

الختام

CONCLUSION

(١-١٣) المطالبات والتغييرات وعملية حل النزاعات

في تلخيص كامل لهذا الكتاب، يمكن النظر إلى المطالبات والتغييرات وعملية حل النزاعات الخاصة بسير عقد التشييد من البداية إلى النهاية بأنها تشمل العناصر التالية:

- إعداد مستندات العقد الكاملة.
- وضع النظم لمنع وحل النزاعات.
- المعرفة والمقدرة للإعداد بشكل سليم لعروض أوامر التغيير والمطالبات للتسوية العادلة وتمديدات الوقت.
- التفاوض وتسوية المطالبات والتغييرات قبل أن تصبح نزاعات.
- اختيار ومتابعة الطرق المرضية والملائمة لحل النزاعات.

يمكن رؤية هذا التابع في سياق عدة مراحل من المشروع لأن المراحل المبكرة للحل تكون مفضلة أكثر من المراحل اللاحقة. يمثل الشكل (١-١٣) المواقع المختلفة لمنع النزاعات وإدارتها وحلها.

(٢-١٣) أدوار فريق التشييد

طيلة المراحل المختلفة، كل طرف من أطراف العقد لديه دور هام يلعبه في نجاح المشروع. دور الأطراف الرئيسية في منع وحل النزاعات تم تلخيصه هنا.

<p>المرحلة ١ - قبل المطاء</p> <p><u>إحداثيات مستندات العقد وهي:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • واضحة • مختصرة • كاملة • واقعية • متسجمة مع ممارسة الصناعة <p><u>إعداد المطاء</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • توفير وقت متسع للمقاولين لإعداد المطاءات وإجراء فحوصات للموقع • تقديم أفضل بيانات محكّمة لحالات التوقع والسماح للمقاول بالاعتماد عليها • التنبه على المتنافسين بالنية أن يكونوا شركاء وطرق بدائل حل النزاع (ADR) 	<p>المرحلة ٢ - قبل التشييد</p> <p><u>تجنب النزاعات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • وضع اتفاقيات الشراكة • تجميع هيئة حل النزاعات (Dispute Resolution Board) <p><u>إدارة العقد</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • تجهيز المستندات وأقلية الاتصال • إيجاد جداول تشبيهُ تفصيلي وشامل 	<p>المرحلة ٣ - التشييد</p> <p><u>معالجة التغييرات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • المحافظة على عملية الشراكة. • تحديد التغييرات. • إعداد وتقديم زمني لاقتراحات أوامر التغيير والمطالبات. • مناقشة التسويات العادلة وتقديمات الوقت. <p><u>خطوات حل النزاعات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • هيئة حل النزاعات • الوسيط • طرف ثالث محايد • التحكيم للمزيم وغير المزيم. 	<p>المرحلة ٤ - بعد التشييد</p> <p><u>إحلل غير المزيم</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الوساطة • المحاكمة الصغورية • التحكيم <p><u>إحلل للمزيم</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • التحكيم • هيئة استئناف العقود • التقاضي
--	--	---	--

الشكل (١-٣). مخطط تلخيصي - المراحل الإجرائية لمنع وحل النزاعات.

(أ-٢٣) دور المقاول

تشمل إدارة المطالبات وأوامر التغيير أكثر من وضع رقم حساب لكل بند من العمل الزائد الذي تم في العقد. دور المقاول يتطلب معرفة راسخة لطرق التشييد وتقنيات التقدير والكفاءة الأساسية في قانون التشييد وتطبيق الإجراءات الرسمية للإدارة. ولذلك، وبالإضافة إلى عمله الخاص، يجب أيضاً على مدير المشروع أن يكون إلى حد ما مُمثماً أسعاراً ومهندساً ومحامياً. فهو يواجه باستمرار مواقف جديدة تتطلب قرارات سريعة وإجراءات ملائمة. يجب أن يساعد هذا الكتاب مدير العقود وموظفيه بزيادة معرفتهم بالفكرة النظرية للمطالبات وأوامر التغيير وكذلك المعرفة العملية الضرورية لإدارتهم.

(ب-٢٣) دور المصمم

من خلال قراءة هذا الكتاب، يجب أن يُترك المعماري والمهندس والمصممون الآخرون في وضع أفضل استعداداً للوفاء بتحديات وثائق حرفة التشييد التي سوف تؤدي إلى مواصفات أقل غموضاً. يمكن أن تحدث أخطاء وإسقاطات عرضياً، ولكن يجب أن يكون المصممون مستعدين للتقدم وتقديم التصحيحات بسرعة وبقدر المستطاع ونصح المالك أن التكاليف الزائدة والوقت قد يكونان مطلوبين للمقاول لتنفيذ التصحيحات. عن طريق العمل مع المالك والمقاول، سواء بطرق مشاركة رسمية أو جهود غير رسمية، يكون هدف المصمم هو تقديم حلول متطورة تسمح بتنفيذ تغييرات بتأثير بسيط في التكلفة والوقت قدر المستطاع مع استمرار تقديم منتج ذي جودة للمالك.

