، وذلك عن طريق ضبط تبادل المعلومات والتواصل المنسق بين المعنيين.

واهتمت دراسة محمد وآخرون (Mohamed et al, 2014) بالكشف عن أسباب نزاعات الإنشاءات وكيف تتحول المطالبات إلى نزاعات كبرى، عبر منهج متعدد المراحل شمل مراجعة أدبيات وعصفاً ذهنياً مع خبراء واستطلاعات لمقاولين ومستشارين ومالكين وتطبيق مبدأ باريتو، ما قاد إلى تحديد ٣١ عاملاً مرتبًا بحسب الأهمية. أبرز العوامل الثمانية كانت: تأخر الدفعات المؤقتة، ضعف مؤهلات الفريق والعمل الجماعي، تمددات الزمن، مخططات ومواصفات غير مكتملة، صياغة تعاقدية ضعيفة، أوامر تغيير، ضعف التواصل داخل الفريق، وتأخر توريد المواد والمعدات. وبناءً على ذلك اقترح الباحثون نظامًا وقائيًا لمنع تصاعد المطالبات يتضمن قوائم فحص عبر مراحل المشروع (قبل التنفيذ وأثناءه وبعده)، وأثبت فاعليته بتحليل أربع حالات واقعية. يبرز البحث الأثر الكبير للنزاعات ويدعو إلى إدارة استباقية للمطالبات، مقدمًا إطارًا عمليًا لمعالجة أبرز مسببات النزاع وأدوات عملية لمهنيي القطاع لتحسين نتائج المشاريع.

وقد ساهم الإطار النظري وتتبع الدراسات السابقة إلى تحديد أهم أنواع النزاعات ومصادرها التي يهتم الباحث في دراسته برصدها تبعاً لآراء المحكمين من الهيئات والوزارات المختلفة في المملكة العربية السعودية، حيث

انهم الفئة الأقرب لحل هذه النزاعات. كما ساهم ذلك في تكوين الفكرة الشاملة وتأكيد وتوضيح حجم مشكلة البحث، والتقديم له، واستنباط الأسئلة التي يجب التأكيد عليها والتي ستوجه إلى عينة البحث من المحكمين لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه. بالإضافة إلى ذلك، تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة والتي تمثلت في تحديد العوامل التي يمكن ان تساعد المطالبين في كسب مطالباتهم، وتحديد هذه العوامل من قبل المحكمين من واقع القضايا التي يقومون بالفصل فيها، ومعرفتهم بأخطاء المطالبين أو مواطن القصور في مطالباتهم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تحاول الدراسة تحديد أنواع ومصادر نزاعات المشاريع الانشائية والبنائية بالمملكة العربية السعودية، وتركز على العوامل التي تساعد على كسب قضايا منازعات هذه المشاريع من وجهة نظر المحكمين القائمين بالتحكيم على مثل هذه المشروعات بتخصصاتهم المختلفة القانونية والهندسية والتجارية.

الحدود الزمنية: تقتصر هذه الدراسة على جمع البيانات خلال الفترة من ١/٩/٢٠٢٤ إلى ٣٠/١١/٢٠٢٤.

الحدود البشرية: تطبق هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 166 من المحكمين المعتمدين اللذين يتم اعتمادهم كمحكمين من الهيئات والمراكز التي تمنح شهادات الاعتماد المهني للمحكمين.

مجتمع الدراسة وعينتها

تعتمد الدراسة على مجتمع المحكمين المعتمدين لدي الهيئات والوزارات بالمملكة، وهذا العدد يصعب تحديده بسبب سرية البيانات، وقد بلغ العدد الكلي للمحكمين من الهيئة السعودية للمهندسين ما يقرب من ١٥٠ محكم في حين لم نتوصل إلى عدد مجتمع المحكمين من وزارة العدل ووزارة المالية لسرية البيانات. وتم توزيع الاستبانة التي تم تطويرها لهذا الغرض على عينة عشوائية تم اختيارها بالاستعانة بالهيئة العربية للتحكيم الهندسي، وشعبة التحكيم بالجمعية السعودية لعلوم العمران، وبالبيانات المفتوحة في مركز التحكيم التجاري لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وكذلك مجموعة أصدقاء التحكيم وهي مجموعة تواصل اجتماعي نشطة تشرف عليها شعبة التحكيم بالجمعية السعودية لعلوم العمران، وقد تم توزيع الاستبانة على ٣٢٥ محكماً، قام ١٦٦ منهم بالرد في ردود قابلة للتحليل، ويمثل هذا العدد عينة الدراسة الفعلية.

وشملت على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي المتغيرات المستقلة وتكونت من أسئلة عن: المؤهل التعليمي للمحكم، وسنوات الخبرة، والتخصص، وأخيراً عدد القضايا التي تم تحكيمها والتي تدل على الخبرة في مجال التحكيم. الجداول التالي يظهر خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول (1) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والتخصص وعدد قضايا التحكيم

النسبة %	التكرار	الفئات	
٣٣,٧	٥٦	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
٤١,٠	٦٨	ماجستير	
٢٥,٣	٤٢	دكتوراه	
٦,٠	١٠	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
١٠,٨	١٨	من ست سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٢,٩	٣٨	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	
٦٠,٢	١٠٠	من ٢٠ سنة فأكثر	التخصص
٢,٤	٤	اداري - مالي	
١٤,١	٤٠	قانوني - شرعي	
٧٣,٥	١٢٢	هندسي	عدد القضايا التي تم تحكيمها (الخبرة في مجال التحكيم)
٦٠,٢	١٠٠	خمس قضايا أو أقل	
١٠,٨	١٨	من ٦ قضايا إلى ١٠ قضايا	
٧,٢	١٢	من ١١ قضية إلى ١٥ قضية	
٢١,٧	٣٦	أكثر من ١٥ قضية	
١٠٠,٠	١٦٦	المجموع	

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة البالغ عددها ١٦٦ محكم من مختلف التخصصات والهيئات حسب المؤهل التعليمي لأفرادها حيث كان حاملي الماجستير هم الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم ٦٨ بنسبة ٤١ % من حجم العينة، بينما بلغ عدد حاملي البكالوريوس نحو ٥٦ بنسبة ٣٣,٧ % من حجم العينة، وأخيراً حاملي الدكتوراه بلغ عددهم بالعينة نحو ٤٢ فرد في العينة بنسبة ٢٥,٣ % . كما يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة للمحكّمين المشاركين بالعينة حيث تنوعت سنوات الخبرة العملية لهم وكانت غالبية العينة من ذوي الخبرة الكبيرة ٢٠ سنوات فأكثر حيث بلغ عددهم بالعينة نحو ١٠٠ محكم بما يمثل ٦٠,٢ % من حجم العينة، يليهم ذوي الخبرات من ١١-٢٠ سنة وقد بلغ عددهم نحو ٣٨ فرد بما يمثل ٢٢,٩ % من حجم العينة، يليهم ذوي الخبرات من ٦-١٠ سنوات وقد بلغ عددهم نحو ١٨ فرد بما يمثل ١٠,٨ % من حجم العينة، وأخيراً ذوي الخبرات الحديثة أقل من ٥ سنوات بلغ عددهم نحو ١٠ أفراد بنسبة ٦ % من حجم العينة.

