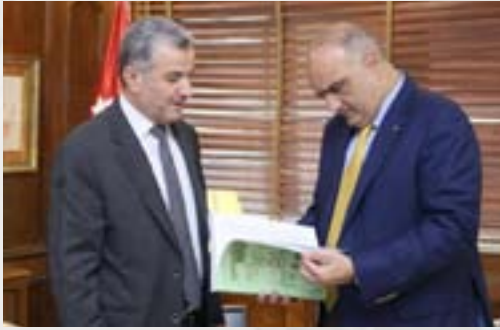




المجالي يسلم التقرير «السنوي
السبعون» إلى رئيسي مجلسي
الأعيان والنواب



رئيس الوزراء يتسلم تقرير ديوان
المحاسبة للعام ٢٠٢١



توقيع مذكرة تفاهم بين ديوان
المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية
بدولة ليبيا





إضاءات ملكية

إله مبدأ سيادة القانون جاء ليحقق العدالة والمساواة والتفافية
والمساءلة على جميع مؤسسات الدولة وأفرادها دون استثناء وخاصة
معهم في مواقع المسؤولية، من خلال ممارسات حقيقية على أرض
الواقع. وللا يمكن لأي إدارة أن تتابع مسيرتها الإصلاحية وترفع من
مستوى أدائها وكفاءتها دون تبني سيادة القانون كنهج ثابت وركن
أساسي للإدارة.

عبدالله الثاني ابن الحسين

١٦ تشرين الأول / أكتوبر ٢٠١٦

الأوراق النقاشية الملكية السادسة

سيادة القانون أساس الدولة الحديثة

افتتاحية العدد

يأتي قرار استحداث شعبة لمتابعة الشكاوى الواردة للديوان استجابة لعملية التطوير والتحسين التي يجريها الديوان على آلية العمل والتواصل مع الجهات غير الرسمية وذلك بغية متابعة المخالفات والتجاوزات على المال العام في مختلف الجهات الخاضعة لرقابته. ويهدف الديوان من خلال استحداث الشعبة والتي وضع لها طرقا للتواصل من خلال الموقع الإلكتروني للديوان أو من خلال البريد الإلكتروني الرسمي أو الفاكس أو حتى من خلال رقم الهاتف الخليوي (واتس أب) التي وضع لهذه الغاية فقط، ليتم التسهيل على المبلغين بقضايا الفساد أو المخالفات في القطاع العام وذلك إنطلاقاً من مسؤولية الديوان تجاه المواطنين بمتابعة شكاوهم بسرية تامة وعدم الإفصاح عنها للجهات الخاضعة للرقابة حماية للمبلغين .

حيث تم وضع أسس توضح آلية عمل الشعبة من خلال تعميم رسمي وذلك بهدف توحيد الجهات التي تتلقى الشكاوى ليصار إلى متابعتها أولاً بأول. فضلاً عن متابعة الشكاوى منذ لحظة وصولها إلى المرحلة النهائية من المتابعة والتي تكون إما بالحفظ، أو صدور مخرج رقابي واضح يطالب بتصويب المخالفة.

ويؤمل من استحداث هذه الشعبة توفير الوقت والجهد وتوحيد مرجعية متابعة الشكاوى، حيث أصبح بإمكان إدارة الديوان العليا متابعة أية شكاوى لحظة بلحظة من خلال الصلاحيات التي منحت للشعبة في المتابعة، أو من خلال اصدار تقارير نصف شهرية توضح إلى أية مرحلة وصلت الشكاوى وما تم عليها من إجراءات متابعة وتحديق.

رئيس قسم الإعلام عطالله السطول

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

د. منير المناصير
مدير مديرية الدراسات والتدريب بالوكالة

أعضاء هيئة التحرير

مقرر اللجنة

غادة السوطري
رئيس قسم الدراسات والأبحاث

إياد العسبس
رئيس قسم التدريب

عطالله السطول
رئيس قسم الإعلام

أمانى السايح
رئيس قسم الإستشارات القانونية

التصميم الجرافيكي

حسين الترك
أصيل الشوابكة

مديرية تكنولوجيا المعلومات

رؤيتنا

التميز الرقابي المهني المستدام لتعزيز المساءلة العامة

رسالتنا

المساهمة في تحسين استخدام و إدارة الموارد العامة للدولة،
لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع من خلال رقابة شاملة و مستقلة
على المال العام و المساهمة في الإرتقاء بكفاءة وفعالية وشفافية
ومساءلة الإدارة الحكومية

قيمنا

النزاهة ، الإستقلالية والموضوعية ، الكفاءة و العناية المهنية ،
الشفافية ، المساءلة ، السرية

في هذا العدد

4 - 1 بداية الرحلة

- إضاءات ملكية
- كلمة العدد
- الإفتتاحية
- الرؤيا و الرسالة و القيم

11 - 5 أخبار الديوان

- توقيع مذكرة تفاهم بين ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية بدولة ليبيا
- فريق من محكمة الحسابات الهولندية يزور ديوان المحاسبة
- المجالي يسلم التقرير «السنوي السبعون» إلى رئيسي مجلسي الأعيان والنواب
- رئيس الوزراء يتسلم تقرير ديوان المحاسبة للعام 2021
- ديوان المحاسبة يستحدث شعبة لتلقي الشكاوى
- قبول استقالة رئيس ديوان المحاسبة عاصم حداد

13 - 12 إضاءة قانونية

59 - 14 مقالات و أبحاث

- أهمية دور الإجراءات التحليلية في عملية التدقيق المالي
- نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020
- IMPACT OF DISPUTES ON PUBLIC CONSTRUCTION MONETARY COST IN JORDAN
- أثر النزاعات على التكلفة النقدية للبناء العام في الأردن
- قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية – إحداث الفارق في حياة المواطنين

60 مصطلحات رقابية



توقيع مذكرة تفاهم بين ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية بدولة ليبيا

الإدارية والتشريعات الناظمة لعمله، مؤكدا أهمية هذا التعاون والحرص على تفعيله في مجال تبادل الخبرات والتدريب.

وقدم الشنطي امتنانه لما لقيه والوفد المرافق من حفاوة الإستقبال العربي الأصيل، متمنيا أن يحقق هذا التعاون المصلحة العامة لكلا الجهازين.

وتأتي هذه المذكرة التي تسري أحكامها لمدة 3 سنوات في إطار تبادل الخبرات والإستشارات المهنية والدورات التدريبية والزيارات واللقاءات والنشرات والمعلومات للإطلاع على أساليب العمل والتجارب ذات الإهتمام المشترك التي تخدم العمل الرقابي، إضافة للتعاون في تقييم المشاريع الإستثمارية المشتركة بين البلدين والتنسيق في المحافل الدولية والإقليمية ذات الإهتمام المشترك.

كما اتفق الطرفان على تشكيل فريق عمل مشترك يضم مجموعة من الخبراء والفنيين في مجال العمل الرقابي، ويعهد لهذا الفريق متابعة تنفيذ أحكام هذه المذكرة وإعداد الدراسات الفنية المشتركة بما يسهم في تطوير عمل الجانبين.

وقع ديوان المحاسبة في 24 تشرين ثاني 2022، مذكرة تفاهم للتعاون في مجال الرقابة الإدارية مع هيئة الرقابة الإدارية بدولة ليبيا.

ووقع المذكرة رئيس ديوان المحاسبة بالوكالة إبراهيم المجالي ورئيس هيئة الرقابة الإدارية سليمان الشنطي، بحضور سفير دولة ليبيا لدى المملكة عبد الباسط البدري وعدد من المعنيين.

ورحب المجالي بالحضور مؤكداً على الروابط الأخوية التي تجمع دولة ليبيا بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتهدف هذه المذكرة لتحقيق التعاون والشراكة الإستراتيجية وتبادل الخبرات بين الجهتين.

وأضاف أن الجانبين سيعملان من خلال هذه المذكرة على التعاون المشترك للوصول إلى مستوى طموحات الشعبين الشقيقين؛ بإرساء قاعدة للتعاون في مجالات التدريب والتطوير وبناء القدرات وإزاحة المعوقات التي تقف حائلة أمام مسيرتها نحو تحقيق الأهداف المشتركة في شتى الأطر ولاسيما مجال الرقابة الإدارية.

ومن جانبه استعرض الشنطي آلية عمل جهاز الرقابة



فريق من محكمة الحسابات الهولندية يزور ديوان المحاسبة

كما تم اختيار موضوع التدقيق «تقييم أداء إدارة الإرث الأثري في الأردن»؛ بهدف التأكد من فاعلية إجراءات دائرة الآثار العامة في حماية المواقع الأثرية والإستغلال الأمثل للموارد الأثرية بكفاءة بما يحقق الوصول الأمثل لخدمة المواطنين والمجتمع المدني.

زار فريق من محكمة الحسابات الهولندية، يوم الأحد الموافق 20 تشرين ثاني 2022، ديوان المحاسبة ضمن مشروع شراكة بنسخته الثانية، وتهدف هذه الزيارة إلى متابعة مراحل الرقابة واعتماد الخطة الأولية للرقابة على «حماية التراث الثقافي والطبيعي» للعالم الذي يندرج تحت أهداف التنمية المستدامة.

وسيركز المشروع على بناء القدرات وتبادل الخبرات، بما في ذلك الأنشطة الإقليمية والثنائية، إضافة لتضمين البرنامج الجديد ثلاثة محاور إقليمية وأربعة برامج تعاون ثنائي لمدة خمس سنوات من 2022 - 2026.





المجالي يسلم التقرير «السنوي السبعون» إلى رئيسي مجلسي الأعيان والنواب

16 تشرين ثاني 2022

سَلَّم رئيس ديوان المحاسبة بالوكالة السيد إبراهيم المجالي التقرير السنوي لعام 2021 إلى رئيسي مجلسي الأعيان والنواب، وذلك وفق الإستحقاق الدستوري سنداً لأحكام المادة (119) من الدستور الأردني بتسليم التقرير السنوي عند بداية انعقاد الدورة العادية للمجلسين وعملاً بأحكام المادة (22/أ) من قانون ديوان المحاسبة، والذي ينص «يتم تقديم التقرير السنوي إلى رئيسي مجلسي الأعيان والنواب ومن ثم يتم تقديم نسخة من التقرير لدولة رئيس الوزراء ووزير المالية ونشره على موقع الديوان الإلكتروني».

وقال المجالي أن التقرير السنوي السبعون لعام 2021 يتضمن سبعة فصول، منوها إلى أن إجمالي الوفر المتحقق لصالح خزينة الدولة خلال عام 2021 بلغ نحو (69) مليون دينار نتيجة تدقيق المعاملات المتعلقة بالضرائب والرسوم واسترداد المبالغ المصروفة بغير وجه حق والمشاركة بلجان العطاءات والمشتريات.

وبيّن المجالي أن عدد المخرجات الرقابية التي أصدرها الديوان بلغ خلال ذات العام حوالي (358) مخرجاً رقابياً، منها (58) استيضاحاً، و(300) كتاباً رقابياً، لمختلف الجهات الخاضعة لرقابة الديوان تضمنت (2776) مخالفة تم تصويب (22) مخرجاً رقابياً و(667) مخالفة منها.

وأشار المجالي لدور اللجنة الوزارية التي يرأسها وزير الدولة لشؤون رئاسة الوزراء وتضم أمين عام ديوان المحاسبة، وممثلين عن وزارة المالية ورئاسة الوزراء، تقوم بدراسة المخرجات الرقابية ومناقشة الجهات المعنية ودراسة المخالفات الواردة للجنة أولاً بأول، لإتخاذ القرارات اللازمة بخصوصها، مشيراً إلى أن اللجنة قامت بتحويل (19) مخرجا رقابيا إلى هيئة النزاهة لإجراء المزيد من التحقيق، وكذلك قامت اللجنة الوزارية بتحويل (7) مخرجات رقابية تبين فيها تجاوز على المال العام إلى القضاء، كما أصدرت اللجنة (56) قرارا بإسترداد نحو (7) مليون دينار، وأصدرت كذلك قرارات لتحصيل أموال عامة قيمتها نحو (109)



وذلك من خلال اعتماد منهجية التدقيق وفقاً للمعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمالية والمحاسبة على ضوء التعديلات التي تمت على قانون ديوان المحاسبة بحيث يتم مناقشة المخالفات وإتخاذ الإجراءات المناسبة ومعالجتها وتصويبها أولاً بأول.

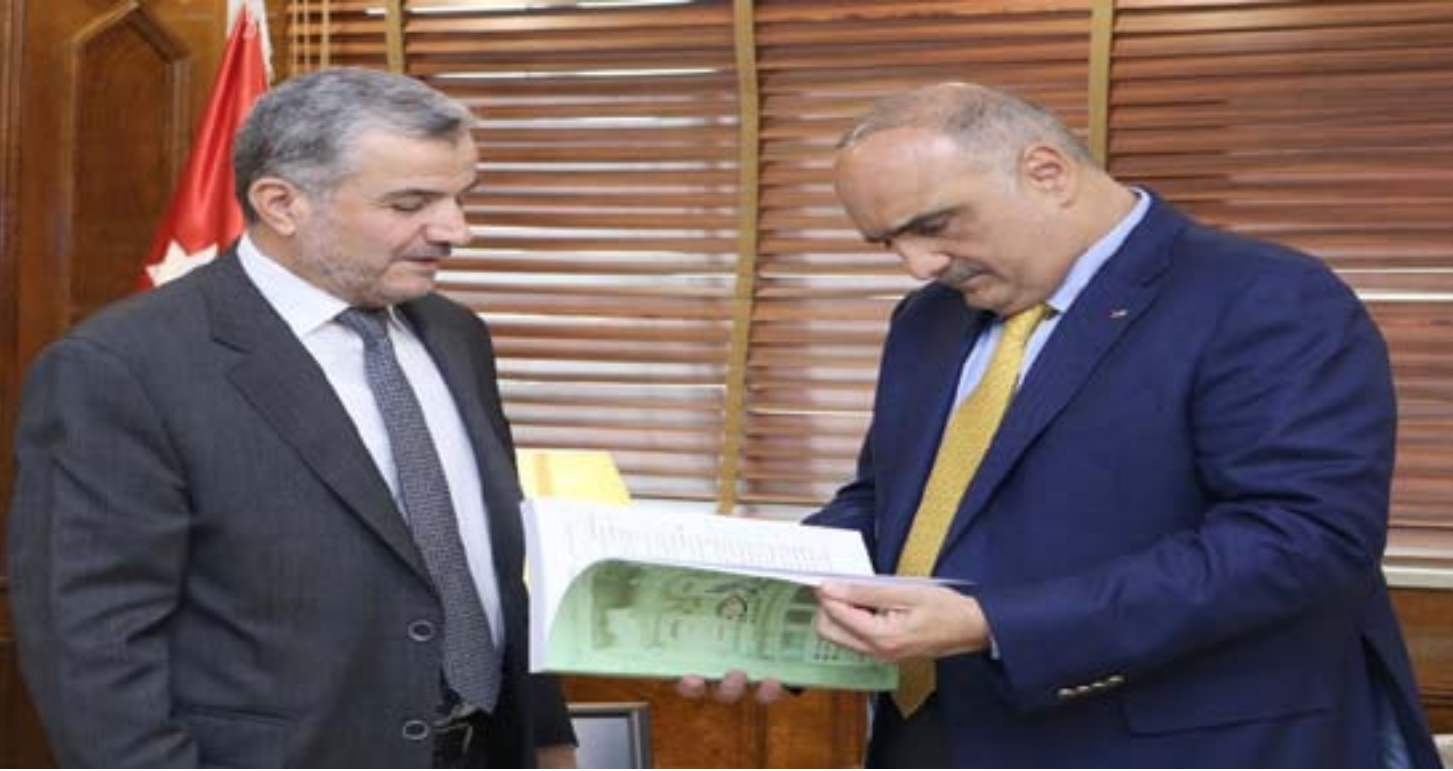
لمشاهدة التقرير الرجاء الضغط على الصورة أدناه



مليون دينار للمبالغ التي تم حصرها خلال عام 2021 . كما تم تحويل (6) مخرجات رقابية إلى ديوان التشريع والرأي لبيان الرأي فيها وذلك للتباين في وجهات النظر بين ديوان المحاسبة والجهات الخاضعة لرقابته في حين قررت اللجنة الوزارية تشكيل (42) لجنة مختلفة لدراسة المخالفات الواردة في تقارير الديوان للخروج بتوصيات وتنسيبات محددة تمكّن من اتخاذ القرار المناسب بشأنها.

وفيما يتعلق بمخالفات المركبات الحكومية من خلال نظام التتبع الإلكتروني الموجود في مبنى الديوان، كشف المجالي عن تسجيل (970) مخالفة خلال العام 2021، تركز معظمها في بند السير بدون أمر حركة إلكتروني بعدد (331) مخالفة، تلاها بند استخدام المركبة بعد ساعات العمل الرسمي بعدد (303) مخالفة، وتجاوز السرعة المقررة بواقع (220) مخالفة وأخرى بعدد (116) مخالفة.

وحول آلية عمل الديوان أوضح المجالي أن الديوان قام بتوجيه عمليات التدقيق نحو التدقيق المبني على المخاطر والأهمية النسبية والتدقيق الشمولي لكافة حسابات وقيود الجهات الخاضعة لرقابته،



رئيس الوزراء يتسلم تقرير ديوان المحاسبة للعام 2021

ولفت رئيس الوزراء إلى التزام الحكومة وجميع مؤسساتها بالتعاون مع ديوان المحاسبة، والإستجابة لإستيضاحات الديوان المتعلقة بعمل المؤسسات الخاضعة لرقابته.

تسلم رئيس الوزراء الدكتور بشر الخصاونة، تقرير ديوان المحاسبة للعام 2021، وذلك خلال لقائه مساء يوم الأحد الموافق 2022-11-20 في رئاسة الوزراء، رئيس ديوان المحاسبة بالوكالة إبراهيم المجالي.

وعرض رئيس ديوان المحاسبة بالوكالة الجهود التي يبذلها الديوان مع الوزارات والمؤسسات للتعامل مع الإستيضاحات الواردة لحين صدور التقرير السنوي.

وأكد رئيس الوزراء، خلال اللقاء الذي حضره وزير دولة لشؤون رئاسة الوزراء / رئيس الفريق المكلف بمراجعة استيضاحات ديوان المحاسبة الدكتور إبراهيم الجازي، التزام الحكومة بالمحافظة على المال العام من الهدر وسوء الإستخدام ومنع أي تجاوزات عليه .



ديوان المحاسبة يستحدث شعبة لتلقي الشكاوى

استحدث الديوان في الخامس من تشرين الأول الماضي، شعبة جديدة تعنى بمتابعة الشكاوى والملاحظات التي ترد إليه من الجهات المختلفة، ترتبط مباشرة بمكتب الرئيس وتتبع تنظيمياً لمديرية العلاقات العامة والتعاون الدولي والاعلام.