(ج-٢٣) أدوار المالك وممثليه

المالك يريد ببساطة منتجاً ذا جودة في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. ومع ذلك، لا يستطيع المالك أن يستريح بسلبية ويتوقع ظروفاً تامة وأن يدور العمل من تلقاء نفسه. يحتاج المالك إلى أن يبقى إيجابياً في تقدم العمل وأن يكون مستعداً للاستجابة

للقرارات عند الحاجة إليها. يجب أن يعتبر موظفو المالك أو ممثلوه سواء كانوا مديري التشييد أو مهندسين مقيمين أو مستشارين طرفاً ثالثاً، أنفسهم أعضاء من فريق التشييد وكذلك مؤيدين للمالك. يحتاج ممثلو المالك إلى إجراءاتهم الإدارية لتنظيم تغييرات العمل بشكل صحيح ويجب أن يسمحوا بوقت متسع للاستجابة للقضايا اليومية التي يحتاج المفاوض إلى حلها.

(٣-١٣) دور بدائل حل النزاع (ADR)

الاستخدام المتطور لطرق بدائل حل النزاع (ADR) من النوع الوقائي يلعب دوراً رئيسياً بشكل متزايد في مقدرة المفاوضين والملاك على السواء للتعامل بفاعلية مع مطالبات التشييد. الشراكة وهيئة حل النزاعات بشكل خاص تقوم بالكثير في تعزيز الاتصالات التي لا تعالج المطالبات بصفقتها قضايا خلافية، ولكن بصفقتها مشكلات مرتبطة بعملية التشييد التي تحتاج للحل بشكل مشترك.

كما ذكر في الفصل الحادي عشر، فقد أثبتت بدائل حل النزاع (ADR) نفسها أنها فعالة في تقليل التقاضي. إن هذا النوع من الاتصالات والرغبة في حل النزاعات سوف يترك الملاك والمهندسين والمفاوضين على السواء يركزون بشكل مشترك في الإكمال الناجح للمشروع.

في الختام، من الملائم إغلاق هذا الفصل بالإشارة إلى التعهد الاختياري لمنع وحل النزاعات الذي تم في ١٥ أبريل ١٩٩٦م بواسطة ٤٠ شركة تشييد خاصة وعامة. تم إعداد "إعلان المبادئ" من قبل اللجنة التنفيذية لتجنب وحل نزاعات صناعة التشييد (Construction Industry Dispute Avoidance and Resolution Task Force) في واشنطن دي سي (Washington D. C.) وهي هيئة قائمة على عدم الربحية اعترافاً بالتكاليف العالية وعمليات التأخير الكبيرة والخسائر وتأثيرها على العلاقة بين الأطراف عن طريق إجراءات

التقاضي الرسمية. (انظر الملحق (١٩)، Appendix 19، بخصوص الإعلان الكامل وقائمة بالموقعين عليه).

باختصار، يوصي الإعلان أن المشاركين في عقد التشييد عليهم:

- ١- الارتباط بالشراكة أو إجراءات بناء الفريق.
 - ٢- الموافقة على حل النزاعات التي تتصاعد في أثناء التنفيذ. وذلك من خلال الحل بالتفاوض باستخدام حدود الصلاحية المخولة لديهم من مؤسساتهم.
 - ٣- الموافقة على الأخذ في الاعتبار الوساطة أو الأشكال الأخرى لبدائل حل النزاع (ADR) أكثر من اتخاذ طرق المواجهة أو التصادم لحل النزاعات التي تنشأ بعد اكتمال المشروع.
- هذه المبادئ مقصود بها تشجيع الأطراف على استخدام بدائل حل النزاع (ADR)، لكنها لا تحل محل شروط العقد الحالية أو تبطلها.

(٤-١٣) الاعتبارات القانونية

لكل عقد اختلافات في اللغة تجب قراءتها ودراستها بعناية. تجب قراءة العقد بصفته وثيقة معقولة أو إطار عمل سوف يرشد المدير في فهم حقوقه والتزاماته في أداء العمل. "معقول" هي كلمة عامة غالباً ما تطبق في قانون العقود من قبل الهيئات القضائية والمحاكم، وتمثل مدخلاً جيداً لاتخاذ أي قرار يتعلق بالمستقبل الخير لمشروع. هناك قدر كبير من المبادئ القانونية تساعد مدير العقود في تهيئة الهيئات القضائية والمحاكم في إدارة عقود التشييد. تخدم هذه القرارات القانونية بوصفها إطاراً للمراجع عند التعامل مع مشكلات جديدة ويمكن أن تكون نقطة بدء للمدير لبحث إضافي لأفكاره. ومع ذلك، يجب السعي إلى النصح القانوني عند إثارة أسئلة ذات تأثير محتمل كبير على العقد.