وبينما كانت غالبية العينة من ذوي التخصص الهندسي، حيث بلغ عددهم نحو ١٢٢ فرد من عينة الدراسة بنسبة ٧٣,٥ % من عينة الدراسة، كان نحو ٤٠ فرد من ذوي التخصص القانوني أو الشرعي بنسبة

٢٤,١% من عينة الدراسة، بينما كان فراد العينة من ذوي التخصصات الإدارية والمالية أربعة فقط، بنسبة ٢,٤% من حجم العينة. أما توزيع عينة الدراسة حسب (عدد القضايا التي تم تحكيمها) والتي تمثل الخبرة في مجال التحكيم لأفراد عينة الدراسة حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين عملوا كمحكمين في خمس قضايا أو أقل نحو ١٠٠ محكم من عينة الدراسة بنسبة ٦٠,٢% من عينة الدراسة، في حين ان نحو ١٨ محكم عملوا على تحكيم من ٦ إلى ١٠ قضايا بنسبة ١٠,٨% من عينة الدراسة، ونحو ١٢ محكم بنسبة ٧,٢% من حجم العينة عملوا على قضايا من ١١ إلى ١٥ قضية، وأخيراً ما يقرب من ٣٦ محكم من العينة بنسبة ٢١,٧% عملوا على أكثر من ١٥ قضية تحكيم.

أداة الدراسة:

طورت استبانة لقياس العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات المشاريع من وجهة نظر خبراء التحكيم، من خلال عدة محاور وهي محور أنواع النزاعات في المشاريع، ومحور مصادر هذه النزاعات، وأخيراً محور العوامل التي تساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع. السؤال الأساسي كان يتمحور حول العوامل التي تساعد المطالبين في كسب قضاياهم، وكان مفتوح النهاية بهدف عدم تقييد المستجيبين بأسئلة مغلقة في هذا المحور بالذات وإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم وافكارهم بحرية وبتفصيل أكثر، وفي هذا الصدد، أكد ويلر وآخرون (Weller et al, 2018) في ان الأسئلة المفتوحة يمكن ان تكشف عن نطاق أوسع من الاستجابات، مما يسمح للباحثين بتحديد الموضوعات البارزة التي قد لا تكون واضحة من خلال الأسئلة محددة الإجابات. وقد أشار الباحثين والتوني (٢٠٢٣) إلى ان الأسئلة المفتوحة تتميز بوفرة المعلومات التي يُمكن الحصول عليها، وتعتمد على عدم تقييد المستجيبين بإجابات محددة، بل يُترك له حرية التعبير عن وجهة نظره بأسلوبه الخاص.

صدق الأداة:

١-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها، وبلغ عددهم (٥) محكمين من جامعات سعودية، وذلك بهدف استطلاع رأيهم حول فقرات الاستبانة للتأكد من أنها متسقة وتقيس ما وضعت لقياسه، وتم تعديل الاستبانة وفقاً لآراء المحكمين.

٢- صدق البناء

تم التأكد من أن فقرات محاور أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من صدق البناء، لمعرفة مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق النهائي، حيث تم التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه باستخدام العينة الاستطلاعية البالغ عددها ٣٥ محكم من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً، وقد قام الباحث بحساب هذه المعاملات حيث كانت كل الفقرات ذات معاملات ارتباط عالية مع أبعادها، حيث كانت جميع معاملات الارتباط أكبر من ٠,٣ مما يوضح ارتباطها بالمحور، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2) معاملات ارتباط كرونباخ الفا لكل فقرة في المحاور الثلاث أنواع النزاعات في المشاريع، ومحور مصادر هذه النزاعات، ومحور العوامل التي تساعد على كسب قضايا المنازعات.

م	فقرات المحاور	معامل ارتباط كرونباخ الفا للفقرة	معامل ارتباط كرونباخ الفا للمحور
١	نزاعات بخصوص بنود العقد	0.912	0.843
٢	نزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز	0.879	
٣	نزاعات مالية	0.814	
٤	نزاعات فنية	0.827	
٥	نزاعات إدارية	0.880	
٦	نزاعات متعلقة بالموارد البشرية	0.847	
٧	المقاول	0.807	0.827
٨	المالك	0.840	
٩	مقاول الباطن	0.836	
١٠	الاستشاري	0.868	
١١	استشاري الباطن	0.826	
١٢	المورد	0.801	
١٣	وجود العقد المحكم، مع شمولية ووضوح بنوده والاتفاق على	0.858	0.838
١٤	الالتزام بمواعيد المراسلات والبلاغات وتوضيح الاختلافات في وقتها	0.819	
١٥	التوثيق الدقيق والمتسلسل للنزاع من بدايته، ووجود الوثائق المعتمدة	0.825	
١٦	الاختيار المناسب للمحكمين ومدى خبرتهم	0.804	
١٧	حفظ وثائق الفحص والاختبارات والأدلة	0.835	
١٨	الموضوعية والصدق وتركيز المطالبة وعدم تشتت الدعوى بالتفاصيل	0.837	

٣- ثبات الاستقرار الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، تم إعادة تطبيق الاستبيان بعد أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٢٩) وهو مقبول لأنه أكبر ٠,٧٠. وتؤكد نتائج الارتباط صلاحية الاستبيان للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك بعد أن يتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. حيث سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية، كما يتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه؛ وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي). ومعامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha لقياس ثبات أداة الدراسة. ويتم حساب اختبار كاي تربيع للعينة الواحدة لجودة التوزيع.