ويأتي استحداث الشعبة في إطار حرص الديوان على تعزيز دوره الرقابي من خلال رفع مستوى التواصل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الإعلامية والجهات الخاضعة لرقابته للإبلاغ عن أي تجاوز على المال العام بما تقتضيه المصلحة العامة، استجابة لما ورد في الورقة النقاشية السادسة لجلالة الملك، التي تناولت تحسين أداء أجهزة الدولة ومحاربة الفساد للحفاظ على المال العام.

وستعمل الشعبة على تعزيز مبدأ الرقابة والمساءلة وتوطيد العلاقة بين الديوان والأطراف ذات العلاقة، إضافة لزيادة ثقة المجتمع المحلي بدور الديوان من خلال متابعة شكاوهم بالسرعة الممكنة ووفق الأصول.

كما يتوفر رقم خاص لتقديم الشكاوي عن طريق الواتس اب

00962770444622

إضافة الى عدد من الوسائل التي تمكن من استقبال شكاوى المواطنين للإبلاغ عن أي تجاوز على المال العام، وهي:

- هاتف رقم 0096262222111

- فاكس رقم 0096262223179

- البريد الإلكتروني info@ab.gov.jo

- العنوان البريدي التالي: ص.ب. 950334 عمان 11195 - الأردن

- الحضور الشخصي للعنوان: عمان/ تلاع العلي/ شارع إسماعيل حجازي/ بناية رقم 9



قبول استقالة رئيس ديوان المحاسبة عاصم حداد

صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة على قرار مجلس الوزراء رقم (9280) تاريخ 2-11-2022 المتضمن الموافقة على قبول إستقالة عطوفة رئيس ديوان المحاسبة عاصم حداد اعتبارا من تاريخ 2-11-2022 حيث يقوم حاليا أمين عام الديوان بمهام رئيس ديوان المحاسبة بالوكالة وفقا لما جاء بقرار مجلس الوزراء المشار اليه آنفا.

المحكمة الدستورية

تجاري ، كما لا يجوز له أن يكون عضواً في مجلس إدارة أي شركة أو هيئة إدارية أو رئيساً أو عضواً في مجلس إدارة أو مجلس أمناء أي مؤسسة عامة أو خاصة أو أن يقوم بأي عمل لصالح أي جهة مهما كانت صفتها أو أن يكون منتسباً لأي حزب.

ويشترط فيمن يعين عضواً في المحكمة أن يكون أردنياً ولا يحمل جنسية دولة أخرى وأن يكون بلغ الخمسين من العمر وأن يكون ممن خدموا قضاة في محكمتي التمييز أو الإدارية العليا أو من أساتذة القانون في الجامعات الذين يحملون رتبة الأستاذية أو من المحامين الذين أمضوا مدة لا تقل عن عشرين سنة في المحاماة أو من المختصين الذين تنطبق عليهم شروط العضوية في مجلس الأعيان.

وتختص المحكمة الدستورية بالرقابة على دستورية القوانين والأنظمة النافذة ولها تفسير النصوص الدستورية إذا طلب إليها ذلك ممن يملك حق الطعن أو طلب التفسير.

ويقصر حق الطعن المباشر في دستورية القوانين والأنظمة النافذة وطلب تفسير النصوص الدستورية على مجلس الوزراء، ومجلس الأعيان أو مجلس النواب على أن يصدر القرار بموافقة ما لا يقل عن ربع عدد أعضاء المجلس المعني (الأعيان أو النواب) في حالة الطعن بالدستورية وبالأغلبية في حال طلب تفسير النصوص الدستورية، كما ويملك أطراف أي دعوى منظورة أمام المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها الدفع بعدم دستورية أي قانون أو نظام واجب التطبيق على موضوع الدعوى حسب الأصول.

من المعلوم أنه تم إجراء تعديل موسع على الدستور الأردني في عام 2011 شمل أكثر من ثلث النصوص الدستورية، ومن أبرز ما جاء في هذا التعديل أنه أقرّ فصلاً خاصاً بإنشاء المحكمة الدستورية في المواد



(61,60,59,58) من الدستور الأردني والتي تحدثت في تشكيل المحكمة واختصاصها ومن يملك حق الطعن أمامها وشروط العضوية فيها، حيث بتشكيلها تم الإنتهاء من أعمال المجلس العالي لتفسير الدستور.

حيث نصت المادة رقم (58) من الدستور الأردني على "أنه تنشأ بقانون محكمة دستورية يكون مقرها العاصمة وتعتبر هيئة قضائية مستقلة قائمة بذاتها"، واستجابةً لذلك أصدرت السلطة التشريعية قانون المحكمة الدستورية رقم (15) لسنة 2012 والذي نصت المادة رقم (3) منه على "إنشاء المحكمة الدستورية ومقرها في العاصمة واعتبارها هيئة قضائية مستقلة بذاتها بالإضافة إلى تمتعها بشخصية اعتبارية وباستقلال مالي وإداري".

ويتم تعيين أعضاء المحكمة من قبل جلالة الملك ويكون عددهم تسعة أعضاء على الأقل بمن فيهم الرئيس وتكون مدة العضوية فيها ست سنوات غير قابلة للتجديد ويتوجب على الأعضاء وقبل مباشرتهم أعمالهم أن يقسموا أمام جلالة الملك اليمين القانونية، كما ويتوجب عليهم التفرغ الكامل لأعمال المحكمة. ولا يجوز أن يكون العضو موظفاً في القطاع العام أو الخاص أو إشغال أي منصب لدى أي منهما أو ممارسة أي عمل أو نشاط



وتتعدد المحكمة بهيئة من تسعة أعضاء على الأقل إلا أنه في حال تغيب عضو أو أكثر بمعذرة مشروعة تتعدد بحضور سبعة من أعضائها على أن يكون من بينهم الرئيس أو من ينوب عنه وتصدر أحكامها وقراراتها بأغلبية خمسة أعضاء ويرجح الجانب الذي صوت معه الرئيس عند تساوي الأصوات.

وتصدر أحكام المحكمة بإسم جلالة الملك وتكون نهائية وملزمة لجميع السلطات وتنتشر في الجريدة الرسمية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ صدورها.

إعداد

يزيد شاكر الطراونة

مديرية الشؤون القانونية

المراجع:

• الدستور الأردني

• قانون المحكمة الدستورية

أهمية دور الإجراءات التحليلية في عملية التدقيق المالي

ج. دراسة العلاقة بين عناصر المعلومات المالية وغير المالية المتوقعة بغرض مطابقتها وتكييفها مع نموذج قابل للتنبؤ تأسيسا على خبرة الجهة الخاضعة للرقابة، حيث يتوقع وجود هذه العلاقة بنمط معين واستمرارها عليه إذا لم يكن هناك تغيرات جوهرية قد أدت إلى تغيره.

د. مقارنة المعلومات المالية مع معلومات مالية مماثلة لوحدات تنظيمية أخرى وبمعلومات ترتبط بالقطاع الذي تعمل فيه الجهة الخاضعة للرقابة.

هـ. دراسة العلاقة بين المعلومات المالية وغير المالية الملائمة.

كما وأنه هنالك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الإجراءات باستخدام المقاييس النقدية أو الكمية أو النسبية وذلك من خلال المعلومات المالية للجهة الخاضعة للرقابة، ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى ثلاثة مستويات وهي: -

١. الإجراءات التحليلية الوصفية (غير الكمية): -
وأهم هذه الإجراءات هو الإستفسارات من الجهة الخاضعة للرقابة عن بعض جوانب النشاط التي قد تكون شفوية أو مكتوبة، وكذلك الإطلاع على نتائج عمليات التدقيق السابقة ومقارنة بيانات الجهة.

٢. الإجراءات التحليلية الكمية البسيطة: -
تتمثل الفكرة الرئيسية من وراء استخدام الإجراءات التحليلية في التدقيق، في وجود علاقات بين البيانات بنمط معين واستمرارها على هذا النمط في المستقبل ما دامت الظروف المحيطة لم تتغير، ويمتاز هذا النوع من الإجراءات بإعتماد المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة لتعطي دلائل في عملية الرقابة وأهم هذه الإجراءات ما يلي: -

٣. الإجراءات الكمية المتطورة: -
يشمل هذا النوع الإجراءات على أساليب إحصائية ورياضية متطورة تعتمد على معلومات كمية،

المقدمة،،

عرفت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي) الإجراءات التحليلية وفق المعيار رقم (١٥٢٠) بأنها « تعنى تحليل النسب والمؤشرات المهمة، ومن ضمنها البحث للتقلبات



والعلاقات التي تكون متعارضة مع المعلومات الأخرى ذات العلاقة، أو تلك التي تنحرف عن المبالغ المتنبأ بها». كما تتضمن الإجراءات التحليلية دراسة العلاقات بين عناصر المعلومات المالية والمعلومات المالية ذات العلاقة.

أهداف إجراءات التدقيق التحليلية:

أوضح معيار الانتوساي رقم (١٥٢٠) أن الإجراءات التحليلية تستخدم للأغراض الآتية: -

• مساعدة المدقق في تخطيط وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق كإجراءات جوهرية عندما يكون استخدامها ذا تأثير وفعالية أكثر من الإختبارات التفصيلية لتخفيض مخاطر الإكتشاف.

• كنظرة شاملة للبيانات المالية عند مرحلة الفحص النهائي لعملية التدقيق.

أساليب الإجراءات التحليلية: -

تتضمن الإجراءات التحليلية دراسة العلاقات بين عناصر المعلومات المالية وغير المالية ذات العلاقة (أسلوب مقارنة المعلومات) بهدف تحليل الإتجاهات والمؤشرات الجوهرية التي تهتم بفحص التقلبات والبنود غير العادية حيث تتضمن تلك الإجراءات:

أ. مقارنة المعلومات الحالية بمعلومات متماثلة عن الفترات السابقة.

ب. مقارنة المعلومات الحالية مع معلومات تتعلق بالنتائج المتوقعة أو المستهدفة عن طريق الموازنات أو التنبؤات.

أن إجراءات التدقيق التحليلية مطلوبة بشكل جوهري في مرحلتي التخطيط والتقييم النهائي لعملية التدقيق أي النظرة الشاملة لعناصر القوائم المالية للجهة الخاضعة للرقابة لتقييم مدى كفاية الإفصاح في القوائم المالية، ويتضح أن الغرض الأساسي من استخدام الإجراءات التحليلية في هذه المرحلة يتمثل في الآتي :-

1. تقييم مدى معقولية أرصدة القوائم المالية ككل وذلك من خلال العلاقات غير العادية أو غير المتوقعة والتي لم يسبق للمدقق تحديدها.
2. بحث مدى كفاية أدلة الإثبات التي جمعها المدقق بخصوص أرصدة الحسابات التي اعتبرها غير عادية أو غير متوقعة عند مرحلة التخطيط لعملية التدقيق.
3. مقارنة درجة المخاطرة الفعلية مع درجة المخاطرة المحددة مسبقاً.
4. الحكم على سلامة القوائم المالية ككل وكفاية الإفصاح فيها عن حقيقة نشاط الجهة الخاضعة للرقابة وما تظهره من نتائج خلال الفترة المالية موضع التدقيق وحقيقة مركزها المالي في نهاية الفترة ومدى اتفاقها مع متطلبات القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم عملها. أهم الإعتبارات الواجب مراعاتها عند استخدام الإجراءات التحليلية:

على المدقق أن يتبع عدة مراحل عند تطبيق الإجراءات التحليلية وذلك بعد اطلاعه على حجم الجهة موضع التدقيق ونشاطها بشرط أن يأخذ بعين الإعتبار عدة اعتبارات ومنها:

أولاً: تحديد أهداف الإجراءات التحليلية:

يستخدم المدقق الإجراءات التحليلية بغرض التوصل إلى أهداف عامة وأهداف خاصة، فالأهداف العامة تشمل توجيه اهتمام المدقق إلى المجالات والمناطق التي تحتاج إلى فحص أكثر وذلك لتوفير دليل جوهري أو للمساعدة في التقييم النهائي لعملية التدقيق، أما الهدف الخاص فقد يكون

وبشكل أساسي تعتمد على المعادلات الرياضية وذلك بإستخدام البيانات التاريخية.

- نموذج التخطيط المالي: طبقاً لهذا النموذج يتم البدء بإختيار أحد بنود القوائم المالية. مراحل تطبيق إجراءات التدقيق التحليلية: - يتم تطبيق إجراءات التدقيق التحليلية في جميع مراحل التدقيق، وهذا يتوقف على هدف المدقق من تنفيذ هذه الإجراءات وذلك على النحو التالي: -
أولاً: إجراءات التدقيق التحليلية في مرحلة التخطيط لعملية التدقيق:

أشار معيار الأنتوساي رقم (1520) إلى أن استخدام المدقق للإجراءات التحليلية عند التخطيط لعملية التدقيق تساعده على فهم النشاط وتحديد مناطق الخطر المختلفة وتؤدي إلى دلائل على اتجاهات النشاط التي يجهلها المدقق والتي سوف تساعده في تحديد جوهر التخطيط والوقت والنطاق لإجراءات التدقيق الأخرى.

ثانياً: إجراءات التدقيق التحليلية عند تنفيذ عملية التدقيق:

يستخدم المدقق إجراءات التدقيق التحليلية أثناء قيامه بعملية الفحص والتحقق من صحة العمليات والأرصدة - زيادة في الإختبارات للعمليات - وهي تهدف لتخفيض مخاطر الإكتشاف المرتبطة بالقوائم المالية.

وقد ورد في الفقرة (11) من المعيار الدولي رقم (1520) أن المدقق عادة ما يستفسر من الإدارة حول توفر المعلومات التي يحتاج إليها في الإجراءات التحليلية ومدى موثوقية ونتائج هذه الإجراءات المنجزة من قبل الجهة الخاضعة للرقابة، حيث يمكن استخدام المعلومات التحليلية المعدة من قبل هذه الجهة بكفاءة بشرط أن يكون المدقق مقتنعاً بأن هذه المعلومات قد تمت تهيئتها بشكل مناسب.

والمدقق عند استخدامه للإجراءات التحليلية خلال قيامه بعملية التدقيق يضيف أدلة إثبات جديدة تساعده في تكوين رأيه.

ثالثاً: إجراءات التدقيق التحليلية في المرحلة النهائية لعملية التدقيق:

تجميع الأدلة اللازمة للتأكد من مدى ملائمة وكفاية مخصص الديون المشكوك في تحصيلها بالنسبة لرصيد المدينين على سبيل المثال.

ثانياً: وضع قاعدة القرار:

لكي يستطيع المدقق تحديد ما إذا كانت الفروقات الناتجة عن المقارنات تعتبر جوهرية أم لا يجب عليه إتباع إحدى الطريقتين التاليتين: -

أ. تجاوز الفرق لمبلغ معين: وفي هذه الطريقة يضع المدقق مبلغ معين كحد مسموح به، بحيث إذا كانت الفروقات تتعدى ذلك المبلغ يعتبر فرق جوهرية وعلى المدقق فحص أسباب هذا الفرق.

ب. تجاوز الفرق لنسبة معينة: وطبقاً لهذه الطريقة يقوم المدقق بمقارنة رصيد الحسابات في السنة الحالية برصيداها في السنة السابقة ثم يقوم بإيجاد نسبة التغيير، فإذا تجاوزت تلك النسبة الحد الذي قام المدقق بتحديدده حسب خبرته فإنه يعتبر هذه التغييرات غير عادية مما يستدعي فحصها للتأكد من سبب التغيير وعلى المدقق في حالة استخدامه لحدود مختلفة بتوثيق الأساس الذي قام بالإعتماد عليه في مستوى الحد المستخدم.

ثالثاً : تطبيق الإجراءات التحليلية وتحليل النتائج واستنتاج الخلاصة:

بعد تحديد المدقق للفروقات الجوهرية يقوم بتتبع تلك الفروق لمعرفة أسبابها، وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات الإجراءات التحليلية. وتبدأ عملية الفحص بالإستفسار من المسؤولين بالجهة الخاضعة للرقابة عن الأسباب المحتملة للتغيرات غير العادية بالإضافة للمراجعة التفصيلية للمستندات، ثم مقارنة نتائج الفحص مع تنبؤات المدقق الناتجة عن الإجراءات التحليلية.

وعلى المدقق أن يراعي الإعتبارات التالية عند إتباع الخطوات السابقة في تطبيقه للإجراءات التحليلية، وذلك بهدف استخلاص نتائج دقيقة لعملية التدقيق: -

• على المدقق أن يأخذ بعين الإعتبار مدى كفاءة وفاعلية الإجراءات التحليلية التي يقوم بتطبيقها ومدى اعتماده عليها من حيث استقلالية وتنوع مصادر البيانات.

• ينبغي على المدقق عند قيامه بمقارنة تنبؤاته مع المبالغ الفعلية المسجلة والتي تأكد من صحتها عن طريق الفحص أن يأخذ في الإعتبار أن تكون العلاقة بين تلك المبالغ المسجلة وتنبؤاته معقولة، بحيث تعطي العلاقات التي يتم تحليلها مؤشر جيد عن البند الذي يتم اختياره، فكلما زادت درجة استطاعة المدقق بالتنبؤ بالعلاقات التي يقوم بمقارنتها كلما كانت الإجراءات التحليلية أكثر فاعلية.

• إن لدقة توقعات المدقق أثر بالغ على توفير المستوى المرغوب من الثقة بنتائج الإجراءات التحليلية، فعلى المدقق هنا أن يراعي درجة دقة التوقعات بحيث تكون كافية وعليه تحديد الرصيد المناسب بإطار الكفاءة والفاعلية لأن زيادة درجة دقة التوقعات عن المستوى المرغوب فيه سيكون غير ضروري وغير فعال.

إعداد

مدير مديرية تطوير الأداء المؤسسي وتوكيد الجودة

محمود الغزاوي

المراجع :-

• المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة (الانتوساي)، الإجراءات التحليلية، توجيهات تتعلق بالرقابة المالية (ISSAI 1520).

• معيار المراجعة المصري رقم (520) الإجراءات التحليلية

• الاتحاد الدولي للمحاسبين، المعايير الدولية للمراجعة، الإجراءات التحليلية (IAS 520) تعريب المجمع العربي للمحاسبين القانونيين(عمان: منشورات

المجمع

• ساري حامد العبد لي، (أهمية استخدام الإجراءات التحليلية في مراحل التدقيق من قبل المراقبين الماليين)، رسالة ماجستير 2011، كلية الأعمال ،

جامعة الشرق الأوسط.



نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020

يستند هيكل نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى منطقتين بسيطتين في الإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا تم إنشاء هذه المؤسسة وما الغاية التي تسعى لتحقيقها، ولماذا هذه الإستراتيجية بالذات (التوجه).
- كيف تنوي المؤسسة تحقيق هذه الإستراتيجية (التنفيذ).

• ما الذي تنوي المؤسسة تحقيقه (النتائج).