(١٣-٥) استخدام الخبراء

عند اتخاذ قرارات حول مشكلات العقد أو ظروف الميدان وحين تكون خبرة المقاول محدودة، حينها تجب استشارة "الخبراء". يلعب الخبراء دوراً هاماً في مساعدة المقاولين فيما يخص المشكلات الفنية وكذلك يمكن أن يكونوا أصحاب مساعدة كبيرة في تفسير العقود. على سبيل المثال، قد يتم طلب مختص مائي من أجل مشكلات المياه تحت السطحية أو السطحية في حين أن الجيولوجي أو مهندس التربة قد يتم الاحتياج إليه في المشكلات التي تتم مواجهتها في الصخور أو التربة. في نفس هذا الشأن، يمكن الخبراء بالمعادن والمهندسين الكيميائيين والمهندسين الإنشائيين والخبراء في المجالات الأخرى ذات الصلة، أن يثبتوا قيمة كبيرة.

يجب عدم الإغفال للمقاولين الآخرين وشركات مهن التشييد المختلفة إذا كان من الضروري إقامة عرف أو ممارسة صناعية خاصة فيما يتصل بالصياغة الفنية أو مستوى الأداء المعقول. يمكن أن تخدم الكتب والبيانات المنشورة من جانب الحكومة أو الصناعة الخاصة بصفتها مراجع لدعم الأوضاع الفنية وطرق وضع الأسعار.

يمكن أن يكون استشاريو وضع الجداول الزمنية مفيداً في إعداد العطاءات والجداول المبدئية والتحديثات الدورية. دخولهم في تقويم تأثير التغييرات على جداول العمل وكذلك مساهمتهم في مساعدة موظفي المشروع في تنفيذ جداول العمل تُثمن عادةً تكلفة المشاركة الفعالة للاستشاريين. ويستطيع مستشارو التشييد مساعدة المقاول المشغول في عمل تحليل الإنتاجية وتجهيز المطالبات وخدمات الإعداد ويمكنهم أن يساعدوا في وضع ومراقبة برامج إدارة المطالبات.

تذكر أن الفشل في استدعاء خبراء في وقت مبكر قد يثبت أنه "حكمة ضئيلة ولكنه غباء كبير". على الرغم من التكلفة الكبيرة للخبراء يحتفل أن يحلوا مشكلة ما بطريقة أكثر اقتصادية وأن يساعدوا كذلك في تقليل أو تجنب مشكلات الفشل.

(٦-١٣) ووعي المطالبات

يجب أن يكون تحديد وإبلاغ المطالبات مجهوداً واعياً لأن التعرف بالمشكلة هو الخطوة الهامة الأولى نحو الحل. قد لا يتم التعرف تماماً بالمطالبات الصحيحة. فتعيين الشركات المتنامية لموظفين ليسوا خبراء في إدارة المطالبات، وترقية الموظفين الخبراء إلى مستويات إدارية أعلى، وحدوث خسارة ناتجة من الاتصال بين الإدارة العليا وموظفي التشييد في الموقع يمكن أن تسبب في مطالبات حتى تلك التي لوحظ عدم الإبلاغ عنها. حتى موظفو الموقع ذوو الخبرة، المتلهفون لأداء عمل جيد، سوف يتولون المسؤولية عن كل المشكلات ويتجنبون بتأن أن يصبحوا مشاركين في تحديد أو اقتفاء أثر التغييرات. بالمثل، فإن الشركات الكبيرة التي تدخل أسواقاً جديدة قد تتجنب بتأن تقديم المطالبات لتعزيز صورتها وتجنب إيجاد مظهر أنهم متعودون على المطالبات. هذه المواقف خطيرة وتعطي نتائج عكسية بشكل متكرر حين يصبح التأخير الذي لا يمكن تجنبه واضحاً ويمنع المفاوض من إنجاز العمل.

فالمفاوض الناجح هو الذي يستخدم طرق إدارة مطالبات فعالة ولا يسمح باستهلاك أرباحه عن طريق أداء عمل بدون تكلفة. والواجب أن تكون تكلفة أداء هذا العمل موضوع أمر تغيير. أو أن يتم استردادها عبر أي مطالبة أخرى. هذه المعرفة وخبرة التكلفة ووضع الأسعار التي تصاحبها تسمح للمفاوض الذي يُدير أعماله بشكل جيد أن يقدم عطاءات أكثر دقة ويقلل المبلغ اللازم لتغطية الاحتمالات ويكسب المنافسة. تنفيذ برنامج مطالبات فعال ومنتج سوف يخدم المفاوض بشكل جيد. لقد قدم هذا الكتاب للمهندس قليل الخبرة ومدير العقود المشكلات التي يمكن أن تحدث في أثناء تنفيذ العقد. إن الطرق والإرشادات التي قدمت سوف تساعد في التعامل مع تلك المشكلات. أما بخصوص المدير صاحب الخبرة، فإنه سوف يجدها مفيدة في إعادة تقويم وتحديث إدارة مطالباته وبرنامج التسوية من أجل أن يجعل هذه الطرق والإرشادات أكثر نجاحاً وفعالية وكفاءة.