نتائج الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة المختلفة سيقوم الباحث بوصف كل محور من محاور الدراسة المختلفة تبعاً لكل فقرة فيه بالتكرارات والنسب المئوية للمحاور الثلاث وهي أنواع النزاعات في المشاريع، ومصادر هذه النزاعات، وأخيراً العوامل التي تساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع والجداول التالية تمثل آراء أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات هذه المحاور كالتالي:

الإجابة عن التساؤل الأول: التعرف على أنواع النزاعات في مشاريع التشييد

جدول (٣) نتائج اختبار كاي تربيع لأنواع النزاعات في مشاريع التشييد

الترتيب	اختبار كاي تربيع	لا	نعم	عدد	أنواع النزاعات في المشاريع
الأول	15.06	٥٨	١٠٨	التكرار	نزاعات بخصوص بنود العقد
	0.000*	٣٤,٩	٦٥,١	النسبة المئوية	
الثاني	10.627	٦٢	١٠٤	التكرار	

	0.001*	٣٧,٣	٦٢,٧	النسبة المئوية	نزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز
الثالث	8.699	٦٤	١٠٢	التكرار	نزاعات مالية
	0.003*	٣٨,٦	٦١,٤	النسبة المئوية	
الرابع	0.217	٨٠	٨٦	التكرار	نزاعات فنية
	0.641	٤٨,٢	٥١,٨	النسبة المئوية	
الخامس	114.723	١٥٢	١٤	التكرار	نزاعات إدارية
	0.000*	٩١,٦	٨,٤	النسبة المئوية	
السادس	١٤٢,٨٦	١٦٠	٦	التكرار	نزاعات متعلقة بالموارد البشرية
	0.000*	٩٦,٤	٣,٦	النسبة المئوية	

يوضح الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الأول التعرف على أنواع النزاعات في المشاريع، وكانت أكثر النزاعات هي الخاصة بنود العقد حيث قرر ١٠٨ محكم من عينة الدراسة بما يمثل ٦٥,١% من المحكمين أنهم قاموا بالتحكيم في قضايا كانت قائمة على بنود العقد وعدم وضوح كل البنود بالتفصيل، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ١٥,٠٦ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أهمية هذا النوع من النزاعات. في حين جاء في المرتبة الثانية النزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز حيث اجمع ١٠٤ محكم من العينة البالغ عددها ١٦٦ بما يمثل ٦٢,٧% بأن النزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز هي ثاني أهم أنواع النزاعات في المشاريع، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ١٠,٦٢٧ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أهمية هذا النوع من النزاعات. كما كانت النزاعات المالية هي ثالث أهم النزاعات بإجماع ١٠٢ محكم من العينة بما يمثل ٦١,٤%، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٨,٦٩٩ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٣ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أهمية هذا النوع من النزاعات. وحلت النزاعات الفنية في المشاريع رابعاً بإجماع ٨٦ محكم من إجمالي حجم العينة البالغ ١٦٦ محكم بما يمثل ٥١,٨% من العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٠,٢١٧ بمستوي دلالة بلغ ٠,٦٤١ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يؤكد على عدم وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين بما يعني أن النزاعات الفنية لم تكن من الأنواع الهامة في رأي المحكمين حيث تساوت الآراء حولها. أما النزاعات الإدارية فقد كانت قليلة تبعاً لآراء ١٤ محكم فقط من العينة البالغ عددها ١٦٦ محكم وبما يمثل ٨,٤%، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع

١١٤,٧٢٣ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم اهمية هذا النوع من النزاعات. وأخيراً نزاعات الموارد البشرية تبعاً لآراء ٦ محكمين فقط من العينة بما يمثل ٣,٦% من حجم العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ١٤٢,٨٦ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم اهمية هذا النوع من النزاعات. ويتضح مما سبق أهمية ثلاثة أنواع فقط من النزاعات والتي قد تؤدي إلى التقاضي أو التحكيم وهي النزاعات بخصوص بنود العقد، والنزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز، والنزاعات مالية.

الإجابة عن التساؤل الثاني: التعرف على مصادر النزاعات في مشاريع التشييد

جدول (٤) اختبار كاي تربيع لمصادر النزاعات في المشاريع

الترتيب	اختبار كاي تربيع	لا	نعم	عدد	مصادر النزاعات في المشاريع
الأول	57.85 ^a	٣٤	١٣٢	التكرار	المقاول
	0.000	٢٠,٥	٧٩,٥	النسبة المئوية	
الثاني	20.26 ^a	٥٤	١١٢	التكرار	المالك
	0.000	٣٢,٥	٦٧,٥	النسبة المئوية	
الثالث	2.91 ^a	٩٤	٧٢	التكرار	مقاول الباطن
	0.088	٥٦,٦	٤٣,٤	النسبة المئوية	
الرابع	44.55 ^a	١٢٦	٤٠	التكرار	الاستشاري
	0.000	٧٥,٩	٢٤,١	النسبة المئوية	
الخامس	128.41 ^a	١٥٦	١٠	التكرار	استشاري الباطن
	0.000	٩٤,٠	٦,٠	النسبة المئوية	
السادس	135.54 ^a	١٥٨	٨	التكرار	المورد
	0.000	٩٥,٢	٤,٨	النسبة المئوية	

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثاني التعرف على مصادر النزاعات في المشاريع، وكانت أكثر النزاعات مصدرها من المقاول حيث أجمع ١٣٢ محكم من عينة الدراسة بما يمثل ٧٩,٥% من المحكمين انهم قاموا بالتحكيم في قضايا كان مصدر النزاع فيها هو المقاول وذلك أما بسبب بنود العقد وعدم وضوح كل البنود بالتفصيل أو الاختلافات عند التنفيذ، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٥٧,٨٥ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أن المقاول هو المصدر الرئيسي لكل أنواع النزاعات. في حين جاء في المرتبة الثانية كمصدر للنزاعات المالك حسب آراء عينة الدراسة حيث اجمع ١١٢ محكم من العينة البالغ عددها ١٦٦ بما يمثل ٦٧,٥% بأن النزاعات تكون بسبب المالك وذلك قد يكون بسبب اختلافات في بنود العقد بعد التنفيذ أو بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز أو نزاعات مادية بين المالك والمقاول، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٢٠,٢٦ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أن المالك هو المصدر الرئيسي لكل أنواع النزاعات. كما كان مقاول الباطن هو ثالث أهم مصدر للنزاعات بإجماع ٧٢ محكم من العينة بما يمثل ٤٣,٤%، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٢,٩١ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٨٨ وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يؤكد على عدم وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين مما يوضح حيادية مقاول الباطن في النزاعات. أما استشاري المشروع فقد كان هو المصدر الرابع للنزاعات في المشاريع بإجماع ٤٠ محكم من إجمالي حجم العينة البالغ ١٦٦ محكم بما يمثل ٢٤,١% من العينة وإن كان الباحث يعتقد أن الاستشاري هو حجر الزاوية لكل هذه النزاعات، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٤٤,٥٥ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم اشتراك الاستشاريين في النزاعات أو التسبب فيها. أما استشاري الباطن فقد حصل على تأييد ١٠ محكمين فقط كمصدر للنزاعات بنسبة ٦% من العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ١٢٨,٤١ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أن استشاري الباطن لم يتسبب في هذه النزاعات أو يشترك فيها. وأخيراً لم يلقي المورد أي تأييد كمصدر للنزاعات سوى من ٨ محكمين فقط بنسبة ٤,٨% من حجم العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ١٣٥,٥٤ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح أن الموردين لم يشاركوا في النزاعات أو يساهموا فيها، وهذا يعني أن المقاول القائم بالتنفيذ والمالك هم أهم مصادر النزاعات الخاصة بالتشييد والبناء بالمملكة.