إن كثير من المؤسسات استخدمت هذا النموذج من أجل تقييم ذاتي لأدائها أو من أجل التقدم للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة والتميز وقد صدر إصدار جديد لنموذجها العالمي EFQM 2020 يجمع بين التميز والقدرة على التحول.

يتكون هذا الإصدار الجديد من سبعة معايير رئيسية مقسمة على ثلاثة مجالات حيث يتمتع النموذج بمجموعة من الميزات الجديدة؛ منها:

- التركيز على الغرض والرؤية والإستراتيجية.
- التركيز على النمط والدور القيادي الفعال على كل المستويات الإشرافية.

نموذج التميز الأوروبي EFQM نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول منها الأردن، ففي عام 1988 تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وفي عام 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها بعام في عام 1992 كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية، وفي عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي EFQM وآخر إصدارين هما نموذج 2013 ونموذج 2020.

ويمكن تعريف (EFQM) هو «اختصار (European Foundation for Quality Management) يرمز إلى: المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.» والذي يهتم بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1988 بهدف إنشاء منصة حيث يمكن للمنظمات أن تتعلم من بعضها البعض لتحسين أدائها بشكل مستمر». حيث ستؤدي المقارنة مع المنظمات الأوروبية الأخرى إلى نمو اقتصادي مستدام.

- التركيز على التغيير الثقافي المؤسسي.
- التركيز على القيمة المضافة.



كما يتمتع النموذج الجديد ببعض المفاهيم والتقنيات منها:

- التحول إلى مستوى استراتيجي أعلى في المعايير.
- استخدام آلية للتقييم (رادار) مكون من ثلاث مساطر.
- التعامل مع مفهوم أهداف التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة.
- التعامل مع مفهوم النظام الأيكولوجي للمنظمة.
- وجود منصة إلكترونية للتقييم.
- استحداث وإعادة آليات التقدير والتعريف واعتماد المؤسسات.



في محور التوجه Direction يوجد معياران رئيسيان

1- المعيار الأول: الغاية والرؤية الإستراتيجية؛
من خلال 5 معايير فرعية (ويعطي 100 نقطة):
1-1 تحديد الغاية والرؤية.

2-1 تحديد وفهم احتياجات المعنيين.

3-1 فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية.

4-1 تطوير الإستراتيجية.

5-1 تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

2- المعيار الثاني: الثقافة المؤسسية والقيادة:
وذلك من خلال 4 معايير فرعية (ويعطي 100 نقطة):

1-2 توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم.

2-2 تهيئة الظروف لتحقيق التغيير.

3-2 تمكين الإبداع والإبتكار.

4-2 توحيد الصفوف والإنخراط في تحقيق الغاية والرؤية الإستراتيجية.



وفي محور التنفيذ Execution يوجد ثلاثة معايير:

3- المعيار الثالث: إشراك المعنيين؛

وذلك من خلال 5 معايير فرعية (ويعطي 100 نقطة):

1-3 بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين.

2-3 جذب وإشراك وتطوير العاملين.

3-3 مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر.

4-3 المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع.

5-3 بناء العلاقات وضمن الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.

- ٤-٧ تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ٥-٧ إنجازات قيادة الأداء.
- ٦-٧ إنجازات قيادة التحول.
- ٧-٧ مقاييس التوقعات المستقبلية.

ليكون إجمالي درجات التقييم ١٠٠٠ درجة من أوزان الأهمية النسبية للمعايير السبعة الرئيسية. ويظهر من هذا التقسيم أهمية محور النتائج ومعايير بناء قيمة مستدامة ومعايير انطباعات المعنيين.

كما يتميز النموذج الجديد EFQM 2020 بقاعدة تقييم إلكترونية تمكن المؤسسة التي تريد الحصول على تقييم مؤسسة الجودة الأوروبية بالتسجيل فيها وإرفاق ما يدل على تطبيق هذه المعايير في المؤسسة حسب ما لديها من وثائق، ويقوم المقيمون المعتمدون بمراجعة هذه الوثائق وقراءتها وإعطاء المؤسسة درجة على كل معيار حسب وثائق المؤسسة. وتتيح هذه القاعدة الإلكترونية تقييم المؤسسات المسجلة بكل يسر وسهولة.

أما المبادئ الأساسية لنموذج التميز الأوروبي فقد تم التأكيد. في هذا الإصدار الجديد، بشكل خاص على أولوية التركيز على العميل، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنشأة، ولماذا تقوم به؟ وكيف تقوم به؟ وما النتائج التي تحققها مما تقوم به؟

أما أهم التغييرات التي طرأت على هذا الإصدار الجديد فهي:

– التحول من مجرد أداة لتقييم وتصنيف المنظمات بناء على أدائها إلى منهجية شمولية لإدارة المنظمات على المستويات الإستراتيجية والتشغيلية وإدارة الأداء، مع التركيز على التوازن بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، وتوازن إدارة

– التركيز على حاجة المنشآت إلى فهم التحديات الكبرى الحالية والمستقبلية التي تواجهها، ومعرفة القدرات والموارد الرئيسية التي تحتاج

٤- المعيار الرابع: بناء قيمة مستدامة:

- من خلال ٤ معايير فرعية (ويعطي 200 نقطة):
- ١-٤ تصميم وبناء القيمة.
- ٢-٤ التواصل وبيع القيمة.
- ٣-٤ تقديم القيمة.
- ٤-٤ تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.

٥- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول:

- من خلال ٥ معايير فرعية (ويعطي 100 نقطة):
- ١-٥ قيادة الأداء وإدارة المخاطر.
- ٢-٥ التحول المؤسسي للمستقبل.
- ٣-٥ قيادة الابتكار والإستفادة من التكنولوجيا.
- ٤-٥ الإستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة.
- ٥-٥ إدارة الأصول والموارد.



وأما محور النتائج Results فيتكون من معيارين رئيسيين:

- ٦- المعيار السادس: انطباعات المعنيين من هذه الإنطباعات (ويعطي 200 نقطة):
- ١-٦ نتائج انطباعات المتعاملين.
- ٢-٦ نتائج انطباعات العاملين.
- ٣-٦ نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة.
- ٤-٦ نتائج انطباعات المجتمع.
- ٥-٦ نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

٧- المعيار السابع: الأداء الإستراتيجي والتشغيلي

- من خلال مؤشرات الأداء (ويعطي 200 نقطة):
- ١-٧ الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة.
- ٢-٧ الأداء المالي للمؤسسة.
- ٣-٧ تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين.

إليها لمواجهة هذه التحديات.

– أهمية تصميم وتطبيق نظام متكامل وفعال لإدارة الأداء والحوكمة الرشيدة.
– التركيز على دور القيادة في جعل التغيير ممكنا وخلق شروطه وتعزيزه وقيادته بنجاح.
– التركيز على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومعرفة وفهم حاجاتهم والتفاعل السريع معها.

– التركيز على خلق القيمة المضافة العظيمة والمبتكرة والمستدامة.
– التمكين للإبداع والإبتكار داخل المنظمة، والتركيز على مبدأ المزاوجة بين إدارة الأداء وقيادة التجديد والإبتكار والتحول الجذري، بدل الإكتفاء بالتحسين التدريجي للأداء فقط.
– التواصل المستمر والفعال مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين من العملاء، والعاملين، والشركاء الحكوميين والقطاع الخاص، والمجتمع، والشركاء.

– تحويل المنظمة نحو المستقبل باستشرافه وصناعته والإستعداد له.
– التركيز على الإستخدام الشمولي والفعال للتقنية، مع الوعي بالنفوذ القوي للبيانات والمعلومات والمعرفة.
– الإستخدام الرقمي للنموذج حيث وفر النموذج منصة إلكترونية للتقييم والتواصل والتقاسم وتبادل أفضل الممارسات العالمية بين كل الأطراف المعنية، وهذا التحول الرقمي سيتيح المزيد من الفعالية والكفاءة في استخدام النموذج.

وحاجتنا إلى هذا الإصدار الجديد للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ملحة وضرورية، وذلك لعدة اعتبارات، أهمها التغييرات التالية:

– إدارة التنوع الديمغرافي والإجتماعي المتزايد، المتمثل في تعدد وتنوع الأجيال وخصائصهم وحاجاتهم وانتظاراتهم وطرق تحفيزهم وإنصافهم وتدريبهم وتأهيلهم..

– التسارع المستمر للتكنولوجيات والثورة الرقمية وحاجة المنظمات إلى مواكبتها.
– التدخل المتزايد للدولة بالمزيد من الأنظمة والقوانين مع تركها للعديد من الخدمات لفائدة القطاع الخاص العالمي، وحاجة المنظمات إلى التكيف مع هذه التغييرات.

– ظهور أشكال جديدة للعمل المرن وعن بعد، خاصة مع الأجيال الجديدة الشابة، وصعوبة الإستمرار في الأشكال التقليدية القائمة على التحكم والرقابة، والحاجة إلى إعادة اختراع علم الإدارة وابتكار أشكال جديدة في الإدارة والقيادة.

– التحول من اقتصاد الملكية إلى الإقتصاد التشاركي والتعاوني، ونماذج الأعمال المبنية على الثقة.
– ظهور نظام عالمي جديد، وبدء التحول من هيمنة الغرب بقيادة أمريكا وأوروبا إلى هيمنة الشرق بقيادة الصين، وكذلك التحول من العولمة إلى "أمريكا أولا" و "البريكست" (خروج بريطانيا من الإتحاد الأوروبي) و "الولاء للمنتوج المحلي"، وتأثير هذه التحولات على سلسلة القيمة الخاصة بإنتاج السلع والخدمات.

– التنافس الشديد على الكفاءات النادرة، وتأثيرات الأتمتة المتزايدة.
– تزايد ندرة الموارد الإستراتيجية كالماء والمعادن والطاقة يزيد من ثقل المسؤولية الإجتماعية للمنظمات، ويقلص من مساحة الحرية المتاحة أمامها.

– أزمات البيئة والتغيرات المناخية ومسؤولية المنظمات في هذا الإطار التي تقتضي تغيير نماذج الأعمال وسلاسل التوريد والمنتجات بما يضمن حماية البيئة.

ثقافة التميز في الأردن

يهدف مركز الملك عبدالله الثاني للتميز إلى نشر وتنمية ثقافة التميز والإبتكار في القطاعين العام والخاص وجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الحكومية بهدف زيادة تنافسية الأردن العالمية للمساعدة في تأمين

مستقبل زاهر للأردن (حيث تأسس المركز في كانون ثاني 2006 بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006) وذلك من خلال:

1. تطوير نماذج/أطر التميز والإبتكار ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية.
2. إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز وتقييم أداء المؤسسات وتكريم المتميزين.
3. نشر ثقافة التميز والإبتكار لدى الأفراد والمؤسسات ودعم جهود التحسين والتطوير وصولاً للأداء المتفوق.
4. تمكين وتطوير القدرات والمهارات المتخصصة في التميز والإبتكار.

أهداف المركز

1. نشر ثقافة التميز والإبتكار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة بما يتفق والنماذج العالمية للتميز.
2. توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس أداء الجهات الحكومية والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها.
3. قياس مدى التقدم والتطور في أداء الجهات الحكومية استناداً لمعايير ومتطلبات الجائزة.

إعداد

رئيس قسم الدراسات والأبحاث
غادة السوطري

المراجع :-

- فايف إستارز للإستشارات الإدارية والجودة
- منتديات الهندسة الصناعية
- مدونة الدكتور فاضل عبد علي خرميط القرشي
- الكاتب/ م. ربيع الزواوي (مدير عام شركة أيزوتك لاستشارات نظم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات)

IMPACT OF DISPUTES ON PUBLIC CONSTRUCTION MONETARY COST IN JORDAN

Prepared by: Eng. AHMAD BANI HAMAÐ

ABSTRACT

This study aims to find out dispute reasons and its financial impact on government projects in Jordan. Hence, there are a wide spread of disputes within the construction industry in Jordan. And the absence of efficient solutions to resolve the emerging disputes in construction projects instead which is the main reason behind disputes proceeding to arbitration. The challenge of the problem comes from the lack of sufficient studies that shed light on the reasons for resorting to arbitration in construction contracts for government projects and their financial impact. Hence, the need for estimating the monetary impact of FIDIC arbitration on construction projects cost in the Jordanian public sector during 2010 and 2021 arises to identify and classify the causes of resort to the arbitration to resolve disputes those appear in construction projects in the public sector. Several arbitration cases were collected from a number of government agencies and ministries. About eighty-six Arbitral cases have been studied in this paper, where fifty-seven of them a judgment decision have been taken. These cases were analyzed in detail in order to determine the financial implications and identifying the main reasons that led to resorting to arbitration. The most crucial factors that may lead to avoiding resorting to arbitration to resolve the conflict were identified. The arbitral cases were analyzed using the most commonly used tool 'SPSS'. The obtained results show that there is a negative impact of seeking arbitration on the success of institutional and commercial construction projects in Jordan. In addition, a negative financial impact on the employer when seeking arbitration to resolve the conflict was found.

INTRODUCTION

This study presents and evaluates a solution for one of the most challenging problems related to emerging disputes in construction projects where the process for dispute resolution and arbitration as suggested by FIDIC clauses 20 & 21 is lengthy, and the cost of using arbitration to settle disputes in construction projects for the public sector under FIDIC conditions is excessive. Hence, there are a wide spread of disputes within the construction industry in Jordan. And the absence of efficient solutions to resolve the emerging disputes in construction projects instead which is the main reason behind disputes proceeding to arbitration. The aim of this endeavor is to get a possible solution to improve

FIDIC clause 20 by developing a flow chart to make the process lean and balanced. And, to estimate the monetary impact of FIDIC arbitration on construction projects cost in the Jordanian public sector during 2010 and 2021. In addition, to identify and classify the causes of resort to the arbitration to resolve disputes those appear in construction projects in the public sector.

The tremendous expansion and development of Jordan's urban environment, including the installation of infrastructure like airports, bridges, colleges, and trains, has resulted in numerous controversies, claims, and disputes about construction projects. These substantial projects need for highly qualified workers and technicians of various nationalities. Due to the fact that all of these parties work in the

work in the same location and at the same time, many issues arise and cannot be settled without the use of litigation. For instance, the fact that 70% of projects could not be completed on time according to a survey shows that project completion delays are becoming a serious worry (Al-Sultan, 1987)[1][1]. In additional research, it was discovered that a contractor can be influenced by a variety of factors, including the project's duration lengthening, the project's overhead costs rising, and a barrier being put in the way of the contractor's ability to recognize a different business opportunity (Al-Kharashi, 2009)[2]. Finally, an unconventional way of conflict resolution is required to resolve all of these problems resulting from significant Saudi construction projects. This thesis is significant for a number of reasons. The ability of public sector employees to identify the root of conflict in building projects and determine the appropriate course of action needs to be strengthened. Employees are thus better equipped to make informed decisions and minimize the likelihood of disputes by being aware of the financial implications of using arbitration to settle them.

The difficulty of the issue stems from the dearth of research that sufficiently explain the justifications for turning to arbitration in construction contracts for public projects and their financial impact.

To identify and categorize the causes of resorting to arbitration to resolve disputes that arise in construction projects in the public sector, it is necessary in this case to estimate the financial impact of FIDIC arbitration on

construction projects cost in the Jordanian public sector between 2010 and 2021.

STUDY OBJECTIVES

THE MAIN OBJECTIVES OF THIS STUDY ARE SET TO:

1. Find out the grounds of Dispute and arbitration in construction projects in Jordanian public sectors.
2. Understanding the effects of litigation and arbitration on the price of construction projects in the Jordanian public sector.
3. Understanding, from the perspective of engineers, the key strategies for minimizing the use of arbitration to settle disputes in public building projects.

Study Contribution

The main contribution of this study is twofold as follows:

1. Estimate the negative impact of disputes per current FIDIC conditions on public monetary cost.
2. Root-cause diagram of factors that lead to arbitration.
3. Improved dispute resolution process based on FIDIC 20.

LITERATURE REVIEW

CAUSES OF DISPUTES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Since disputes occur after claims are rejected, it is safe to assume that the causes of disputes are broadly similar to the causes of claims (Bashettiavar, 2018)[3].

Many studies have been done on who initiates and why disputes occur. The possibility

of having and the degree of influence over the dispute sources have been subject to many studies. In general, the main influence is within the responsibility of both the owner and the contractor. The owner's responsibility as a source of disputes typically relates to the failure to pay on time and making changes in the technical specifications of construction products (Fadhullah et al., 2019; Vo et al., 2020; Zanelidin, 2020; Khahro & Ali, 2014; Bashedtiyavar, 2018)[4][5][6][3].

The sources of disputes can be divided into two groups, one related to construction techniques and one related to human behaviour. Construction technique conflicts arise in the face of cost hiking, an owner not paying for requested changes, and who has the liability to pay for additional costs when a project is extended (such as when the owner is not satisfied with the principal contractor's progress, late technical instructions from a designer, and late payments by the customer). Similar consequences are also addressed in the contractual relationships between the principal and his subcontractors. Disputes also arise from the inefficiencies in the cooperation between the owner principal and the contractor; the principal contractor and the designer, etc. (Fadhullah et al., 2019; Zanelidin, 2020)[4][5].

According to Bashedtiyavar (2018) & Vo et al. (2020)[3][7], the causes of disputes are categorized into two groups; Root and proximate causes. Root causes include: Unfair and unclear risk allocation, Unrealistic pricing, Unrealistic targets by clients, Uncontrollable external events, Inappropriate contract type,

Lack of professionalism of project participants, and Lack of decision making by clients. In the other hand, proximate causes include: inaccurate design information, inaccurate estimation, change orders, internal disputes and personality clash, inappropriate contract selection and administration, exaggerated claims, and slow client response.

Vo et al. (2020)[7] argued that there are many factors that affect construction project disputes:

- Behaviour Factors: including poor communication, attitude of employers and managers towards staff, cultural diversity, and lack of trust between the parties.
- Working Conditions: failure in delivering payments on timely manner, ambiguous articles and provisions, lack of contractual information, changes in cost obligations, and early termination of the contract by either party.
- Technical Factors: Non-compliance with the drawings and designs, failure to meet deadlines, and changes in the designs and drawings.
- Financial (Cost) Factors: such as failure of owner to pay in timely manner, unforeseen increase in costs of materials, delay in work progress, and unjustifiable salaries for staff.
- Experience Factors: such as parties' lack of negotiation experience, lack of legal knowledge, unspecified instructions by engineers, and late response.
- Ayudhya (2011)[8] have reported that there are distinctive problems that cause disputes in construction. The disputes can be classified into five main groups: (a) parties to the dispute, (b) causes of the dispute, (c) amount

of the dispute or financial value that is the subject of the dispute, (d) length or duration of dispute, and (e) manner of resolution (negotiations, litigation with expert analysis, arbitration-domestic or international).

It is clear that the dispute factors in construction projects are many and vary from country to country and from one circumstance to another. Therefore, in principle, disputes hinder or even prevent the implementation of construction projects.

DISPUTES RESOLUTION IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Public construction projects include many construction works such as building, highway, railway, highway, airport, dock, port, shipyard, bridge, tunnel, metro, viaduct, sports facility, infrastructure, pipe transmission line, communication and energy transmission line, dam, power plant, refinery plant, irrigation plant, land reclamation, flood protection and pickling etc. In addition, installation, manufacturing, export, transportation, completion, repair, restoration, landscaping, drilling, demolition, strengthening and assembly works are also evaluated within the scope of public construction works. While only parties are affected by the benefits and harm that occur during implementation of construction projects between real persons, the society is affected by the benefit and loss in the construction works where one of parties is public. For this reason, it is necessary to avoid waste of resources and approaches that cause public loss during implementation of public construction projects (Sar₁ et al., 2021).

Thomas (1976) and Rahim (1983) developed their conflict handling styles on the two dimensions of concern for self and concern for others. The styles discussed by Rahim(1983) are; Integrating (IN) involving high concern for self as well as the other party involved in conflict (i.e., openness, exchange of information, and examination of differences) to reach a solution acceptable to both; Obliging (OB) which involves low concern for self and high concern for the other party involved in conflict trying to satisfy the concerns of the other party; Dominating (DO) this style involves high concern for self and low concern for the other party involved in conflict; Avoiding (AV) which is associated with low concern for self as well as for the other party involved in conflict; Compromising (CO) a style with moderate concern for self as well as the other party involved in conflict, It is normally associated with give-and-take or sharing (Jelodar, 2019)[9].

METHODOLOGY

In order to accomplish the objectives of the study, the descriptive analytical method—which is based on identifying the characteristics of the phenomenon and describing its nature and the relationship between its variables, causes, and trends—was used. The study's goal was to understand the impact of disputes on the financial cost of public construction in Jordan. The descriptive method was used to describe the study variables, as for the analytical method, it was used by analyzing the data obtained about the construction projects in which arbitration was resorted to, and by conducting interviews with a number of engineers in public sector.

Study Population and Sample

The study population consisted of four public sectors (Ministry of Public Works & Housing, Ministry of Water and Irrigation, Amman Municipality, Housing and Urban Development Corporation), and the study sample consisted of (86) arbitration case for this agencies, (29) cases that have not yet been decided upon were excluded, the study sample consisted of (57) cases in which a court ruling was issued, and the study sample consisted of (40) engineers in the supervisory centers in public sector, where the researcher conducted interviews with them to find out the most important solutions to reduce of resort to the arbitration to resolve disputes in construction projects in the public sector, the following table shows the distribution of the study sample according to arbitration cases.

Table 1: distribution of the study sample according to arbitration

public sector	Cases Total	Cases with judicial decision	Cases without judicial decision
Ministry of Public Works & Housing	6	6	0
Ministry of Water and Irrigation	61	34	27
Amman Municipality	7	7	0
Housing and Urban Development Corporation	12	10	2
Total	86	57	29

Data Collection:

The current study based on two sources:

- Secondary Data: the secondary information gathered from publications including books, journals, research studies, theses, articles, working papers, and the internet. Building a solid theoretical foundation to clarify the problem definition and compare study results with literature results were made easier in this method.
- Primary Data: These are the data that the researcher collected from the arbitration decisions, and the interviews with the study sample.

Study Tools

To achieve the objectives of the study, the researcher conducted interviews with engineers, and the interview consisted of one question about the most important solutions to reduce of resort to the arbitration to resolve disputes in construction projects in the public sector

Statistical Treatment

The researcher analyzed data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Ver. 22 and appropriate statistical techniques, including:

- Descriptive Statistics: To describe the study variables (construction projects cost, arbitration Value, Arbitration fees, ...)
- Percentage and frequencies: Describe the demographic variables, and to find out the answers to the interview question
- Paired Samples T-Test: to find out the differences between construction projects cost without Arbitration and construction projects cost with Arbitration.

DATA ANALYSIS AND HYPOTHESIS TESTING

This part presents the descriptive statistics of the study variables (construction projects cost, misuse of public money, Additional contract work, Arbitration fees, Total of arbitration values, Arbitration values/ construction projects cost), based on arbitration data in four public sectors (Ministry of Public Works & Housing, Ministry of Water and Irrigation, Amman Municipality, Housing and Urban Development Corporation), during the period (2010-2016), and the following is a presenta-

tion of those data:

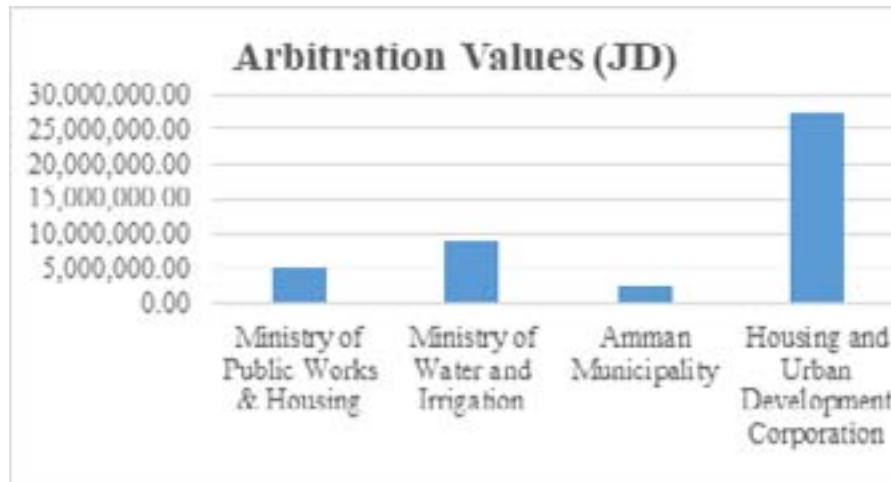
Table 2: The values of construction projects cost and arbitration values in the public sector

	Ministry of Public Works & Housing	Ministry of Water and Irrigation	Amman Municipality	Housing and Urban Development Corporation	Total
construction projects cost (JD)	28278862.25	57074443.5	12761533.75	128516371.85	227631411.43
misuse of public money (JD)	1254123	2552451.45	160095	1080763.80	14777371.55
Additional contract work (JD)	3559275.844	6537923.552	2062283.529	15983196.93	27142679.89
Arbitration fees (JD)	271201	441538	198581	425525	1340843
Total of arbitration values (JD)	5086598.24	9133512.98	2420899.33	27219485.74	43860496.49
Arbitration values/ construction projects cost (%)	17.99	16.00	18.97	21.02	19.27

*Misuse of public money: Amounts debursed to contractors in less of compensation and damage incurred by them as a result of the delay in issuing decisions, whether by the engineer or the employer from issuing change orders, non-monitoring of project allocations, additional works completed but not planned, or the lack of clarity in some items, which leads to a difference in their interpretation between the contractor and the engineer or the owner.

it is clear from table (2) that the arbitration values in government construction projects ranged between (2,420,899.53-27,219,485.74) and were the highest in the Housing and Urban Development Corporation, reaching (27,219,485.74) with a percentage of (21.02%) of the construction projects cost, followed by the arbitration values in the Ministry of Water and Irrigation, which amounted to (9,133,512.98) with a percentage of (16%), and the Ministry of Public Works and Housing came in third place, reaching (5,086,598.24) with a percentage (17.99%), and in the last place was the Greater Amman Municipality, which amounted to (2,420,899.53) with a percentage (18.97%) of the construction projects cost.

Figure (1): The values of construction projects cost and arbitration values in the public sector



Based on the information gathered regarding such disputes, the frequencies and percentages of the Based on the information gathered regarding such disputes, the frequencies and percentages of the most common reasons for disputes and arbitration in building projects in the Jordanian government sectors were determined.

Table 3: Causes of Dispute and arbitration in construction projects in Jordanian public sectors

No.	Causes	Frequencies	Percentage	Rank
1	Payment delay	14	24.56%	6
2	change orders (Additional work)	37	64.91%	1
3	Ambiguities in the contract documents	10	33.33%	5
4	Differences in the prices of fuels and materials	32	56.14%	2
5	Delay in work progress	26	45.61%	3
6	Design variations initiated by owner	9	15.79%	7
7	Time extension	24	42.11%	4

Table (3) shows that the most common causes of disputes and arbitration in construction projects in the Jordanian public sectors were change orders (Additional work), where the number of cases reached (37) cases with a percentage (64.91%) of the total cases, then followed by Differences in the prices of fuels and materials with a frequency of (32) cases with a percentage of (56.14%) of the total cases, then followed by Delay in work progress, as it was one of the reasons of (26) causes to arbitrators, and the least reason was Design variations initiated by owner with a frequency of (9) cases, which constituted (15.79%) of the total arbitration cases.

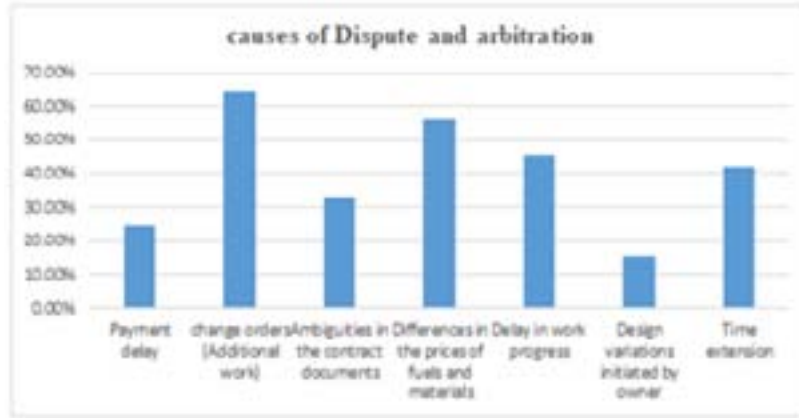


Figure (2): Causes of Dispute and arbitration in construction projects in Jordanian public sectors

The Paired Samples t-test was used to determine the effect of conflicts and arbitration on the cost of construction projects in the Jordanian public sector. The results are shown in the following table.

Table (4): Paired Samples t-test to find out the impact of disputes and arbitration on the cost of construction projects

	Mean	Std. Deviation	correlation	df	(t) Value	Sig.
projects cost without Arbitration	3858159.52	264581.39	0.892	56	-3.875	0.000
projects cost with Arbitration	4601557.76	290156.33				

The cost of construction projects in the Jordanian public sector has been shown in Table 6 to be statistically impacted by disputes and arbitration. The mean cost of projects without arbitration was (3858159.52), while the mean cost of projects with arbitration was (460155776). The calculated (t) value was (-3.875), which is higher than its tabular value (1.96) at the significance level (0.000). (0.05).

In order to uncover the most significant alternatives to lessen the use of arbitration to settle disputes in construction projects, the frequencies and percentages of the study sample members' responses to the interview question were determined.

Table (5): The most important solutions to reduce the resort to arbitration to resolve disputes from the point of view of engineers

No.	Solution	Frequencies	Percentage	Rank
1	Settlement disputes before resorting to arbitration	27	67.50%	3
2	Make Provisions for Project costs before the start of the project	18	45.00%	4
3	Prepare the site completely free of obstacles	29	72.50%	2
4	Reduction of change orders	33	82.50%	1
5	Conformance with drawings, bills of quantities and contract specifications	14	35.00%	5
6	Clarity of contract terms	11	27.50%	6

Table (5) shows that the most important solutions to reduce the resort to arbitration to resolve disputes in construction projects in the public sector from the point of view of study sample was "Reduction of change orders" with a frequency of (33) suggestions with a percentage (82.50%) of study sample, the second important solutions was "Prepare the site completely free of obstacles" with a frequency of (29) suggestions with a percentage (72.50%) of study sample, then it came in third place important solution was "Settlement disputes before resorting to arbitration" with a frequency of (27) suggestions with a percentage (67.50%) of study sample, and the least important solution was "Clarity of contract terms" with a frequency of (11) suggestions with a percentage (27.50%) of study sample.

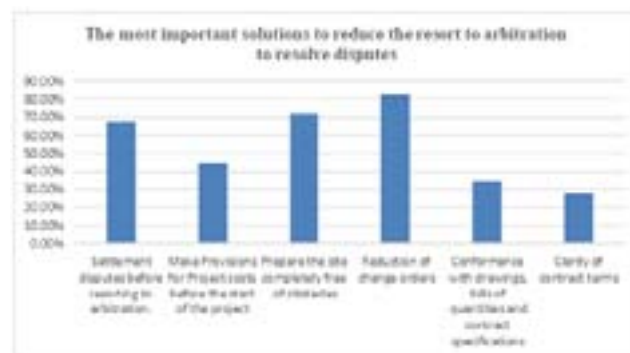


Figure (3): The most important solutions to reduce the resort to arbitration to resolve disputes

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

Results showed, the most frequent reasons for disputes and arbitration in construction projects in the Jordanian public sector were changing orders (Additional work), which accounted for 37 cases, followed by discrepancies in fuel and material prices, which frequently occurred and accounted for 32 cases, then followed by Delay in work progress, as it was one of the reasons of (26) cases, and the least reason was Design variations initiated by owner with a frequency of (9) cases.

The researcher believes that change orders cause comes in the first stage by 64.91%. Because change orders have a significant impact on how successfully a project is delivered, effective and efficient change order management is an essential element of project success. The lack of sufficient project analysis results in the appearance of barriers or flaws in the tender, necessitating the existence of change orders, which is the cause of change orders in the Jordanian public sector. Moreover, many influences appear after the beginning of the project. For example, climatic or demographic rudiments may be the reason for changing the orders; however, these rudiments are obstacles that should be considered carefully in advance. The contractors have plans and these plans get affected by change orders. If they feel that the change orders let the progression down, they resort to arbitration. The success of a building project is influenced by controlling change orders and limiting their causes and repercussions, according to Desai et al. (2015)[10]. This cause is consistent with that statement. According

to many studies, Jordan's construction sector presently confronts significant challenges in terms of reducing the cost of modification orders. These changes are necessary due to the client's financial situation and the need to change the project's scope, respectively.

With regard to price differences in fuel and materials cause, it comes in the second stage by 56.14%. The researcher has a viewpoint about this matter in Jordan; it is typical for fuel and building material prices to rise. Building materials are expensive because of rising fuel prices. This cause is justified as the Jordanian government follows the monthly pricing method, which leads to high and low prices for fuel and materials, which results in problems between the contractor and the employer. Fuel prices are vital in construction. Construction depends on means of transportation to convey equipment and materials to the workplace. Before the beginning of construction, the total cost is approved by the public sector and evaluated by the contractors according to the requirements of the project. What happens is that fluctuating fuel prices make a burden on the contractors in case the prices skyrocket, which has them ask for an increase in payment from the public sector. If the public sector refuses these demands, the contractors resort to arbitration. This cause is backed up by a study by Windapo et al.[11], which demonstrates that the cost of the building is influenced by, among other things, the price of building materials in South Africa. Due to an increase in the price of construction supplies like cement between 2008 and 2009, building new homes in Namibia became much more

expensive. The most important variables to consider when analyzing market circumstances for building material prices are demographic trends and other indicators. This means that because of the particular circumstances in Jordan, it is important to understand the elements that contribute to the rise in building material prices in other nations. Additionally, it is important to identify the factors that gasoline and building material prices have increased by in Jordan.

The various factors above lead to delays in completion. Delay in completion is a general issue and it is in the third stage by 45.61% because the contractors work in more than one site, in addition to differences between the contractor and the public sector due to the change orders that lead to a delay in the completion, which entails additional costs that the contractor claims later. This factor is consistent with Al-(2000) Momani's assertion that adjustments made by designers, customer demands, the weather, site circumstances, delayed delivery, and economic situations are the primary causes of delays. Government delays and design changes are the main causes of schedule expansions in construction projects. This indicates that careful steps must be taken to streamline the government's approval process; this can be done by making reforms and changing the regulations. More care must be given during the design process to lower the risk of modification orders. Client modifications and design adjustments tend to be the main causes of change orders in construction projects in Jordan. From another perspective, the researcher believes that the

delay in payment comes in the fourth stage by 24.56%. It is due to the lack of sufficient financial allocations for the project by the public sector (employer) and the absence of a sufficient budget before the tender is offered. This factor causes a delay in the payment of bills or default in the payment of bills, which results in financial fines of 9% of the value of the claims Finance for each year of delay. This cause is consistent with Aziz and Mobarak (2013, 2008)[12][13], who identified the critical causes of construction delays in Egypt as being a lack of consultant experience, slow approval, inaccurate site investigation, inadequate project management assistance, financing shortage of contractors, delays in payments, and design changes. Delays in the Jordanian construction sector have also been a result of bad financial control, poor schedule management, and poor site management. Equipment availability, slow payments, and subpar performance are just a few of the important factors that regularly result in delays; these causes of delay lead to a lengthening of the timeline.

Time extension is risky. In the data analysis, it comes in the fifth stage by 42.11%. This factor is very significant in accomplishing projects. In Jordan, the public sector is always engaged and occupied in accomplishing many projects simultaneously. This leads to imposing time extensions on some projects over other projects that are already operated by contractors. As a result, the change orders that are related to this cause trigger delaying the accomplishment of the project and push the contractor to resort to arbitration to pro-

tect their financial rights from being deducted during the suspension of the work. In the Jordanian construction sector, clients' delayed payments for work completed on building projects is regarded as a serious cause for concern. It causes serious cash flow problems for contractors, which can completely wreck the contractual payment chain. A contractor or subcontractor who has not yet been paid in full frequently threatens to discontinue work on the project if he is not paid. The practice of fast and efficient payment in construction projects is one of the crucial factors that can affect a project's success. A project's construction length is the amount of time specified by the client that must pass in order for the project to be completed within customary working parameters. However, projects frequently ran beyond schedule, necessitating the use of contractual remedies like Extension of Time. According to Babu (2015)[14], the majority of construction projects today are far more difficult and include highly specialized workers, equipment, and contractual arrangements. This has caused additional issues and challenges with estimating the length of construction projects, adding yet another concern to the frequently lengthy project timetable and timeline. To eliminate uncertainties in the contract terms, these principles should be avoided during the contract signing process. Ambiguities in the contract documents may distort the progression and general efforts that are exerted. By 33.33%, it enters the sixth stage. When one speaks about the intents of the parties, one is speaking objectively because the parties to the contract cannot di-

rectly attest to their intentions. Similarly when one is speaking of aim, object, or business purpose, one is speaking objectively of what reasonable persons would have in mind in the circumstances of the parties. The ambiguities in the contract documents trigger conflict and disputes between the parties. It is common in Jordan that construction contracts are not tangible because of financial fraud and conditions and terms that are sometimes intolerable. Disputes and conflict appear clearly when the client (public sector) is unable to execute the conditions in the contract and vice versa. It is attributed to a weak administration of the public sector that is necessary to create a clear vision and well-established perspective for the project before it begins. Therefore, the contractors resort to arbitration to claim the defilements caused by the client. This cause is compatible with Chan et al. (2002), "the definition of Construction Project Success is still ambiguous due to the participants' different points of view. From the traditional viewpoint, the project is considered to be successful if it is completed by the previously specified time and within the specified cost and required quality, as well as when the client is provided with a high level of satisfaction". Success demonstrates a well-constructed design that is to be previously maintained by the owner. Owner-initiated design changes appear in the seventh stage by 15.79%. The validity of this phenomenon is contested everywhere. We have observed in Jordan that a variation, also known as a variation instruction, variation order, or change order, which adjusts the

this phenomenon is contested everywhere. We have observed in Jordan that a variation, also known as a variation instruction, variation order, or change order, which adjusts the scope of works in a construction contract, is defined as an addition, substitution, or deletion from the initial scope of works. Nearly no building project adheres to its original definition, intent, or plan. No matter how big or little, construction projects always diverge from the initial tender design, specifications, and drawings produced by the design team. This could happen due to advancements in technology, changes in the law or its application, alterations in the environment, geological anomalies, the lack of access to certain materials, or even just because the design was improved after the contract was awarded. Further, if the contract administrator leaves work out of the scope of the contractor, the omission must be legitimate; that is, the work left out must be completely left out of the contract; it cannot be used to take work away from the contractor and give it to another. In a similar vein, if the contract works are proving to be too expensive or onerous for the contractor, the contract administrator is not authorized to impose changes to assist the contractor. This cause is consistent with Arian, et al. (2004)[15], who noted that the client's needs might change during the design or construction stage, market conditions might force modifications to the contract's terms, and technological advancements might change the design and the construction method of choice. The assessment of the design could result in modifications that optimize the design and, in turn, the pro-

ject's operations. Additionally, a revision can be necessary due to construction mistakes or omissions. These and many more causes call for costly and typically unwelcome reforms that affect all partners in the construction business. When differences arise, they frequently lead to disagreements, schedule and cost overruns, and miscommunications, which have an impact on how projects are carried out.