الإجابة عن التساؤل الثالث: الكشف عن العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات مشاريع

التشييد

الجدول التالي يوضح التوزيع النسبي للفقرات الأكثر أهمية في كسب قضايا المنازعات في مشاريع التشييد والبناء والتي تُعتبر عوامل حرجة في كسب هذه النزاعات، حيث تمثل العوامل الأكثر تكرارا في إجابات المستقيمين.

جدول (٥) اختبار كاي تربيع العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات المشاريع

الترتيب	اختبار كاي تربيع	لا	نعم	عدد	مصادر النزاعات في المشاريع
الأول	5.422 ^a	٦٨	٩٨	التكرار	وجود العقد المحكم، مع شمولية ووضوح بنوده والاتفاق على تفاصيله
	0.020	٤١,٠	٥٩,٠	النسبة المئوية	
الثاني	.602 ^a	٧٨	٨٨	التكرار	الالتزام بمواعيد المراسلات والبلاغات وتوضيح الاختلافات في وقتها وكتابة المحاضر والاتفاقيات وقت حدوثها
	0.438	٤٧,٠	٥٣,٠	النسبة المئوية	
الثالث	.217 ^a	٨٠	٨٦	التكرار	التوثيق الدقيق والمتسلسل للنزاع من بدايته، ووجود الوثائق المعتمدة والتي تمكن المحكم من فهم الموضوع بوضوح
	0.641	٤٨,٢	٥١,٨	النسبة المئوية	
الرابع	23.157 ^a	١١٤	٥٢	التكرار	الاختيار المناسب للمحكمين ومدى خبرتهم
	0.000	٦٨,٧	٣١,٣	النسبة المئوية	
الخامس	36.651 ^a	١٢٢	٤٤	التكرار	حفظ وثائق الفحص والاختبارات والأدلة
	0.000	٧٣,٥	٢٦,٥	النسبة المئوية	
السادس	48.795 ^a	١٢٨	٣٨	التكرار	الموضوعية والصدق وتركيز المطالبة وعدم تشتت الدعوى بالتفاصيل الجانبية الغير مؤثرة
	0.000	٧٧,١	٢٢,٩	النسبة المئوية	

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لفقرات المحور الثالث الكشف عن العوامل الحرجة لكسب قضايا منازعات المشاريع، وكانت أهم العوامل التي تساعد علي كسب قضايا المنازعات في المشاريع من وجهة نظر المحكمين هي توثيق العقد ووضوح بنوده والالتزام بشروطه حيث اجمع ٩٨ محكم على ذلك بنسبة ٥٩ % من عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٥,٤٢٢ بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٢٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح هذا العامل الذي يعد احد اهم العوامل لكسب

النزاع. وجاء عامل الالتزام بمواعيد المراسلات وتوضيح الاختلافات في وقتها وتسجيل محاضر لاي اتفاق جديد اثناء تنفيذ المشروع والتوقيع عليه كثنائي عامل يساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع تبعاً لآراء عينة الدراسة حيث اجمع على ذلك ٨٨ محكم من العينة البالغ عددها ١٦٦ محكم بما يمثل ٥٣ % من العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٠,٦٠٢، بمستوي دلالة بلغ ٠,٤٣٨، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يؤكد على عدم وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح هذا العامل على الرغم من أهميته لحل النزاع.

كما حل ثالثاً عامل التوثيق الدقيق للنزاع من بداية حدوثه بالوثائق المعتمدة والتي تمكن المحكمين من فهم موضوع النزاع واجمع ٨٦ محكم على ذلك العامل بنسبة ٥١,٨ %، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٠,٢١٧، بمستوي دلالة بلغ ٠,٦٤١، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يؤكد على عدم وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح هذا العامل على الرغم من أهميته لحل النزاع. بينما يري ٥٢ محكم من العينة بنسبة ٣١,٣ % أن اختيار المحكمين في النزاعات من ذوي الخبرة يساعد بصورة كبيرة على كسب قضايا النزاع، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٢٣,١٥٧، بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم استخدام هذا العامل في حل النزاع. أما العامل الخامس وهو فحص المحكمين للوثائق والأدلة والاختبارات اللازمة للحكم في النزاع واجمع على ذلك ٤٤ محكم بنسبة ٢٦,٥ % من العينة، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٣٦,٦٥١، بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم استخدام هذا العامل أو التركيز عليه في النزاعات. وأخيراً جاء عامل هام وحاسم بالرغم من عدم الاجماع عليه وهو الموضوعية في النزاع وعدم المغالاة في الخصومة والصدق في الأدلة والشهادة ورفع الدعوي بموافقة ٣٨ محكم فقط من العينة بنسبة ٢٢,٩ % وهذا الامر يوضح الافتراء وضعف الاخلاق والثقة بين أطراف النزاع، وقد بلغت قيمة اختبار كاي تربيع ٤٨,٧٩٥، بمستوي دلالة بلغ ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد على وجود فروق في التوزيع التكراري بين المحكمين لصالح عدم استخدام هذا العامل حيث يسود عدم الصدق في العلاقات التجارية لجني الأرباح والتكسب من النزاعات.

وردت في ثنايا الإجابات عوامل متفرقة لم تتكرر بالشكل الكافي، ومع ذلك لا بد من الإشارة إليها باعتبار انها قد تعزز كسب المطالبات والنزاعات في المشاريع، أبرزها: اكتمال وثائق العقد وتكاملها وخلوها من التعارض، الاستعانة بخبراء للجوانب الفنية، جودة العرض والصيغة والتواصل، وجود مدير مشروع كفء مدعوم بفريق متمكن، ووعي الأطراف وثقتهم بالتحكيم. وتشمل أيضاً الإعداد الجيد لملف القضية وتوفر الوثائق الداعمة، توقيع تغييرات العقد من صاحب الصلاحية الأصلي، عرض المطالبة على خبير لتقييم سلامتها وقيمتها، استثمار مرحلة التفاوض والردود السابقة للنزاع وتجهيز أدلة لدحض دموع الخصم، الجاهزية لإثبات المطالبات ونفي طلباته، توافر قسم قانوني وفني لإدارة العقود، إدارة احترافية للعقد، تسييب شرعي وقانوني متين، ودقة الحسابات والأدلة المؤيدة.