The result shows that there are statistically significant Impact of disputes and arbitration on the cost of construction projects in the Jordanian public sector.

The research considers this finding to be logical as disputes and arbitration affect the cost of projects in the public sector, where recourse to arbitration increases the financial burden on the public sector of the arbitral tribunal's higher wages compared to access to justice, as well as lawyers' wages, fees, and administrative expenses, as well as the legal benefits incurred until full payment of the amount (9%). of the value of the financial claim, all of which is considered to be a waste of public money, in addition to amounts in lieu of additional contractual work or disagreement in the interpretation of certain terms of the contract due to a lack of error in the study and design of the project before commencing its implementation and the lack of clarity of the special conditions prepared by the employer project costs in the public sector and the payment of additional amounts that would have been indispensable had the contract been properly managed and proper procedures in accordance with regulations and laws been

and proper procedures in accordance with regulations and laws been taken. It is hard to include treatments for every scenario that could arise during construction operations. Therefore, it is preferable to solve disputes without resorting to arbitration: By dialogue, mediation, decision-making, arbitration, or litigation, any conflict can be resolved quickly. Today's contractors are aware of the claims and take them seriously. They are aware of their rights to pursue reimbursement for any additional costs incurred during the course of the job owing to compensatory occurrences in accordance with the terms of the contract. This works with Martin and Allan (2016), By far, negotiation is the best method for resolving a conflict. It is economical and, more significantly, it offers the parties influence over the final result. It is helpful to read the contract before filing a claim and to get legal counsel to see how strong your case is. Then, concentrate on workable ideas that benefit both parties while remaining open-minded about potential outcomes. There are ways to keep the project moving forward while keeping the parties' rights to pursue legal action later on. The best course of action for a construction company to take should be discussed with its construction/surety attorney. The company should keep in mind that the ultimate goal is to settle the dispute quickly, effectively, and affordably; to maintain the business relationship, if at all possible; and to focus resources on its core business. Even though it might be necessary in certain situations, alternative dispute resolution techniques should be used to resolve the majority of construc-

tion disputes. Alternative conflict resolution procedures are typically more expeditious, less expensive, and provide the parties more control over the outcome while still allowing them to continue their business connections in the future. A true success is rarely achieved by trying to win at all costs, and resolving a dispute is generally a smart business move. ADR is just any technique of resolving conflicts other than via litigation, as it is explained in the Suretylearn for contractors. Construction litigation is being replaced by alternative dispute resolution (ADR) methods. Although there are other ADR methods, negotiation, mediation, and arbitration are the most popular.

Dispute resolution refers to any process for settling disputes out of court. All methods and procedures for resolving conflicts outside of the purview of any governmental entity are collected by the researcher. The most well-known dispute resolution methods are conciliation, mediation, arbitration, and transaction. The researcher explains this by pointing out that although each technique has its own set of rules, they all have the same ability to assist the parties in resolving their conflicts in a way that is admissible and outside of the regular process of a court or legal proceedings. For instance, in negotiation, there is not a third party who intervenes to assist the parties in reaching a resolution, in contrast to mediation and conciliation where the third party's function is to foster an amicable arrangement between the parties. Since they will create the arbitration award, which is binding on the parties, an arbitrator or panel of arbitrators will

play a crucial role in the arbitration process. In contrast, during conciliation or mediation, the third party does not make any decisions that are legally enforceable. It is inappropriate to compare and contrast all potential ways if they are all distinct because the parties often combine the usage of these varied approaches. For instance, the parties may stipulate in their contracts that they will first attempt to settle a dispute amicably (through conciliation or mediation) and that they will only turn to a judicial mode of resolution, such as arbitration or turning to the state justice system, if that method is unsuccessful. Solutions therefore have a complementary nature and are pertinent on various levels. For long-term or large-scale projects, many standard form construction contracts and other construction contracts have dispute resolution terms that particularly allow for negotiation to escalate through several levels of management. This is compatible with Smith's (2021) argument. These dispute escalation clauses frequently start with a meeting of site representatives, then move on to meetings of directors, finance officers, or other senior executives, all with the goal of settling the conflict. This is a powerful method for getting higher levels of management to hear the case. The possibility that a settlement will be achieved will increase since senior decision-makers will be better equipped to assess the situation objectively. The possibility that the parties' connection will last increases after a successful negotiation.

However, the researcher considers cost estimating to be one of the most significant pro-

ject management processes. A cost estimate establishes the starting point for the project's cost at different phases of its development. A cost estimate is a forecast generated by the cost engineer or estimator based on the information available at a certain stage of the project's development. This is attributed to cost engineering, which is defined as the branch of engineering practice that applies professional judgment and knowledge to the problem of cost estimation, cost control, and profitability. Costs from current accounts may be distributed in order to establish a cost function for an operation. The key principle of this approach is that each expense item can be given a unique set of operational characteristics. The category of basic expenses and the allocation of joint costs should be causally related in an allocation procedure. The cost item and the allocation component frequently do not or cannot be demonstrated to be causally related. For instance, the primary costs associated with construction projects can be divided into workers, supplies, tools, construction supervision, and general office overhead. The various jobs that make up a project can then be proportionately allocated these basic costs. The budget for the entire project is made up of a tiny but important component of the cost of construction. However, the construction project manager is in charge of that expense. Different levels of accuracy in construction cost estimates are required at different stages of project development, ranging from approximate figures early on to reasonably reliable figures for budget control before construction. Because design decisions are

made at an earlier stage than those made later in the project's life cycle, it is anticipated that these cost estimates would be less accurate. The accuracy of an estimate will typically depend on the information available at the time of creation. The necessity of having a project budget plan can be justified for at least three reasons, and this is compatible with Viter (2022). It is crucial for acquiring project finance, to start with. The data will show interested parties exactly how much money is required to complete the project and when that money is required. The foundation for project cost control is a well-planned budget, which is the second benefit. An end budget estimate makes it easier to compare the project's actual cost to the approved budget and determine how much money has already been spent. It will help you determine how the project is progressing and whether the plan needs to be modified. Third, the financial viability of the organization is directly impacted by a project budget. A project budget will boost the operating margin and promote overall project success if it is calculated realistically and with resource limitations in mind. Let's move on to the mechanics of a budget now that its goal is apparent.

To have an easy and good surrounding to work, it is indispensable that the site be completely free of obstacles. Any obstruction to one's path or progress is referred to as an obstacle. It hinders transitions between stages. Obstacles can prevent projects from succeeding and are a natural element of development. The employer (public sector) has to prepare the site to be free of obstacles. Owing

to the large population in Jordan and congestion in buildings, many expected obstacles may take up the discussion. When building properties in residential areas, the employer has to take into consideration that the site be away from other buildings that could impede the process of building. Other obstacles are to be considered: forests, main roads furtherance, and geographical factors to be suitable for building. Constructability is a notion used to build the ability of resources such as labor force, time, cost, quality, and working circumstances for resource optimization. The need to include constructability in projects has grown increasingly pressing because of the complexity of projects and the rise in unsuccessful and abandoned projects in Jordan. Project implementability is impacted by recognizing the barriers to contractors' participation in the planning and design phase and having a quantitative perspective on this issue. In this sense, one might offer more practical solutions to make it easier for contractors to participate in the design process early on and to enhance constructability. Coordination between the pre-construction and construction phases is crucial to minimizing duplications and enhancing the actual implementation of designs. This is consistent with Micheal's assertion in the article Top 6 Construction Project Challenges that the construction industry faces many difficulties, including inadequate risk management, a lack of structure, poor communication, unrealistic expectations/bad forecasting, delayed cash flow, and a lack of expertise.

On public works contracts, change order restrictions may occasionally be imposed by law, rule, or the contract itself to solve disputes. The researcher envisions, by restricting the growth of the contractual scope of work, the underlying policy seeks to safeguard the project budget and the fairness of the public procurement procedure. A limitation often stipulates that the additional work must go out to bid if the expected cost of a change order exceeds a specific percentage of the cost of the original contract. I happen to make my living by preventing change orders, so I am well aware of the sensitivity a building owner has to cost and schedule. Change orders typically do not show up until well after the point at which they may be avoided, which is the mentality that makes them so frequent (and frustrating). Before the project even begins, is the greatest and frequently the only time to avoid modification orders. To reduce our clients' susceptibility to cost and schedule variations, the researcher suggests some strategies that are attributed to solving this matter. First, before beginning any serious design, ascertain the client's needs and preferences for the project. A client can easily fall in love with a new design to the exclusion of the needs that they have not expressed because strong architects are masters at producing interesting, imaginative, and engaging buildings. Before starting design, the project team must gather the client's objectives from them and not wait for the client to verbally state what they want from the project. Second, hiring a skilled designer with experience in the kind of building you require is the first

step in creating a solid design concept because it is so sophisticated and difficult to guarantee. Then, you must give them the time and resources they need to finish the design to their satisfaction (this is where I make my living; deadlines can still be imposed, provided they are reasonable and ample notice is given). You also need to ensure that the design is constructible and has received peer reviews. Collaboration is necessary since even flawless execution of the two tactics mentioned above will not stop every unforeseen change. When a problem emerges, professional contractors (supposing you have engaged a reputable contractor) will attempt to plan with the architect and owner to come up with an amicable and inexpensive remedy. According to Al-Adwan et al. (2022)[16], when problems are discovered while a project is being worked on, change requests may be made to alter project policies or procedures, the project's scope, cost, budget, timeline, or quality. Variation orders can be used to fix flaws, but they should also encompass any preventative or corrective measures required to avoid having a detrimental influence on the project. Any project parties may request a change, and they may come from within or outside the project. Change requests may either be voluntary or required by law or contract. Although variation orders are frequently unpleasant, it is either impossible or very difficult to have a project without them. There is currently no perfect solution for the issue of variant orders, which is both old and new. In light of the regulations and laws in effect at the time, it is hoped that this study will help

find a solution to this problem and that decision-makers would use the research's findings to put its recommendations into practice. Some of the advantages this study produced included better treatment, enhanced project competitiveness, decreased financial gaps and the fiscal deficit to fund adjustments, and completing the essential periods with excellent quality.

Most importantly, Conformance with drawings, bills of quantities, and contract specifications are the main factors in solving disputes. The researcher considers that the employer's engineer, who shall always have access to the works as well as the yards and workshops of the Contractor or the locations where work is being prepared under the Contract, must direct and supervise the execution of the works to the employer's complete satisfaction in all respects. The usual business hours are Monday through Friday from 8 a.m. to 5 p.m., excluding federal holidays. The site conditions may, however, require that the majority of the installation be completed after regular business hours due to the sensitivity of the equipment that needs to be connected to the UPS. This is something that tenderers are supposed to consider when setting their tender price. The successful tenderer will be needed to apply in writing to the Bank each time he plans to operate after regular business hours, outlining all of the personnel who will be there as well as the precise task they will be performing. The Employer must receive this application two days in advance. The employer has the sole decision to authorize permission to work outside of regular business hours.

The tenderers must state the tender price for the payment schedule specified in the specific contract conditions. The specifications and bills of quantities item from 2013[17] is compatible with this. Tenders will be assessed using this base pricing. Tenderers may, however, provide an alternative payment schedule and the reduction in tender price they are willing to offer in exchange for it. The selected tenderer's alternative payment schedule may be taken into consideration by the procuring organization. The following items must be included in the written documentation demonstrating the equipment's conformity with the tender documents, which may be provided as literature, drawings, or data: a complete breakdown of the equipment's most important technical and performance features; a list of all the specifications, including sources and current prices for spare parts; and a list of any additional tools required for the equipment to be used correctly and continuously for two years following the tender period.

Overall, clarity of contract terms is an important solution to take into consideration. The words and information contained in the contract's stipulated documents will be used to interpret each party's contractual obligations. The clarity of the documents in interpreting the needs and requirements implicit in the agreement will be crucial to effective interpretation and comprehension of the contractual duties. This is attributed to the reality that, if the documents are not well understood, multiple interpretations could be made that give rise to disagreements, pointless claims, reworks, subpar work, and even legal action. Any par-

ty's contractual obligations under any contract will be in doubt if the terms and interpretation of the papers' contents are not completely understood. The drafted contract agreements for any agreement should serve their intended functions as manuals and pointers for communications between the contracting parties during the course of the project. This is compatible with Keating and Uff's (1978) assertion that a contract is typically embodied in a formal document, such as a standard form of contract or as particular conditions. The challenge of comprehending the needs of the contract may be caused by factors relating to contractual language and the judicial interpretation of such terms, which may result in a misconception and misunderstanding of the facts in contract obligations. When a change to the contract needs to be made, this condition may allow an opportunistic party to unfairly advantage another party. Therefore, it is essential to have a thorough comprehension of the contract agreements' contents in order to strengthen the contractual relationship and guarantee the desired product delivery.

REFERENCES

- [1] Al-Sultan, A. S. (1987). Determination of construction contract duration for public projects in Saudi Arabia (Doctoral study, Master thesis, KFUPM, Dhahran, Saudi Arabia).
- [2] Al-Kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). Causes of delays in Saudi Arabian public sector 172 construction projects. *Construction Management and Economics*, 27(1), 3-23.
- [3] Bashettiyavar, C. (2018, Spring). Comparing Claims And Disputes Performance Between Traditional Project Delivery Method And Alternate Project Delivery Methods. Master Thesis. Fort Collins, Colorado.
- [4] Fadhlullah, N. K., Ismail, Z., & Hashim, F. (2019). Towards sustainable dispute resolution: A framework to enhance the application of fast track arbitration in the Malaysian construction industry. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 10(2), 93-103.
- [5] Zaneldin, E. K. (2020). Investigating the types, causes and severity of claims in construction projects in the UAE. *International Journal of Construction Management*, 20(5), 385-401.
- [6] Khahro, S. H., & Ali, T. H. (2014). Causes leading to conflicts in construction projects: A viewpoint of Pakistani construction industry. *The International Conference on challenges in IT, Engineering and Technology*.
- [7] Vo, K. D., Nguyen, P. T., & Nguyen, Q. L. H. T. T. (2020). Disputes in Managing Projects: A Case Study of Construction Industry in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 635-644.
- [8] Ayudhya, B. I. (2011). Common disputes related to public work projects in Thailand. *Songklanakarin Journal of Science and Technology*, 33(5), 565-573.
- [9] Jelodar, M. B., Yiu, T. W., & Wilkinson, S. (2014). A multi-objective decision support system for selecting dispute resolution methods in the construction industry. In *Computing in Civil and Building Engineering (2014)* (pp. 1642-1649).
- [10] Desai, J., Pitroda, J. and Bhavasar, J. (2015) Analysis of Factor Affecting Change Order in Construction Industry Using RII Method. *International Journal of Modern Trends in Engineering and Research*, 2, 344-347.
- [11] Windapo, A. and Cattell, K. (2012) Examining the Trends in Building Material Prices: Built Environment Stakeholders' Perspectives. *Management of Construction. Research to Practice*, 1, 187-201. https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC25658.pdf
- [12] Aziz, R. F. (2013). Ranking of delay factors in construction projects after the Egyptian revolution. *Alexandria Engineering Journal*, 52(3), 387-406. DOI: 10.1016/j.aej.2013.03.002
- [13] Mobarak, 45. M. E. Abd El-Razek; H. A. Bassioni; and A. M. (2008). Causes of Delay in Building Construction, on Projects in Egypt. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(11). DOI: ISSN 0733- 9364/2008/11-831-841/
- [14] Babu, N. (2015). Factors Affecting Success of Construction Project. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering Ver.* 12(2), 2320-2334.
- [15] Arain, F.M., Assaf, S., Low, S.P. (2004). "Causes of Discrepancies between Design and Construction", *Architectural Science Review*, 47 (3), 237-249.
- [16] Al-Adwan, W., Alnsour, M., & Al-Omari, Z. (2022). Managing of change orders in public construction projects: A framework for governmental projects in Jordan. *Journal of Economics, Management and Trade*, 36-53.
- [17] Specifications and bills of quantities. (n.d.). Retrieved August 17, 2022, from <https://www.centralbank.go.ke/images/docs/Tenders/2016/ComprehensiveMaintenanceServers.pdf>

أثر النزاعات على التكلفة النقدية للبناء العام في الأردن

ترجمة. مصطفى الحنيفات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أسباب النزاع وأثره المالي على المشاريع الحكومية في الأردن. وبالتالي، هناك انتشار واسع للنزاعات داخل صناعة البناء في الأردن. وعدم وجود حلول فعالة لحل النزاعات الناشئة في مشاريع البناء بدلا من ذلك وهو السبب الرئيسي وراء النزاعات التي تنتقل إلى التحكيم. تحدي المشكلة يأتي من عدم وجود دراسات كافية تلقي الضوء على أسباب اللجوء إلى التحكيم في عقود البناء للمشاريع الحكومية وأثرها المالي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تقدير الأثر النقدي لتحكيم الفيديك على تكلفة المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني خلال عامي 2010 و2021 لتحديد وتصنيف أسباب اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات التي تظهر في المشاريع الإنشائية في القطاع العام. تم جمع العديد من قضايا التحكيم من عدد من الجهات الحكومية والوزارات. تمت دراسة حوالي ستة وثمانين حالة تحكيم في هذه الورقة، حيث تم اتخاذ سبعة وخمسين منها قرار حكم. تم تحليل هذه الحالات بالتفصيل من أجل تحديد الآثار المالية وتحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى اللجوء إلى التحكيم. تم تحديد أهم العوامل التي قد تؤدي إلى تجنب اللجوء إلى التحكيم لحل النزاع. تم تحليل قضايا التحكيم باستخدام الأداة الأكثر استخداما "SPSS". تظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن هناك تأثيرا سلبيا لطلب التحكيم على نجاح مشاريع البناء المؤسسية والتجارية في الأردن. بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على تأثير مالي سلبي على صاحب العمل عند التماس التحكيم لحل النزاع.

مقدمة

تقدم هذه الدراسة وتقييم حلا لواحدة من أكثر المشاكل تحديا المتعلقة بعدم الإتساق في النزاعات الناشئة عن مشاريع البناء التي تكون فيها عملية حل النزاعات والتحكيم كما هو مقترح من قبل بنود الفيديك 20 و21 طويلة، وتكلفة استخدام التحكيم لتسوية النزاعات في البناء وبالتالي، هناك انتشار واسع للنزاعات داخل صناعة البناء في الأردن. وعدم وجود حلول فعالة لحل النزاعات الناشئة في مشاريع البناء بدلا من ذلك وهو السبب الرئيسي وراء النزاعات التي تنتقل إلى التحكيم. الهدف من هذا المسعى هو الحصول على حل ممكن لتحسين بند الفيديك 20 من خلال تطوير مخطط انسيابي لجعل العملية بسيطة ومتوازنة. وتقدير الأثر النقدي لتحكيم الفيديك على تكلفة مشاريع البناء في القطاع العام الأردني خلال عامي 2010 و2021. بالإضافة إلى تحديد وتصنيف أسباب اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات التي تظهر في مشاريع البناء في القطاع العام. أدى التوسع والتطور الهائل للبيئة الحضرية في الأردن، بما في ذلك تركيب البنية التحتية مثل المطارات والجسور والكليات والقطارات، إلى العديد من الخلافات والمطالبات والنزاعات حول مشاريع البناء. تحتاج هذه المشاريع الكبيرة إلى عمال وفنيين مؤهلين تأهيلا عاليا من جنسيات مختلفة. نظرا لحقيقة أن جميع هذه الأطراف تعمل في نفس الموقع وفي نفس الوقت، تنشأ العديد من المشكلات ولا يمكن تسويتها دون

استخدام التقاضي. على سبيل المثال، حقيقة أن 70% من المشاريع لا يمكن إكمالها في الوقت المحدد وفقاً لمسح يظهر أن تأخير إنجاز المشروع أصبح مصدر قلق خطير (السلطان، 1987) [1] أدى التوسع والتطور الهائل للبيئة الحضرية في الأردن، بما في ذلك تركيب البنية التحتية مثل المطارات والجسور والكليات والقطارات، إلى العديد من الخلافات والمطالبات والنزاعات حول مشاريع البناء. تحتاج هذه المشاريع الكبيرة إلى عمال وفنيين مؤهلين تأهيلاً عالياً من جنسيات مختلفة. نظراً لحقيقة أن جميع هذه الأطراف تعمل في نفس الموقع وفي نفس الوقت، تنشأ العديد من المشكلات ولا يمكن تسويتها دون استخدام التقاضي. على سبيل المثال، حقيقة أن 70% من المشاريع لا يمكن إكمالها في الوقت المحدد وفقاً لمسح يظهر أن تأخير إنجاز المشروع أصبح مصدر قلق خطير (السلطان، 1987) [1] وفي بحث إضافي، تم اكتشاف أن المقاول يمكن أن يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك إطالة مدة المشروع، وارتفاع التكاليف العامة للمشروع، ووضع حاجز في طريق قدرة المقاول على التعرف على فرصة عمل مختلفة (الخراشي، 2009) [2]. وأخيراً، هناك حاجة إلى طريقة غير تقليدية لحل النزاعات لحل كل هذه المشاكل.

المشاكل الناتجة عن مشاريع البناء السعودية الهامة. هذه الأطروحة مهمة لعدد من الأسباب. ويلزم تعزيز قدرة موظفي القطاع العام على تحديد جذور الصراع في مشاريع البناء وتحديد مسار العمل المناسب. وبالتالي فإن الموظفين مجهزون بشكل أفضل لإتخاذ قرارات مستنيرة وتقليل احتمالية حدوث نزاعات من خلال إدراكهم للآثار المالية المترتبة على استخدام التحكيم لتسويتها.

وتتبع صعوبة المسألة من ندرة الأبحاث التي تشرح بما فيه الكفاية مبررات اللجوء إلى التحكيم في عقود البناء للمشاريع العامة وأثرها المالي.

لتحديد وتصنيف أسباب اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات التي تنشأ في مشاريع البناء في القطاع العام، من الضروري في هذه الحالة تقدير الأثر المالي لتحكيم الفيديك على تكلفة مشاريع البناء في القطاع العام الأردني بين عامي 2010 و2021.

أهداف الدراسة

وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. معرفة أسباب النزاع والتحكيم في المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني.
2. فهم آثار التقاضي والتحكيم على أسعار المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني.
3. فهم من وجهة نظر المهندسين، الإستراتيجيات الرئيسية لتقليل استخدام التحكيم لتسوية النزاعات في مشاريع البناء العامة.

المساهمة في الدراسة

المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة ذات شقين على النحو التالي:

1. تقدير التأثير السلبي للنزاعات وفقاً لظروف الفيديك الحالية على التكلفة النقدية العامة.
2. مخطط السبب الجذري للعوامل التي تؤدي إلى التحكيم.
3. تحسين عملية تسوية المنازعات على أساس FIDIC 20.

مراجعة الأدبيات

أسباب النزاعات في صناعة البناء والتشييد

نظراً لأن النزاعات تحدث بعد رفض المطالبات، فمن الآمن افتراض أن أسباب النزاعات تشبه إلى حد كبير أسباب

المطالبات (3) [Bashettiavar, 2018].

تم إجراء العديد من الدراسات حول من يبدأ ولماذا تحدث النزاعات. خضعت إمكانية وجود ودرجة التأثير على مصادر النزاع للعديد من الدراسات. بشكل عام، يكون التأثير الرئيسي ضمن مسؤولية كل من المالك والمقاول. عادة ما تتعلق مسؤولية المالك كمصدر للنزاعات بعدم الدفع في الوقت المحدد وإجراء تغييرات في المواصفات الفنية لمنتجات البناء (Fadhullah et al., 2019; فو وآخرون, 2020; زانيلدين, 2020; خهرو وعلي, 2014; [3][6][5][4] [Bashettiavar, 2018]).

يمكن تقسيم مصادر النزاعات إلى مجموعتين، واحدة تتعلق بتقنيات البناء والأخرى تتعلق بالسلوك البشري. تنشأ نزاعات تقنيات البناء في مواجهة ارتفاع التكاليف، وعدم دفع المالك مقابل التغييرات المطلوبة، والذي يتحمل مسؤولية دفع تكاليف إضافية عند تمديد المشروع (مثل عندما يكون المالك غير راض عن تقدم المقاول الرئيسي، والتعليمات الفنية المتأخرة من المصمم، والمدفوعات المتأخرة من قبل العميل). كما يتم تناول عواقب مماثلة في العلاقات التعاقدية بين المدير والمقاولين من الباطن. تنشأ النزاعات أيضا من أوجه القصور في التعاون بين المالك الرئيسي والمقاول، المقاول الرئيسي والمصمم، وما إلى ذلك (فضل الله وآخرون, 2019; زانيلدين, 2020) [4][5].

وفقا ل [7] [3] [Vo et al. (2020) & Bashettiavar (2018)]. يتم تصنيف أسباب النزاعات إلى مجموعتين. الأسباب الجذرية والقريبة. تشمل الأسباب الجذرية: تخصيص المخاطر غير العادل وغير الواضح، والتسعير غير الواقعي، والأهداف غير الواقعية من قبل العملاء، والأحداث الخارجية التي لا يمكن السيطرة عليها، ونوع العقد غير المناسب، والإفتقار إلى الكفاءة المهنية للمشاركين في المشروع، وعدم اتخاذ القرار من قبل العملاء. من ناحية أخرى، تشمل الأسباب القريبة: معلومات التصميم غير الدقيقة، والتقدير غير الدقيق، وأوامر التغيير، والنزاعات الداخلية والصدام الشخصي، واختيار العقد وإدارته بشكل غير مناسب، والمطالبات المبالغ فيها، وبطء استجابة العميل.

جادل [7] [Vo et al. (2020)] بأن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نزاعات مشاريع البناء:

- عوامل السلوك: بما في ذلك ضعف التواصل، وموقف أصحاب العمل والمديرين تجاه الموظفين، والتنوع الثقافي، وانعدام الثقة بين الطرفين.
- ظروف العمل: الفشل في تسليم المدفوعات في الوقت المناسب، والمواد والأحكام الغامضة، ونقص المعلومات التعاقدية، والتغييرات في التزامات التكلفة، والإنهاء المبكر للعقد من قبل أي من الطرفين.
- العوامل الفنية: عدم الالتزام بالرسومات والتصاميم، وعدم الالتزام بالمواعيد المحددة، والتغييرات في التصاميم والرسومات.
- العوامل المالية (التكلفة): مثل فشل المالك في الدفع في الوقت المناسب، والزيادة غير المتوقعة في تكاليف المواد، والتأخير في تقدم العمل، والرواتب غير المبررة للموظفين.
- عوامل الخبرة: مثل افتقار الأطراف إلى الخبرة التفاوضية، ونقص المعرفة القانونية، والتعليمات غير المحددة من قبل المهندسين، والاستجابة المتأخرة.
- أفاد [8] [Ayudhya (2011)] أن هناك مشاكل مميزة تسبب نزاعات في البناء. يمكن تصنيف النزاعات إلى خمس مجموعات رئيسية: (أ) أطراف النزاع، (ب) أسباب النزاع، (ج) مبلغ النزاع أو القيمة المالية موضوع النزاع، (د) طول النزاع أو مدته، و (هـ) طريقة الحل (المفاوضات، التقاضي مع تحليل الخبراء، التحكيم المحلي أو الدولي). من الواضح أن عوامل الخلاف في مشاريع البناء كثيرة وتختلف من بلد إلى آخر ومن ظرف إلى آخر. لذلك، من حيث المبدأ، تعيق النزاعات أو حتى تمنع تنفيذ مشاريع البناء.

حل النزاعات في صناعة البناء والتشييد

تشمل مشاريع البناء العامة العديد من أعمال البناء مثل البناء والطرق السريعة والسكك الحديدية والطرق السريعة والمطارات والرصيف والميناء وحوض بناء السفن والجسور والأنفاق والمترو والجسر والمرافق الرياضية والبنية التحتية وخط نقل الأنابيب وخط نقل الإتصالات والطاقة والسد ومحطة توليد الكهرباء ومحطة التكرير ومحطة الري واستصلاح الأراضي والحماية من الفيضانات والتخليل وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يتم أيضا تقييم أعمال التركيب والتصنيع والتصدير والنقل والإكمال والإصلاح والترميم والمناظر الطبيعية والحفر والهدم والتقوية والتجميع في نطاق أعمال البناء العامة. في حين أن الأطراف فقط هي التي تتأثر بالفوائد والأضرار التي تحدث أثناء تنفيذ مشاريع البناء بين أشخاص حقيقيين، فإن المجتمع يتأثر بالفائدة والخسارة في أعمال البناء حيث يكون أحد الأطراف عاما. لهذا السبب، من الضروري تجنب إهدار الموارد والأساليب التي تسبب خسارة عامة أثناء تنفيذ مشاريع البناء العامة (Sar1 et al., 2021).

طور توماس (1976) ورحيم (1983) أساليب التعامل مع الصراع على بعدي الإهتمام بالذات والإهتمام بالآخرين. الأساليب التي ناقشها رحيم (1983) هي : دمج (IN) ينطوي على اهتمام كبير بالذات وكذلك الطرف الآخر المتورط في النزاع (أي الانفتاح وتبادل المعلومات وفحص الإختلافات) للتوصل إلى حل مقبول لكليهما ؛ الإلتزام (OB) الذي ينطوي على اهتمام منخفض بالذات واهتمام كبير بالطرف الآخر المتورط في نزاع يحاول تلبية مخاوف الطرف الآخر ؛ الهيمنة (DO) ينطوي هذا الأسلوب على اهتمام كبير بالذات واهتمام منخفض بالطرف الآخر المتورط في الصراع ؛ تجنب (AV) الذي يرتبط بانخفاض الإهتمام بالذات وكذلك بالطرف الآخر المتورط في النزاع ؛ المساومة (CO) أسلوب مع اهتمام معتدل بالذات وكذلك الطرف الآخر المتورط في الصراع ، وعادة ما يرتبط بالأخذ والعطاء أو المشاركة (9) [Jelodar ، 2019].

المنهجية

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على التعرف على خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها والعلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها. كان الهدف من الدراسة هو فهم تأثير النزاعات على التكلفة المالية للبناء العام في الأردن. تم استخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، أما المنهج التحليلي فقد استخدم من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول المشاريع الإنشائية التي تم اللجوء إليها للتحكيم، ومن خلال إجراء مقابلات مع عدد من المهندسين في القطاع العام.

مجتمع الدراسة والعينة

وتكون مجتمع الدراسة من أربعة قطاعات عامة (وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة المياه والري، أمانة عمان، مؤسسة الإسكان والتطوير العمراني)، وتكونت عينة الدراسة من (86) قضية تحكيم لهذه الوكالات، تم استبعاد (29) حالة لم يتم البت فيها بعد، تكونت عينة الدراسة من (57) حالة صدر فيها حكم قضائي، وتكونت عينة الدراسة من (40) مهندسا في المراكز الإشرافية في القطاع العام، حيث أجرى الباحث مقابلات معهم للوقوف على أهم الحلول للحد من اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات في المشاريع الإنشائية في القطاع العام، ويبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب قضايا التحكيم.

جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب قضايا التحكيم

القطاع العام	مجموع الحالات	القضايا ذات القرار القضائي	قضايا دون قرار قضائي
وزارة الأشغال العامة والإسكان	6	6	0
وزارة المياه والري	61	34	27
امانة عمان	7	7	0
مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري	12	10	2
المجموع	86	57	29

جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على مصدرين:

- البيانات الثانوية: المعلومات الثانوية التي يتم جمعها من المنشورات بما في ذلك الكتب والمجلات والدراسات البحثية والرسائل والمقالات وأوراق العمل والإنترنت. أصبح بناء أساس نظري متين لتوضيح تعريف المشكلة ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الأدبيات أسهل في هذه الطريقة.
- البيانات الأولية: وهي البيانات التي جمعها الباحث من قرارات التحكيم، والمقابلات مع عينة الدراسة.

أدوات الدراسة

- ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مقابلات مع مهندسين، وتكونت المقابلة من سؤال واحد حول أهم الحلول للحد من اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات في المشاريع الإنشائية في القطاع العام.
- المعالجة الإحصائية
- قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٢ والتقنيات الإحصائية المناسبة، بما في ذلك:
- الإحصاء الوصفي: لوصف متغيرات الدراسة (تكلفة المشاريع الإنشائية، قيمة التحكيم، رسوم التحكيم، ...)
- النسبة المئوية والتكرارات: وصف المتغيرات الديموغرافية، ومعرفة إجابات سؤال المقابلة
- اختبار T للعينات المقترنة: لمعرفة الاختلافات بين تكلفة مشاريع البناء بدون تحكيم وتكلفة مشاريع البناء مع التحكيم.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- يعرض هذا الجزء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (تكلفة المشاريع الإنشائية، سوء استخدام المال العام، أعمال العقود الإضافية، رسوم التحكيم، مجموع قيم التحكيم، قيم التحكيم / تكلفة المشاريع الإنشائية)، بناء على بيانات التحكيم في أربعة قطاعات حكومية (وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة المياه والري، أمانة عمان، مؤسسة الإسكان والتطوير العمراني). خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠١٦)، وفيما يلي عرض لتلك البيانات:

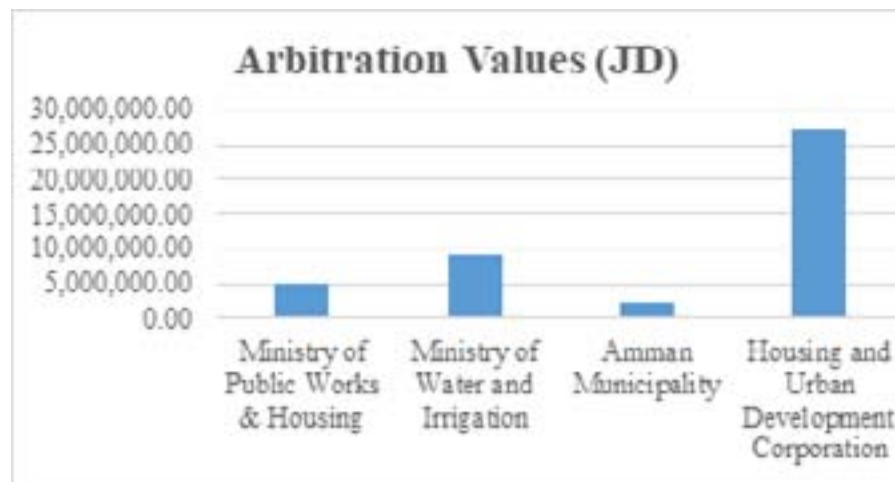
جدول ٢: قيم تكلفة مشاريع البناء وقيم التحكيم في القطاع العام:

المجموع	مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري	أمانة عمان	وزارة المياه والري	وزارة الأشغال العامة والإسكان	
227631411.45	129516571.95	12761533.75	57074443.5	28278862.25	تكلفة البناء (دينار)
14777371.55	10810763.81	160035	2552451.45	1254121	إساءة استعمال المال العام (دينار)
27742697.93	15983196.93	2062283.529	6137923.532	3559275.944	العمل التعاقدى الإضافي (دينار)
1340445	425525	198581	443138	273201	رسوم التحكيم (دينار)
43860496.49	27219485.74	2420899.53	9133512.98	5086598.24	إجمالي قيم التحكيم (دينار)
19.27	21.02	18.97	16.00	17.99	قيم التحكيم / تكلفة مشاريع البناء (%)

سوء استعمال المال العام: المبالغ المصروفة للمقاولين بدلا من التعويضات والأضرار التي لحقت بهم نتيجة التأخير في إصدار القرارات سواء من قبل المهندس أو المسؤول عن إصدار أوامر التغيير أو عدم تخصيص مخصصات المشروع أو الأعمال الإضافية المنجزة ولكن غير المخطط لها أو عدم الوضوح في بعض البنود، مما يؤدي إلى اختلاف في تفسيرها بين المقاول والمهندس أو المالك.