الإجابة عن التساؤل الرابع: الوصول إلى مقترحات لكسب قضايا منازعات المشاريع

ومن خلال مناقشة النتائج السابقة تبين للباحث عدم وجود خلاف في آرائهم حول أنواع النزاعات في المشاريع، وكذلك مصادر هذه النزاعات، والعوامل التي تساعد على كسب قضايا هذه المنازعات تعزو إلى اختلاف المؤهل التعليمي للمحكم أو للتخصص العلمي للمحكم، أو لعدد القضايا التي شارك بها المحكم وأخيراً لسنوات الخبرة في العمل كمحكم تبعاً لاختبار كاي تربيع حيث كانت كلها دون مستوى الدلالة الإحصائية مما يعطي بعض المقترحات الهامة التي اجمعوا عليها وحددها الباحث كالتالي:

١. العناية بتحرير وصياغة عقد متكامل بين المالك والمقاول يوضح التزامات وحقوق كل طرف، ويبين ما يترتب على عدم التزام الأطراف بما يجب ان يقوموا به، ويستبق الاحداث الممكنة ويعالجها ويسد كل منافذ الخلاف. كما ويوضح المعالجات اللازمة في حالات الاختلاف والنزاعات وتدرجها
٢. الالتزام التام بالمواعيد المحددة تعاقدياً فيما يتعلق بظهور ما يستوجب ابلاغ الطرف الآخر به، وتوثيق هذه المراسلات والابتعاد عن البلاغات الشفهية، وتوثيق ذلك بالمحاضر والمخاطبات الرسمية، وتسليمها والتذكير بها، وفي نفس الوقت الاهتمام بالرد وعدم تجاهل مكاتبات الأطراف.
٣. الاهتمام بتوثيق الاحداث التي تمر على المشروع والتقارير التي توضح الإجراءات التي يتم اتخاذها، لتمكين المحكم من بناء التصور الواضح لها.
٤. الاهتمام بالاختيار المناسب والمتأني للمحكمين من ذوي الخبرة والنزاهة والسمعة الطيبة.
٥. إيلاء حفظ وارشفة وترتيب الوثائق الخاصة بالمشروع أهمية بالغة ليسهل الوصول اليها وقت الحاجة بسرعة وسهولة.
٦. التركيز على موضوع المطالبة، وعدم تشتيت المطالبة أو صرف نظر المحكمين إلى تفاصيل اما غير مهمة أو غير مؤثرة.

مناقشة النتائج:

- فيما يخص تحقق الهدف الأول (التعرف على أنواع النزاعات في المشاريع)، قرر ٦٥,١ % من المحكمين انهم قاموا بالتحكيم في قضايا كانت قائمة على العقد وعدم وضوح كل بنوده بالتفصيل. وجاءت النزاعات بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز بالمرتبة الثانية بإجماع ٦٢,٧ % من المحكمين. بينما جاءت في المرتبة السادسة نزاعات الموارد البشرية تبعاً لآراء ٦ محكمين فقط من العينة بما يمثل ٣,٦ % من حجم العينة. وهذا يوضح أهمية العقود في صناعة التشييد، لأن العقد هو شريعة المتعاقدين في حالات الخلافات

والنزاعات، يرجع اليه الأطراف للاستعانة بمنطوق بنوده لعلها تساعدهم في مطالباتهم. وإذا لم يُكتب العقد بعناية ووضوح في الصياغة والالفاظ واللغة والابتعاد عن الكلمات المهمة أو الغير واضحة أو الجمل التي تحتمل أكثر من معنى أو تمت كتابته بشكل لا يُغطي جميع التفاصيل التي تكون منافذا للخلافات، فإن العقد سيكون عاملا مساعدا للخلاف بغموضه وعدم دقته. كما ان الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ، يعتبر مؤشرا جيدا لنجاح المشروع، وتنعكس مشكلة تطراً على المشروع على زمن التنفيذ، ولا تتأخر المشاريع وتمتد مدد تنفيذها الا بأسباب. ومهما كانت الأسباب وما هو مصدرها، الا ان النزاعات التي يكون تأخر المشروع سبباً لها تظل نوعاً من أنواع النزاعات يُمثل عرضاً للكثير من المتغيرات سواء فيما يتعلق بالأطراف أو بظروف العمل أو طبيعة الموقع أو تمدد النطاق Scoop Creep أو سوء الإدارة أو تعارض الأولويات والمصالح، أو نقص الموارد أو الالتزام ببند العقد بما في ذلك المستخلصات المالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Kurniawan (٢٠١٥) التي حددت النزاعات الأكثر شيوعاً في ٤ جوانب (أي الجوانب الفنية والإدارية والقانونية ومزيج من الجوانب الفنية والإدارية والقانونية). وكانت أكثر النزاعات شيوعاً في إندونيسيا ناجمة عن جوانب فنية، حيث تم اختيار التفاوض كأفضل حل لنزاعات البناء في إندونيسيا. كما أوضحت النتائج أن هناك أربع أولويات رئيسية في حل نزاعات البناء في إندونيسيا (الحفاظ على العلاقة والسرية والحياد وقابلية التنفيذ)، كما أيدت دراسة محمد وآخرون (2014) نتائج الدراسة الحالية. وايضا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Hansen and Rostiyanti (٢٠١٩) التي اكدت على أهمية معرفة موظفي المشروع بالعقد وخاصة فيما يتعلق بتحديد حدث المطالبة وفترات الاخطار والاشعار المتعلق بها في العقد. بالإضافة الى ذلك اتفقت هذه النتائج مع ماجاء في دراسة Alshahrani (٢٠١٧) التي ذكرت ان الأسباب الرئيسية للنزاعات هي مالية او تعاقدية.

- فيما يخص فيما يخص تحقق الهدف الثاني (التعرف على مصادر النزاعات في المشاريع)، أجمع ٧٩,٥% من المحكمين انهم قاموا بالتحكيم في قضايا كان مصدر النزاع فيها هو المفاوض، وذلك أما بسبب سوء الإدارة أو عدم القدرة، أو نقص المعلومات التعاقدية وقصور وثائق العقد التي تؤدي إلى الاختلافات عند التنفيذ أو حتى بسوء النية. كما جاء المالك كمصدر للنزاعات في المرتبة الثانية، حيث اجمع ٦٧,٥% بأن النزاعات تكون بسبب المالك، اما بسبب القصور في صياغة العقد، أو الاختلاف في بنوده بعد التنفيذ أو بخصوص وقت المشروع والتأخر في الإنجاز أو نزاعات مادية بين المالك والمفاوض. ومع ان النسب ليست متباعدة بين المفاوض والمالك باعتبارهما مصدري النزاعات الرئيسيين، الا ان هذا هو النتيجة الطبيعية بما للمفاوض من موقع مركزي في تنفيذ المشروع، وطبيعة مقدرته وامكانياته، وتأثير قراراته على الجدول الزمني والتكلفة والجودة ونطاق العمل. وكذلك بما للمالك من يد عليا ونفوذ قوي على المشروع وقدرته على التأثير على المشروع بشكل مباشر، سواء بتغير متطلباته، أو كثرة تعديلاته، أو بقصور الخبرة لدى ممثليه، أو حتى بانشغاله وتأخيره للاعتمادات والقرارات والدفعات المالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة

Assaf وآخرون (٢٠١٩) في ترتيب اهم مصادر النزاعات حيث كانت "أوامر التغيير أو التباين بسبب المتطلبات الجديدة من العميل" (٧٨٪)، "الاختلافات في الكميات بسبب المتطلبات الجديدة من العميل" (٧٤٪)، "التأخير الناجم عن المفاوض" (٧٤٪)، "أخطاء أو سهو في التصميم" (٧٢٪) و "التناقضات في الرسومات والمواصفات" (٧٠٪).

• واما تحقق الهدف الثالث "الكشف عن العوامل التي تساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع" حيث أجمع ٥٩% من المحكمين أن أهم العوامل التي تساعد على كسب قضايا النزاعات في المشاريع هي صياغة العقد ووضوح واكتمال بنوده وتغطيتها لجميع متطلبات الأطراف، وهذا نتيجة طبيعية لما تم ذكره في الفقرة الأولى من هذا التحليل التي جاء فيها ان العقد هو النوع الأول المتسبب في حوالي ٦٥٪ من نزاعات المشاريع كما سبق ذكره. وجاء عامل الالتزام بمواعيد المراسلات (البلاغات) كثاني عامل يساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع تبعاً لآراء عينة الدراسة حيث اجمع على ذلك ٥٣٪ من العينة. وتحدد العقود تواريخ محددة يجب خلالها الإبلاغ عن التغييرات أو النواقص أو الأسباب أو المطالبات أو ما يتبعه تأثيراً تعاقدياً أو زمنياً أو مالياً. ولأن أطراف العقد كلهم يجب ان يوجهوا جهودهم لنجاح المشروع، فإن التواصل والبلاغات الواضحة بينهم بالشكل الصحيح في الوقت المناسب مهم للغاية في تتبع المشكلة عند بدايتها وربما حلها في مهدها، أو المساعدة في حلها ان تم تصعيدها إلى مستويات اعلى. كما جاء عامل "التوثيق الدقيق والمتسلسل ووجود الوثائق المعتمدة التي تمكن المحكم من فهم موضوع النزاع" في المرتبة الثالثة، وهذا يُبين أهمية التوثيق في كسب المطالبات والمنازعات المتعلقة بقضايا التشييد. ذلك لأن الوثائق والأدلة هي الأساس الذي ينظر به المحكمين للقضية. وتُفيد الوثائق في توضيح الاختلافات أو طلبات التغيير أو الحاجة لها لعدم ذكرها في وثائق العقد، أو في الإبلاغ عن تدني مستوى الإنجاز وانحراف معدلات التنفيذ الفعلي عما هو مخطط بشكل واضح والتنبيه لكل ذلك في حينه، وكذلك تسجيل محاضر لاي اتفاق جديد اثناء تنفيذ المشروع والتوقيع عليه. كما ان ضعف الإمكانيات المعرفية التي يتمتع بها أطراف المشاريع تكون سببا في اهمال التوثيق، سواء بشكله العام أو حتى بالتوثيق المحدد بتواريخ وعدد أيام معينة في العقد، وذلك اما للجهل بأهمية هذا التوثيق أو تلك البلاغات، أو لعدم القدرة على إدارته أو لضعف تأهيل القائمين على المشروع أو لظروف أخرى تتعلق بالمعنيين ومدى كفاءة التواصل بينهم، وهو ما جعل توثيق عمليات ومعاملات المشروع تحتل المرتبة الثانية في العوامل التي يمكن بها كسب المنازعات ان تم عملها بشكل جيد. بعد ذلك جاء عامل "الاختيار المناسب للمحكمين" في المرتبة الرابعة في المساعدة على قضايا منازعات مشاريع التشييد، حيث ان خبرة المحكمين ومعرفتهم ومستوى الموثوقية بصحة وكفاءة الإجراءات التي يحدونها أو الجهد الذي يبذلونه لدراسة تفاصيل القضايا، أو بالأحكام التي يصدرونها بناء

على ذلك. حيث يجب ان تتوفر في المحكم الخبرة الكافية في مجال النزاع، وفهم آليات التحكيم وإجراءاته، والقدرة على تحليل الوثائق والأدلة والمستندات، ومهارة الصياغة للأحكام، والقدرة على إدارة جلسات النزاع، بالإضافة إلى الاستقلالية والحيادية والبعد عن المصالح المتعارضة. العامل الخامس كان موجهها لحفظ وثائق الفحص والاختبارات والأدلة، اذ ان حفظ الوثيقة في المكان المناسب واتفق الأطراف على صحتها وصحة اعتمادها والتفويض القانوني للموقعين عليها، هو الاساس لاعتمادها والقبول بها. كما جاء عامل "الموضوعية والصدق وتركيز المطالبة وعدم تشتت الدعوى بالتفاصيل الجانبية الغير مؤثرة" كعامل أخير يساعد على كسب قضايا التحكيم ان تم تطبيقه باحترافية. حيث تساهم المذكرات الواضحة والموضوعية والمستندة إلى ادلة صادقة في تعزيز مصداقية الطرف الذي قدمها إلى هيئة التحكيم، بينما المبالغة والتضخيم الغير مبرر إلى فقدان صحة الادعاء أو الدفع. كما يؤدي التحديد الدقيق للدعوى والدفع المباشرة والمنظمة التي تبرز جوهر النزاع دون إضاعة الوقت في أمور جانبية إلى تسهيل اتخاذ القرار من قبل المحكم، باعتبار ان القضايا المليئة بالتفاصيل غير الضرورية قد تترك المحكمين وتشتت تركيزهم وقد تجعلهم يشككون في قوة الدعوى الأساسية. وقد اتفقت دراسة Hansen and Rostiyanti (٢٠١٩) مع هذه النتائج خصوصا فيما يتعلق بالتوثيق الجيد للمستندات والسجلات كدليل في إدارة المطالبات إذ تعتبر امرا ضروريا لنجاح المطالبة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفيقي ومصطفى (٢٠٢٢) التي توصلت الى أهمية التقنيات الذكية التي يمكنها دعم أنشطة تسوية المنازعات التعاقدية في مشاريع التشييد، وكذلك أيدت دراسة الطراونة (٢٠١٨) هذه النتائج .