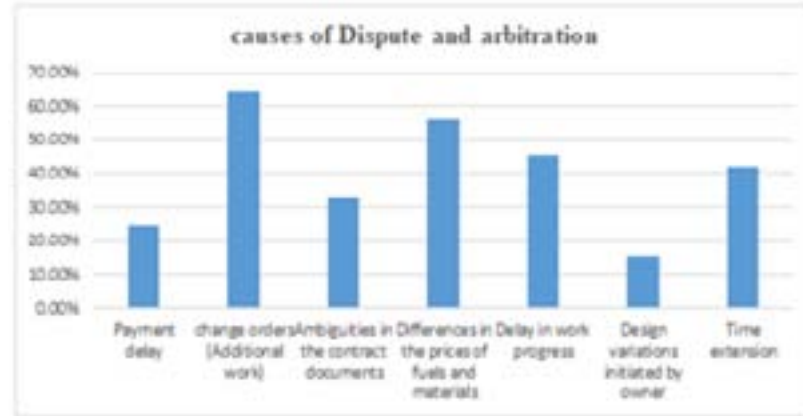
يتضح من الجدول رقم (2) أن قيم التحكيم في المشاريع الإنشائية الحكومية تراوحت بين (-2,420,899.53) و(27,219,485.74) وكانت الأعلى في مؤسسة الإسكان والتطوير العمراني حيث بلغت (27,219,485.74) بنسبة (21.02%) من تكلفة المشاريع الإنشائية، تلتها قيم التحكيم في وزارة المياه والري والتي بلغت (9,133,512.98) بنسبة (16%)، وجاءت وزارة الأشغال العامة والإسكان في المرتبة الثالثة بواقع (5,086,598.24) بنسبة (17.99%)، وفي المرتبة الأخيرة أمانة عمان الكبرى التي بلغت (2,420,899.53) بنسبة (18.97%) من كلفة المشاريع الإنشائية.

شكل رقم (1): قيم تكلفة المشاريع الإنشائية وقيم التحكيم في القطاع العام



وبناء على المعلومات التي تم جمعها بشأن مثل هذه المنازعات، تم تحديد التكرارات والنسب المئوية للأسباب الأكثر شيوعاً للنزاعات والتحكيم في مشاريع البناء في القطاعات الحكومية الأردنية.

شكل رقم (2): أسباب النزاع والتحكيم في المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني



جدول 3: أسباب النزاع والتحكيم في مشاريع البناء في القطاع العام الأردني:

الرقم	الاسباب	التكرار	النسبة المئوية	الرتبة
1	تأخير الدفع	14	24.65%	6
2	أوامر التغيير (العمل الإضافي)	37	64.91%	1
3	الغموض في وثائق العقد	19	33.33%	5
4	الإختلافات في أسعار الوقود والمواد	32	56.14%	2
5	التأخير في سير العمل	26	45.61%	3
6	اختلافات التصميم التي بدأها المالك	9	15.79%	7
7	تمديد الوقت	24	42.11%	4

ويبين الجدول رقم (3) أن أكثر أسباب المنازعات والتحكيم شيوعاً في مشاريع الإنشاءات في القطاع العام الأردني كانت أوامر التغيير (العمل الإضافي)، حيث بلغ عدد القضايا (37) قضية بنسبة (64.91%) من إجمالي القضايا، تلتها فروق أسعار الوقود والمواد بتكرار (32) حالة بنسبة (56.14%) من إجمالي الحالات، ثم تبعه التأخير في سير العمل، حيث كان أحد أسباب (26) سبباً للمحكّمين، وكان أقل الأسباب هو الإختلافات التصميمية التي بدأها المالك بتكرار (9) قضايا، والتي شكلت (15.79%) من إجمالي قضايا التحكيم.

جدول (4): عينات مزدوجة اختبار t لمعرفة أثر المنازعات والتحكيم على تكلفة المشاريع الإنشائية

الاشارة	قيمة T	تدفق البيانات	الارتباط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.000	-3.875	56	0.892	264581.39	3858159.52	تكلفة المشاريع دون تحكيم
				290156.33	4601557.76	تكلفة المشاريع بوجود تحكيم

وقد بين الجدول 6 أن تكلفة مشاريع البناء في القطاع العام الأردني تتأثر إحصائيا بالمنازعات والتحكيم. وبلغ متوسط تكلفة المشاريع بدون تحكيم (3858159.52)، بينما بلغ متوسط تكلفة المشاريع بدون تحكيم (4601557.76). كانت القيمة المحسوبة (t) هي (-3.875)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى الدلالة (0.000). (0.05).

ومن أجل الكشف عن أهم البدائل لتقليل استخدام التحكيم لتسوية المنازعات في المشاريع الإنشائية، تم تحديد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أعضاء عينة الدراسة على سؤال المقابلة.

جدول (5): أهم الحلول للحد من اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات من وجهة نظر المهندسين

الرقم	الحل	التكرار	النسبة المئوية	الرتبة
1	تسوية المنازعات قبل اللجوء إلى التحكيم	27	67.50%	3
2	وضع مخصصات لتكاليف المشروع قبل بدء المشروع	18	45.00%	4
3	تجهيز الموقع خال تماما من العقبات	29	72.50%	2
4	تخفيض أوامر التغيير	33	82.5%	1
5	التوافق مع الرسومات وجدول الكميات ومواصفات العقد	14	35.00%	5
6	وضوح بنود العقد	11	27.50%	6

ويبين جدول رقم (5) أن أهم الحلول للحد من اللجوء إلى التحكيم لحل النزاعات في المشاريع الإنشائية في القطاع العام من وجهة نظر عينة الدراسة كانت «تخفيض أوامر التغيير» بتكرار (33) مقترحا بنسبة (82.50%) من عينة الدراسة، أما الحلول المهمة الثانية فكانت «تهيئة الموقع خاليا تماما من المعوقات» بتردد (29) مقترحا بنسبة (72.50%) من عينة الدراسة. ثم جاء في المرتبة الثالثة حل هام كان «تسوية المنازعات قبل اللجوء إلى التحكيم» بتردد (27) مقترحا بنسبة (67.50%) من عينة الدراسة، وكان الحل الأقل أهمية هو «وضوح شروط العقد» بتردد (11) مقترحا بنسبة (27.50%) من عينة الدراسة.

خاتمة وتوصيات

وأظهرت النتائج أن الأسباب الأكثر شيوعا للنزاعات والتحكيم في المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني كانت أوامر التغيير (العمل الإضافي) التي بلغت 37 حالة، تلتها التباينات في أسعار العقود والمواد التي كثرت

حدوثها وشكلت 32 حالة، تلاها التأخير في سير العمل، حيث كان أحد أسباب (26) حالة، وكان السبب الأقل هو تنويعات التصميم التي بدأها المالك بتكرار (9) حالات.

ويرى الباحث أن سبب أواخر التغيير يأتي في المرحلة الأولى بنسبة 64.91%. نظرا لأن أوامر التغيير لها تأثير كبير على مدى نجاح تسليم المشروع، فإن إدارة أوامر التغيير الفعالة والكفؤة هي عنصر أساسي لنجاح المشروع. يؤدي عدم وجود تحليل كاف للمشروع إلى ظهور حواجز أو عيوب في المناقصة، مما يستلزم وجود أوامر التغيير، وهو سبب أوامر التغيير في القطاع العام الأردني. علاوة على ذلك، تظهر العديد من التأثيرات بعد بداية المشروع. على سبيل المثال، قد تكون الأساسيات المناخية أو الديموغرافية هي السبب في تغيير الطلبات. لكن هذه الأساسيات هي عقبات يجب النظر فيها بعناية مقدما. المقاولون لديهم خطط وتتأثر هذه الخطط بأوامر التغيير. إذا شعروا أن أوامر التغيير تخذل التقدم، فإنهم يلجأون إلى التحكيم. يتأثر نجاح مشروع البناء بالتحكم في أوامر التغيير والحد من أسبابها وتداعياتها، وفقا ل Desai et al. [10] (2015). ويتسق هذا السبب مع ذلك البيان. وفقا للعديد من الدراسات، يواجه قطاع البناء في الأردن حاليا تحديات كبيرة من حيث خفض تكلفة أوامر التعديل. هذه التغييرات ضرورية بسبب الوضع المالي للعميل والحاجة إلى تغيير نطاق المشروع، على التوالي. أما فروق الأسعار في العقود والمواد فهي تأتي في المرحلة الثانية بنسبة 56.14%. للباحث وجهة نظر حول هذا الموضوع في الأردن. من المعتاد أن ترتفع أسعار العقود و مواد البناء. مواد البناء باهظة الثمن بسبب ارتفاع أسعار العقود. هذا السبب مبرر لأن الحكومة الأردنية تتبع طريقة التسعير الشهري، مما يؤدي إلى ارتفاع وانخفاض أسعار العقود والمواد، مما يؤدي إلى مشاكل بين المقاول وصاحب العمل. أسعار العقود حيوية في البناء. يعتمد البناء على وسائل النقل لنقل المعدات والمواد إلى مكان العمل قبل بداية البناء، يتم اعتماد التكلفة الإجمالية من قبل القطاع العام وتقييمها من قبل المقاولين وفقا لمتطلبات المشروع. ما يحدث هو أن تقلب أسعار العقود يشكل عبئا على المقاولين في حالة ارتفاع الأسعار، مما يجعلهم يطلبون زيادة في المدفوعات من القطاع العام. إذا رفض القطاع العام هذه المطالب، يلجأ المقاولون إلى التحكيم. ويدعم هذا السبب دراسة أجراها ويندابو وآخرون. [11]، والتي توضح أن تكلفة المبنى تتأثر، من بين أمور أخرى، بسعر مواد البناء في جنوب أفريقيا. بسبب الزيادة في أسعار لوازم البناء مثل الأسمنت بين عامي 2008 و 2009، أصبح بناء منازل جديدة في ناميبيا أكثر تكلفة. أهم المتغيرات التي يجب مراعاتها عند تحليل ظروف السوق لأسعار مواد البناء هي الاتجاهات الديموغرافية والمؤشرات الأخرى. وهذا يعني أنه بسبب الظروف الخاصة في الأردن، من المهم فهم العناصر التي تساهم في ارتفاع أسعار مواد البناء في الدول الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، من المهم تحديد العوامل التي ارتفعت بها أسعار البنزين و مواد البناء في الأردن. العوامل المختلفة المذكورة أعلاه تؤدي إلى تأخير في الإنجاز. التأخير في الإنجاز هو موضوع عام وهو في المرحلة الثالثة بنسبة 45.61% لأن المقاولين يعملون في أكثر من موقع، بالإضافة إلى وجود اختلافات بين المقاول والقطاع العام بسبب أوامر التغيير التي تؤدي إلى تأخير في الإنجاز، مما يترتب عليه تكاليف إضافية يطالب بها المقاول لاحقا. ويتفق هذا العامل مع تأكيد المومني (2000) على أن التعديلات التي أجراها المصممون، وطلبات العملاء، والطقس، وظروف الموقع، وتأخر التسليم، والأوضاع الاقتصادية هي الأسباب الرئيسية للتأخير. التأخيرات الحكومية وتغييرات التصميم هي الأسباب الرئيسية لتوسعات الجدول الزمني في مشاريع البناء. وهذا يدل على أنه يجب اتخاذ خطوات دقيقة لتبسيط عملية موافقة الحكومة.

يمكن القيام بذلك عن طريق إجراء إصلاحات وتغيير اللوائح. يجب إيلاء المزيد من العناية أثناء عملية التصميم لتقليل مخاطر أوامر التعديل. تميل تعديلات العملاء وتعديلات التصميم إلى أن تكون الأسباب الرئيسية لأوامر التغيير في مشاريع البناء في الأردن. ومن منظور آخر، يرى الباحث أن التأخير في السداد يأتي في المرحلة

الرابعة بنسبة 24.56%. ويرجع ذلك إلى عدم وجود مخصصات مالية كافية للمشروع من قبل القطاع العام (صاحب العمل) وعدم وجود ميزانية كافية قبل طرح المناقصة. هذا العامل يسبب تأخير في دفع الفواتير أو التقصير في دفع الفواتير، مما يترتب عليه غرامات مالية بنسبة 9% من قيمة المطالبات المالية عن كل سنة تأخير. يتفق هذا السبب مع عزيز ومبارك (2013، 2008) [12] [13]، اللذين حددا الأسباب الحاسمة لتأخير البناء في مصر على أنها نقص الخبرة الإستشارية، وبطء الموافقة، والتحقيق غير الدقيق في الموقع، وعدم كفاية المساعدة في إدارة المشروع، ونقص التمويل في المقاولين، والتأخير في المدفوعات، وتغييرات التصميم. كما كان التأخير في قطاع البناء الأردني نتيجة لسوء الرقابة المالية، وسوء إدارة الجدول الزمني، وسوء إدارة الموقع. توافر المعدات، والمدفوعات البطيئة، والأداء دون المستوى ليست سوى عدد قليل من العوامل المهمة التي تؤدي بانتظام إلى التأخير. أسباب التأخير هذه تؤدي إلى إطالة الجدول الزمني.

تمديد الوقت محفوف بالمخاطر. في تحليل البيانات، يأتي في المرحلة الخامسة بنسبة 42.11%. هذا العامل مهم جدا في إنجاز المشاريع. في الأردن، يشارك القطاع العام دائما في إنجاز العديد من المشاريع في وقت واحد. وهذا يؤدي إلى فرض تمديدات زمنية على بعض المشاريع على المشاريع الأخرى التي يتم تشغيلها بالفعل من قبل المقاولين. ونتيجة لذلك فإن الأوامر التغييرية المتعلقة بهذا السبب تؤدي إلى تأخير إنجاز المشروع وتدفع المقاول إلى اللجوء إلى التحكيم لحماية حقوقه المالية من الخصم أثناء تعليق العمل. وفي قطاع البناء والتشييد الأردني، يعتبر تأخر العملاء في دفع مبالغ العمل المنجز في مشاريع البناء سببا خطيرا للقلق. إنه يسبب مشاكل خطيرة في التدفق النقدي للمقاولين، والتي يمكن أن تدمر سلسلة الدفع التعاقدية تماما. وكثيرا ما يهدد المقاول أو المقاول من الباطن الذي لم يتقاضى أجره بالكامل بعد بوقف العمل في المشروع إذا لم يتقاضى أجره. تعد ممارسة الدفع السريع والفعال في مشاريع البناء أحد العوامل الحاسمة التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع. طول بناء المشروع هو مقدار الوقت المحدد من قبل العميل والذي يجب أن يمر من أجل إكمال المشروع ضمن معايير العمل المعتادة. ومع ذلك، فإن المشاريع تجاوزت الجدول الزمني في كثير من الأحيان، مما استلزم استخدام سبل الإنقاذ التعاقدية مثل تمديد الوقت. وفقا لبابو (2015) [14]، فإن غالبية مشاريع البناء اليوم أكثر صعوبة بكثير وتشمل عمالا متخصصين للغاية ومعدات وترتيبات تعاقدية. وقد تسبب ذلك في مشاكل وتحديات إضافية في تقدير طول مشاريع البناء، مما أضاف مصدر قلق آخر إلى الجدول الزمني والجدول الزمني الطويل للمشروع في كثير من الأحيان. للقضاء على أوجه عدم اليقين في شروط العقد، يجب تجنب هذه المبادئ أثناء عملية توقيع العقد.

قد يؤدي الغموض في وثائق العقد إلى تشويه التقدم والجهود العامة المبذولة. بنسبة 33.33%، يدخل المرحلة السادسة. عندما يتحدث المرء عن نوايا الطرفين، فإنه يتحدث بموضوعية لأن أطراف العقد لا يمكنهم أن يشهدوا مباشرة على نواياهم. وبالمثل، عندما يتحدث المرء عن هدف أو هدف أو غرض تجاري، فإنه يتحدث بموضوعية عما يفكر فيه الأشخاص العقلاء في ظروف الأطراف. يؤدي الغموض في وثائق العقد إلى نشوب نزاع ونزاعات بين الطرفين. من الشائع في الأردن أن عقود البناء غير ملموسة بسبب الإحتيال المالي والشروط والأحكام التي لا تطاق في بعض الأحيان. تظهر النزاعات والصراعات بوضوح عندما يكون العميل (القطاع العام) غير قادر على تنفيذ الشروط الواردة في العقد والعكس صحيح. ويعزى ذلك إلى ضعف إدارة القطاع العام وهو أمر ضروري لخلق رؤية واضحة ومنظور راسخ للمشروع قبل أن يبدأ. لذلك، يلجأ المقاولون إلى التحكيم للمطالبة بالدينس الذي تسبب فيه العميل. يتوافق هذا السبب مع (Chan et al. 2002)، «لا يزال تعريف نجاح مشروع البناء غامضا بسبب وجهات نظر المشاركين المختلفة. من وجهة النظر التقليدية، يعتبر المشروع ناجحا إذا تم الانتهاء منه في الوقت المحدد مسبقا وضمن التكلفة المحددة والجودة المطلوبة، وكذلك عندما يتم تزويد العميل بمستوى عال من الرضا». يوضح النجاح تصميمًا جيدًا يجب صيانته مسبقًا من

قبل المالك.

تظهر تغييرات التصميم التي بدأها المالك في المرحلة السابعة بنسبة 15.79%. صحة هذه الظاهرة متنازع عليها في كل مكان. لقد لاحظنا في الأردن أن التغيير، المعروف أيضا باسم تعليمات التغيير أو أمر التغيير أو أمر التغيير، الذي يعدل نطاق الأعمال في عقد البناء، يعرف بأنه إضافة أو استبدال أو حذف من النطاق الأولي للأعمال. لا يلتزم أي مشروع بناء تقريبا بتعريفه الأصلي أو نيته أو خطته. مهما كانت كبيرة أو صغيرة، تختلف مشاريع البناء دائما عن تصميم المناقصة الأولية والمواصفات والرسومات التي ينتجها فريق التصميم. يمكن أن يحدث هذا بسبب التقدم في التكنولوجيا، أو التغييرات في القانون أو تطبيقه، أو التغييرات في البيئة، أو الحالات الشاذة الجيولوجية، أو عدم الوصول إلى مواد معينة، أو حتى لمجرد تحسين التصميم بعد منح العقد. إذا ترك مدير العقد العمل خارج نطاق المقاول، فيجب أن يكون الإغفال مشروعا؛ أي أن العمل الذي تم استبعاده يجب أن يترك تماما من العقد؛ لا يمكن استخدامه لأخذ العمل بعيدا عن المقاول وإعطائه لآخر. وعلى نفس المنوال، إذا ثبت أن أعمال العقد باهظة الثمن أو مرهقة بالنسبة للمقاول، فإن مدير العقد غير مخول بفرض تغييرات لمساعدة المقاول. يتوافق هذا السبب مع [15] (Arian, et al. (2004)، الذي لاحظ أن احتياجات العميل قد تتغير أثناء مرحلة التصميم أو البناء، قد تفرض ظروف السوق تعديلات على شروط العقد، وقد تغير التطورات التكنولوجية التصميم وطريقة البناء المختارة. يمكن أن يؤدي تقييم التصميم إلى تعديلات تعمل على تحسين التصميم، وبالتالي عمليات المشروع. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المراجعة ضرورية بسبب أخطاء البناء أو السهو. هذه الأسباب وغيرها الكثير تتطلب إصلاحات مكلفة وغير مرحب بها عادة تؤثر على جميع الشركاء في أعمال البناء. عندما تنشأ الاختلافات، فإنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى خلافات، وتجاوز الجدول الزمني والتكاليف، وسوء التواصل، والتي لها تأثير على كيفية تنفيذ المشاريع. أظهرت النتائج أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للمنازعات والتحكيم على تكلفة المشاريع الإنشائية في القطاع العام الأردني.