- وفي الهدف الرابع تم الوصول إلى مقترحات تساعد على كسب قضايا منازعات المشاريع من وجهة نظر خبراء التحكيم والتي تتفق مع أهداف البحث. تلخصت هذه المقترحات في العناية بتحرير وصياغة العقود والالتزام بها ، والاهتمام بتوثيق عمليات المشروع والارشفة، وحسن اختيار المحكمين، وكذلك التحرير الجيد والمحدد للمطالبة الذي يركز على جوانب المطالبة ولا يشتمل انظار المحكمين. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة Alaloul (٢٠١٩) التي اكدت ان عقود المشاريع لا بد ان تحتوي على بنود مناسبة لحل النزاعات.

التوصيات

اعتمادا على نتائج البحث، تم وضع التوصيات التالية التي يمكن ان تساعد على قضايا ومنازعات مشاريع التشييد في المملكة العربية السعودية:

- الاهتمام بصياغة العقود بشمولية ووضوح لتغطي جميع جوانب المشروع، مع تجنب الغموض وتحديد مسؤوليات الأطراف بدقة، وتضمن بنود واضحة للنطاق والمدة والتكلفة وآليات التغيير، إضافة إلى إدراج وسائل فعّالة لتسوية النزاعات، كالتوفيق والوساطة أو شرط التحكيم، قبل اللجوء للقضاء.
- تحسين إدارة الوقت والجدول الزمني، واعداد الجداول الزمنية التفصيلية تغطي جميع مراحل المشروع وتحديثها المستمر، مع فرض عقوبات على التأخير غير المبرر وتوضيح إجراءات طلب التمديد. وكذلك التحليل المسبق لأسباب التأخير ووضع الخطط الاستباقية لتفادي النزاعات المرتبطة بمدة المشروع.
- تعزيز كفاءة المقاولين والمالكين خلال التأكد من قدراتهم الفنية والإدارية قبل التعاقد معهم. وتدريب المالكين وممثليهم على أفضل ممارسات الإدارة التعاقدية وإدارة المشاريع والتنسيق مع الأطراف المختلفة. وضبط التعديلات والتغييرات في نطاق العمل وتوثيقها بشكل رسمي قبل تنفيذها.
- تحسين التوثيق والبلاغات بتوضيح خطواتها ومدد ومواقيت تصعيدها والالتزام بإجراءات الإبلاغ عن التغييرات أو التأخيرات ضمن المهلة المحددة في العقد. وتوثيق جميع مراحل المشروع، بما في ذلك المراسلات ومحاضر الاجتماعات والتقارير الدورية. واعتماد أنظمة إدارة المستندات لتسهيل الوصول إلى الأدلة عند الحاجة.
- تطوير آليات التحكيم والاختيار المناسب للمحكّمين باختيار محكمين ذوي خبرة في مشاريع التشييد ويفهمون الجوانب التعاقدية والفنية المتعلقة بها، وتطوير معايير لتقييم أداء المحكمين لضمان نزاهتهم وكفاءتهم في إدارة النزاعات. والتأكد من الحيادية والاستقلالية في التحكيم لمنع أي تأثيرات خارجية على القرارات.
- تعزيز الموضوعية في تقديم المطالبات والإعداد للمطالبات القانونية الدقيقة بموضوعية ودونما تضخيم أو إضافة تفاصيل غير مؤثرة، بالإضافة إلى التركيز على الأدلة والمستندات الموثوقة لدعم أي ادعاء قانوني أو تحكيمي، وكذلك تنظيم المذكرات القانونية بطريقة واضحة لتسهيل فهم المحكمين للقضية وتجنب التشتيت.
- تعزيز الشفافية والتواصل بين الأطراف بإنشاء قنوات فعّالة للتواصل بين أطراف المشروع من المالك والمقاول والاستشاريين أو أصحاب المصالح الآخرين لتجنب سوء الفهم. ويمكن ان يتم ذلك عن

طريق التقارير المقننة أو عقد اجتماعات دورية لمتابعة سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

المراجع:

- الباحسين، س.، والتوني، محمود. (2023). *منهج البحث العلمي في العلوم الإدارية* (الطبعة الرابعة). الرياض: مكتبة المتنبي.
- الطراونة، جاد. (٢٠١٨) التحكيم في عقود فيديك: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). الاردن: جامعة آل البيت.
- الطويان، أحمد. و السعدون، عبدالكريم. (٢٠٢٠). التحكيم الهندسي في ضوء النظام السعودي: دراسة تحليلية وتطبيقية. (الطبعة الأولى). الرياض: دار الإجازة.
- الفيفي، عيسى، مصطفى، أحمد (٢٠٢٢). التقنيات الذكية لدعم تسوية النزاعات التعاقدية في مشاريع التشييد الاتجاهات والتحديات وواقع التطبيق في المملكة العربية السعودية. مجلة الامارات للبحوث الهندسية، ٢٧(٤).
- الحيدان. عبدالرحمن بن يوسف. (٢٠٢٣). معجم المصطلحات الوارد تعريفها في أنظمة المملكة العربية السعودية. الرياض: الجمعية العلمية القضائية السعودية.

- Agus, A., Sudirman, S., Umar, W., & Rustan, A. (2023). The use of artificial intelligence in dispute resolution through arbitration: The potential and challenges. *Sasi*, 29(3), 570-578
- Ahn, S., Kim, T., & Kim, J. (2020). Sustainable risk assessment through the analysis of financial losses from third-party damage in bridge construction. *Sustainability*, 12(8), 3435. <https://doi.org/10.3390/su12083435>
- Alaloul, W., Hasaniyah, M., & Tayeh, B. (2019). A comprehensive review of disputes prevention and resolution in construction projects. *MATEC Web of Conferences*, 270. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201927005012>

- Albahsin, S., & Al-Tuni, Mahmoud. (2023). *Scientific Research Methodology in Administrative Sciences* (4th ed.). Riyadh: Al-Mutanabbi Library.
- Alfifi, Issa, & Mustafa, Ahmed. (2022). Smart Technologies to Support the Resolution of Contractual Disputes in Construction Projects: Trends, Challenges, and Reality of Application in the Kingdom of Saudi Arabia. *Emirates Journal of Engineering Research*, 27(4).
- Alluhaidan, Abdulrahman bin Yusuf. (2023). *Dictionary of Terms Defined in the Laws of the Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: Saudi Scientific Judicial Association.
- Alshahrani, S. (2017). *Development of a dispute resolution framework to improve the efficiency of dispute resolution in Saudi construction projects* (Unpublished PhD thesis). University of Salford.
- Altarawneh, Jad. (2018). *Arbitration in FIDIC Contracts: A Comparative Study* (Unpublished Master's Thesis). Jordan: Al al-Bayt University.
- Altawiyah, Ahmed, & Al-Sadoun, Abdulkarim. (2020). *Engineering Arbitration in Light of the Saudi System: An Analytical and Applied Study* (1st ed.). Riyadh: Dar Al-Ijada.
- Antoniou, F., & Tsioulpa, A. V. (2024). Assessing the delay, cost, and quality risks of claims on construction contract performance. *Buildings*, 14(2), 333. <https://doi.org/10.3390/buildings14020333>
- Arcadis. (2022). *2021 Global Construction Disputes Report: The road to early resolution*. Netherlands.
- Assaf, S., Hassanain, M. A., Abdallah, A., Sayed, A. M., & Alshahrani, A. (2019). Significant causes of claims and disputes in construction projects in Saudi Arabia. *Built Environment Project and Asset Management*, 9(5), 597–615. <https://doi.org/10.1108/bepam-09-2018-0113>
- Crux Insight. (2023). *Forewarned is forearmed: Anticipating challenges, mitigating risk: A regional and sector analysis of claims and dispute causation* (Sixth annual Crux Insight report).

- Deloitte. (2024). *Global powers of construction*. Infrastructure Department, Deloitte Madrid, Spain.
- Díaz, G. R. (2021). Who wins in international investment arbitration disputes? Evidence from Latin American and Caribbean countries' cases under ICSID. *Jurnal Institutions and Economies*, 13(3), 81–113.
<https://doi.org/10.22452/ijie.vol13no3.4>
- Donaubauer, J., Neumayer, E., & Nunnenkamp, P. (2018). Winning or losing in investor-to-state dispute resolution: The role of arbitrator bias and experience. *Review of International Economics*, 26(4), 892–916.
<https://doi.org/10.1111/roie.12347>
- El-Sayegh, S. M., Ahmad, I., Aljanabi, M., Herzallah, R., Metry, S., & El-Ashwal, O. (2020). Construction disputes in the UAE: Causes and resolution methods. *Buildings*, 10(10), 171.
<https://doi.org/10.3390/buildings10100171>
- European Commission. (2021). *PM² project management methodology: Guide 3.0.1*. Open Project Management Methodology.
- Han, J. J., & Haruvy, E. (2023). Efficiency and equilibrium selection in arbitrated bargaining. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3591862/v1>
- Hansen, S., & Rostiyanti, S. (2019). Indonesian contractor professionals' perception on problems in construction claim management. *Malaysian Construction Research Journal*, 27(1).
- International Chamber of Commerce (ICC). (2024). *ICC dispute resolution statistics*.
- Jannadia, M., Assaf, S., Bubshait, A. A., & Naji, A. (2000). Contractual methods for dispute avoidance and resolution (DAR). *International Journal of Project Management*, 18(1), 41–49. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(98\)00070-2](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00070-2)

- Kurasawa, K. . (2016). The Lead-Lag Relationships between Construction Investment and GDP: Granger Causality Tests and Impulse Responses Using Japanese Data. *The Economics and Finance Letters*, 3(2), 13–20.
- Kurniawan, F. (2015). Construction dispute resolution in Indonesia. *Narotama International Conference on Civil Engineering*, 31–40.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15030.70721>
- Lee, J., Ham, Y., & Yi, J. (2021). Construction disputes and associated contractual knowledge discovery using unstructured text-heavy data: Legal cases in the United Kingdom. *Sustainability*, 13(16), 9403.
<https://doi.org/10.3390/su13169403>
- Levin, P. (1998). *Construction contract claims, changes and dispute resolution* (2nd ed.). ASCE Reston, Virginia.
- Mishra, A. K., & Aithal, P. S. (2022). Effectiveness of arbitration in construction projects. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 96–111. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0180>
- Mohamed, H. H., Kineber, A. F., & Soliman, A. A. (2014). Reducing construction disputes through effective claims management. *American Journal of Civil Engineering and Architecture*, 2(6), 186–196.
- Mohammed, A., Almousa, A., Ghaithan, A. M., & Hadidi, L. A. (2021). The role of blockchain in improving the processes and workflows in construction projects. *Applied Sciences*, 11(19), 8835.
<https://doi.org/10.3390/app11198835>
- Nosheen, A., Arewa, A., & Akhtar, H. M. (2020). Preventive approach to unsubstantiated claims and disputes in the UK construction industry. *The International Conference on Civil Infrastructure and Construction*, 98–107. <https://doi.org/10.29117/cic.2020.0014>
- Okereke, R. A., Zakariyau, M., & Afonne, U. (2023). Assessment of critical claims and their impacts on the construction industry of Nigeria. *ITEGAM-Journal of Engineering and Technology for Industrial*

Applications (ITEGAM-JETIA, 9(41).

<https://doi.org/10.5935/jetia.v9i41.858>

Olanipekun, A. O. and Saka, N. (2019). Response of the nigerian construction sector to economic shocks. *Construction Economics and Building, 19(2).*

Parker, M. (2013). *Guidance on contractor claims: Extensions of time and loss and expense. Construction Law News.*

PMI. (2007). *Construction extension to the PMBOK guide. 2nd ed, USA: Project Management Institute.*

Rahnamayiezekavat, P., Sorooshnia, E., Rashidi, M., Faraji, A., Mostafa, S., & Moon, S. (2022). Forensic analysis of the disputes typology of the NSW construction industry using PLS-SEM and prospective trend analysis. *Buildings, 12(10), 1571.* <https://doi.org/10.3390/buildings12101571>

Rai, H., Jagannathan, M., & Delhi, V. S. K. (2020). Claim tenability assessment in Indian real estate projects using an AND decision tree models. *Built Environment Project and Asset Management, 11(3), 468-487.* <https://doi.org/10.1108/bepam-01-2020-0011>

Saputra, B. (2024). Strengthening ADR system in Indonesia: Learning from ADR practices in Hungary. *Indonesian Comparative Law Review, 6(2), 91-108.* <https://doi.org/10.18196/iclr.v6i2.21984>

Tochaiwat, K. (2006). An analysis of the employers' claim management system in international construction projects. *Proceedings of the 11th National Convention of Civil Engineers, Phuket.*

Vaghela, S., Solanki, V., & Gohel, J. (2024). Dispute causes analysis using analytical hierarchy process for capstone projects. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology, 12(3).*

Wang, J., Zhang, S., Jin, R., Fenn, P., Yu, D., & Zhao, L. (2023). Identifying critical dispute causes in the construction industry: A cross-regional comparative study between China and the UK. *Journal of Management in Engineering, 39(2).* <https://doi.org/10.1061/jmenea.meeng-4943>

Weller, S. C., et al. (2018). Open-ended interview questions and saturation. *PLOS ONE*, 13(6).

Yussof, S., & Zaini, A. A. (2022). Conceptual framework in mitigating construction dispute. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1022(1), 012015. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1022/1/012015>