ويعتبر البحث هذه النتيجة منطقية حيث تؤثر المنازعات والتحكيم على تكلفة المشاريع في القطاع العام، حيث يزيد اللجوء إلى التحكيم من العبء المالي على القطاع العام من ارتفاع أجور هيئة التحكيم مقارنة بالوصول إلى العدالة، وكذلك أجور المحامين وأتعابهم والنفقات الإدارية، فضلا عن المزايا القانونية المترتبة عليها حتى سداد كامل المبلغ (9%). من قيمة المطالبة المالية التي تعتبر جميعها هدرا للمال العام، بالإضافة إلى المبالغ بدلا من العمل التعاقدية الإضافية أو عدم الاتفاق في تفسير بعض بنود العقد بسبب عدم وجود خطأ في دراسة وتصميم المشروع قبل البدء في تنفيذه وعدم وضوح الشروط الخاصة التي أعدها صاحب العمل تكاليف المشروع في القطاع العام ودفع مبالغ إضافية كان لا غنى عنها لو تمت إدارة العقد بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقا للقوانين والقوانين. من الصعب تضمين علاجات لكل سيناريو يمكن أن ينشأ أثناء عمليات البناء. لذلك يفضل حل النزاعات دون اللجوء إلى التحكيم: عن طريق الحوار أو الوساطة أو اتخاذ القرار أو التحكيم أو التقاضي، يمكن حل أي نزاع بسرعة. المقاولون اليوم على دراية بالمطالبات ويأخذونها على محمل الجد. وهم على علم بحقوقهم في المطالبة باسترداد أي تكاليف إضافية يتم تكبدها أثناء العمل بسبب أحداث تعويضية وفقا لشروط العقد. هذا يعمل مع مارتن وألان (2016)، إلى حد بعيد، التفاوض هو أفضل طريقة لحل النزاع. إنه اقتصادي، والأهم من ذلك أنه يوفر للأطراف التأثير على النتيجة النهائية. من المفيد قراءة العقد قبل تقديم مطالبة والحصول على مستشار قانوني لمعرفة مدى قوة قضيتك. بعد ذلك، ركز على الأفكار العملية التي تفيد كلا الطرفين مع البقاء منفتحا بشأن النتائج المحتملة. هناك طرق للحفاظ على تقدم المشروع مع الحفاظ على حقوق الأطراف في متابعة الإجراءات القانونية لاحقا.

يجب مناقشة أفضل مسار عمل يجب أن تتخذه شركة البناء مع محامي البناء / الضمان. يجب أن تضع الشركة في اعتبارها أن الهدف النهائي هو تسوية النزاع بسرعة وفعالية وبتكلفة معقولة؛ للحفاظ على علاقة العمل، إذا كان ذلك ممكناً؛ وتركيز الموارد على أعمالها الأساسية. على الرغم من أنه قد يكون ضرورياً في حالات معينة، يجب استخدام تقنيات بديلة لتسوية المنازعات لحل غالبية نزاعات البناء. عادة ما تكون الإجراءات البديلة لحل النزاعات أكثر سرعة وأقل تكلفة وتوفر للأطراف مزيداً من التحكم في النتيجة مع السماح لهم بمواصلة اتصالاتهم التجارية في المستقبل. نادراً ما يتحقق النجاح الحقيقي من خلال محاولة الفوز بأي ثمن، وحل النزاع هو عموماً خطوة تجارية ذكية. ADR هو مجرد أي أسلوب لحل النزاعات بخلاف التقاضي، كما هو موضح في Suretylearn للمقاولين. يتم استبدال التقاضي بشأن البناء بطرق بديلة لتسوية المنازعات (ADR). على الرغم من وجود طرق أخرى لتسوية المنازعات، إلا أن التفاوض والوساطة والتحكيم هي الأكثر شيوعاً. يشير حل النزاعات إلى أي عملية لتسوية النزاعات خارج المحكمة. يتم جمع جميع الأساليب والإجراءات لحل النزاعات خارج نطاق اختصاص أي جهة حكومية من قبل الباحث. أكثر طرق تسوية المنازعات المعروفة هي التوفيق والوساطة والتحكيم والمعاملات. يشرح الباحث ذلك من خلال الإشارة إلى أنه على الرغم من أن لكل تقنية مجموعة من القواعد الخاصة بها، إلا أنها تتمتع جميعها بنفس القدرة على مساعدة الأطراف في حل نزاعاتهم بطريقة مقبولة وخارج العملية العادية للمحكمة أو الإجراءات القانونية. على سبيل المثال، في التفاوض، لا يوجد طرف ثالث يتدخل لمساعدة الأطراف في التوصل إلى حل، على عكس الوساطة والتوفيق حيث تكون وظيفة الطرف الثالث هي تعزيز ترتيب ودي بين الطرفين. نظراً لأنهم سيخلقون قرار التحكيم، وهو ملزم للأطراف، سيلعب المحكم أو لجنة المحكمين دوراً حاسماً في عملية التحكيم. في المقابل، أثناء التوفيق أو الوساطة، لا يتخذ الطرف الثالث أي قرارات قابلة للتنفيذ قانوناً، ومن غير المناسب مقارنة جميع الطرق المحتملة ومقارنتها إذا كانت جميعها متميزة لأن الأطراف كثيراً ما تجمع بين استخدام هذه النهج المتنوعة. على سبيل المثال، قد ينص الطرفان في عقودهما على أنهما سيحاولان أولاً تسوية النزاع ودياً (من خلال التوفيق أو الوساطة) وأنهما لن يلجأ إلى طريقة قضائية للحل، مثل التحكيم أو اللجوء إلى نظام العدالة في الولاية، إلا إذا لم تنجح هذه الطريقة. لذلك فإن الحلول لها طبيعة تكميلية وذات صلة على مختلف المستويات. بالنسبة للمشاريع طويلة الأجل أو واسعة النطاق، فإن العديد من عقود البناء القياسية وعقود البناء الأخرى لها شروط لتسوية المنازعات تسمح بشكل خاص بتصعيد التفاوض من خلال عدة مستويات من الإدارة. هذا متوافق مع حجة سميث (2021). غالباً ما تبدأ بنود تصعيد النزاع هذه باجتماع لممثلي الموقع، ثم تنتقل إلى اجتماعات المديرين أو المسؤولين الماليين أو غيرهم من كبار المسؤولين التنفيذيين، وكل ذلك بهدف تسوية النزاع. هذه طريقة قوية للحصول على مستويات أعلى من الإدارة لسماع القضية. وستزداد إمكانية التوصل إلى تسوية لأن كبار صناع القرار سيكونون أفضل تجهيزاً لتقييم الحالة بموضوعية. تزداد احتمالية استمرار اتصال الطرفين بعد مفاوضات ناجحة.

ومع ذلك، يعتبر الباحث تقدير التكلفة أحد أهم عمليات إدارة المشاريع. يحدد تقدير التكلفة نقطة البداية لتكلفة المشروع في مراحل مختلفة من تطويره. تقدير التكلفة هو توقع تم إنشاؤه بواسطة مهندس التكلفة أو المقدر بناءً على المعلومات المتاحة في مرحلة معينة من تطوير المشروع. ويعزى ذلك إلى هندسة التكاليف، والتي تعرف بأنها فرع الممارسة الهندسية الذي يطبق الحكم المهني والمعرفة على مشكلة تقدير التكلفة ومراقبة التكاليف والربحية. يمكن توزيع التكاليف من الحسابات الجارية من أجل إنشاء دالة تكلفة للعملية. المبدأ الأساسي لهذا النهج هو أنه يمكن إعطاء كل عنصر حساب مجموعة فريدة من الخصائص التشغيلية. وينبغي أن تكون فئة النفقات الأساسية وتخصيص التكاليف المشتركة مرتبطة سببياً في إجراء التخصيص. وكثيراً ما لا يثبت أو لا يمكن إثبات أن بند التكلفة وعنصر التوزيع مرتبطان سببياً. على سبيل

المثال، يمكن تقسيم التكاليف الأولية المرتبطة بمشاريع البناء إلى العمال والإمدادات والأدوات والإشراف على البناء والنفقات العامة للمكتب. يمكن بعد ذلك تخصيص هذه التكاليف الأساسية للوظائف المختلفة التي يتكون منها المشروع بشكل متناسب. تتكون ميزانية المشروع بأكمله من عنصر صغير ولكنه مهم من تكلفة البناء. ومع ذلك، فإن مدير مشروع البناء هو المسؤول عن هذه النفقات. ويلزم وجود مستويات مختلفة من الدقة في تقديرات تكاليف البناء في مراحل مختلفة من تطوير المشروع، تتراوح بين الأرقام التقريبية في وقت مبكر والأرقام الموثوقة إلى حد معقول لمراقبة الميزانية قبل التشييد. نظرا لأن قرارات التصميم يتم اتخاذها في مرحلة مبكرة عن تلك التي يتم اتخاذها في وقت لاحق من دورة حياة المشروع، فمن المتوقع أن تكون تقديرات التكلفة هذه أقل دقة. تعتمد دقة التقدير عادة على المعلومات المتاحة في وقت الإنشاء. يمكن تبرير ضرورة وجود خطة ميزانية للمشروع لثلاثة أسباب على الأقل، وهذا متوافق مع (Viter 2022). من الأهمية بمكان الحصول على تمويل المشروع، لتبدأ. ستظهر البيانات للأطراف المهتمة بالضبط مقدار الأموال المطلوبة لإكمال المشروع ومتى تكون هذه الأموال مطلوبة. أساس التحكم في تكاليف المشروع هو ميزانية جيدة التخطيط، وهي الفائدة الثانية. يسهل تقدير الميزانية النهائية مقارنة التكلفة الفعلية للمشروع بالميزانية المعتمدة وتحديد مقدار الأموال التي تم إنفاقها بالفعل. سيساعدك ذلك على تحديد كيفية تقدم المشروع وما إذا كانت الخطة بحاجة إلى تعديل. ثالثا، تتأثر الجدوى المالية للمنظمة بشكل مباشر بميزانية المشروع. ستعزز ميزانية المشروع هامش التشغيل وتعزز النجاح العام للمشروع إذا تم حسابها بشكل واقعي ومع مراعاة قيود الموارد. دعنا ننتقل إلى آليات الميزانية الآن بعد أن أصبح هدفها واضحا.

للحصول على محيط سهل وجيد للعمل، لا غنى عن أن يكون الموقع خاليا تماما من العقبات. يشار إلى أي عائق أمام مسار المرء أو تقدمه على أنه عقبة. يعيق التحولات بين المراحل. يمكن للعقبات أن تمنع المشاريع من النجاح وهي عنصر طبيعي للتنمية. يجب على صاحب العمل (القطاع العام) إعداد الموقع ليكون خاليا من العقبات. ونظرا لارتفاع عدد السكان في الأردن وازدحام المباني، فإن العديد من العقبات المتوقعة قد تستحوذ على المناقشة. عند بناء العقارات في المناطق السكنية، يجب على صاحب العمل أن يأخذ في الاعتبار أن يكون الموقع بعيدا عن المباني الأخرى التي يمكن أن تعيق عملية البناء. يجب النظر في العقبات الأخرى: الغابات، وتعزيز الطرق الرئيسية، والعوامل الجغرافية لتكون مناسبة للبناء. قابلية البناء هي فكرة تستخدم لبناء قدرة الموارد مثل القوى العاملة والوقت والتكلفة والجودة وظروف العمل لتحسين الموارد. أصبحت الحاجة إلى إدراج قابلية البناء في المشاريع ملحة بشكل متزايد بسبب تعقيد المشاريع وارتفاع المشاريع غير الناجحة والمهجورة في الأردن. تتأثر قابلية تنفيذ المشروع من خلال التعرف على العوائق التي تحول دون مشاركة المقاولين في مرحلة التخطيط والتصميم ووجود منظور كمي حول هذه المسألة. وبهذا المعنى، يمكن للمرء أن يقدم حولا أكثر عملية لتسهيل مشاركة المقاولين في عملية التصميم في وقت مبكر وتعزيز قابلية البناء. يعد التنسيق بين مرحلتين ما قبل البناء والبناء أمرا بالغ الأهمية لتقليل الإزدواجية وتعزيز التنفيذ الفعلي للتصاميم. هذا يتفق مع تأكيد ميشيل في المقالة أهم 6 تحديات لمشروع البناء على أن صناعة البناء تواجه العديد من الصعوبات، بما في ذلك عدم كفاية إدارة المخاطر، ونقص الهيكل، وضعف التواصل، والتوقعات غير الواقعية / التنبؤ السيئ، وتأخر التدفق النقدي، ونقص الخبرة. في عقود الأشغال العامة، قد يتم أحيانا فرض قيود على تغيير النظام بموجب القانون أو القاعدة أو العقد نفسه لحل النزاعات. يتصور الباحث، من خلال تقييد نمو نطاق العمل التعاقدية، أن السياسة الأساسية تسعى إلى حماية ميزانية المشروع وعدالة إجراءات المشتريات العامة. غالبا ما ينص القيد على أن العمل الإضافي يجب أن يخرج لتقديم عطاءات إذا تجاوزت التكلفة المتوقعة لأمر التغيير نسبة مئوية محددة من تكلفة العقد الأصلي. مراجع

أنا أكسب رزقي من خلال منع أوامر التغيير، لذلك أنا أدرك جيدا حساسية مالك المبنى للتكلفة والجدول الزمني. لا تظهر أوامر التغيير عادة إلا بعد النقطة التي يمكن تجنبها فيها، وهي العقلية التي تجعلها متكررة جدا (ومحبطة). قبل أن يبدأ المشروع، هو الوقت الأعظم والوحيد في كثير من الأحيان لتجنب أوامر التعديل. لتقليل قابلية عملنا لتغيرات التكلفة والجدول الزمني، يقترح الباحث بعض الاستراتيجيات التي تعزى إلى حل هذه المسألة. أولا، قبل البدء في أي تصميم جاد، تأكد من احتياجات العميل وتفضيلاته للمشروع. يمكن للعميل أن يقع بسهولة في حب تصميم جديد لاستبعاد الإحتياجات التي لم يعبر عنها لأن المهندسين المعماريين الأقوياء هم أساتذة في إنتاج مبان مثيرة للاهتمام ومبتكرة وجذابة. قبل البدء في التصميم، يجب على فريق المشروع جمع أهداف العميل منهم وعدم انتظار العميل لتوضيح ما يريده شفويا من المشروع. ثانيا، يعد تعيين مصمم ماهر يتمتع بخبرة في نوع المبنى الذي تحتاجه هو الخطوة الأولى في إنشاء مفهوم تصميم قوي لأنه متطور للغاية ويصعب ضمانه. بعد ذلك، يجب أن تمنحهم الوقت والموارد التي يحتاجونها لإنهاء التصميم بما يرضيهم (هذا هو المكان الذي أكسب فيه رزقي؛ لا يزال من الممكن فرض المواعيد النهائية، بشرط أن تكون معقولة ويتم تقديم إشعار كاف). تحتاج أيضا إلى التأكد من أن التصميم قابل للبناء وتلقى مراجعات الأقران. التعاون ضروري لأنه حتى التنفيذ الخالي من العيوب للتكتيكيين المذكورين أعلاه لن يوقف كل تغيير غير متوقع. عندما تظهر مشكلة، سيحاول المقاولون المحترفون (لنفترض أنك تعاقدت مع مقاول حسن السمعة) التخطيط مع المهندس المعماري والمالك للتوصل إلى علاج ودي وغير مكلف. وفقا للعدوان وآخرون (2022) [16]، عندما يتم اكتشاف مشاكل أثناء العمل على المشروع، قد يتم تقديم طلبات التغيير لتغيير سياسات أو إجراءات المشروع أو نطاق المشروع أو تكلفته أو ميزانيته أو جدولته الزمني أو جودته. يمكن استخدام أوامر التغيير لإصلاح العيوب، ولكن يجب أن تشمل أيضا أي تدابير وقائية أو تصحيحية مطلوبة لتجنب التأثير الضار على المشروع. يجوز لأي أطراف مشروع طلب تغيير، وقد تأتي من داخل المشروع أو خارجه. قد تكون طلبات التغيير إما طوعية أو مطلوبة بموجب القانون أو العقد. على الرغم من أن أوامر التغيير غالبا ما تكون غير سارة، إلا أنه من المستحيل أو من الصعب جدا أن يكون لديك مشروع بدونها. لا يوجد حاليا حل مثالي لمسألة الطلبات المختلفة، وهي قديمة وجديدة. وفي ضوء الأنظمة والقوانين المعمول بها في ذلك الوقت، من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إيجاد حل لهذه المشكلة، وأن يستخدم صناع القرار نتائج البحث لوضع توصياته موضع التنفيذ. وشملت بعض المزايا التي أنتجتها هذه الدراسة معالجة أفضل، وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع، وتقليل الفجوات المالية والعجز المالي لتمويل التسويات، واستكمال الفترات الأساسية بجودة ممتازة.

الأهم من ذلك، أن التوافق مع الرسومات وجداول الكميات ومواصفات العقد هي العوامل الرئيسية في حل النزاعات. يعتبر الباحث أن مهندس صاحب العمل، الذي يجب أن يكون له دائما إمكانية الوصول إلى الأعمال وكذلك الساحات والورش الخاصة بالمقاول أو المواقع التي يتم فيها إعداد العمل بموجب العقد، يجب أن يوجه ويشرف على تنفيذ الأعمال بما يرضي صاحب العمل تماما من جميع النواحي. ساعات العمل المعتادة هي من الاثنين إلى الجمعة من الساعة 8 صباحا حتى 5 مساء، باستثناء أيام العطل الفيدرالية. ومع ذلك، قد تتطلب ظروف الموقع إكمال غالبية التثبيت بعد ساعات العمل العادية نظرا لحساسية المعدات التي يجب توصيلها ب UPS. هذا شيء من المفترض أن يأخذه المناقشون في الاعتبار عند تحديد سعر العطاء. سيطلب من مقدم العطاء الفائز أن يتقدم بطلب خطي إلى البنك في كل مرة يخطط فيها للعمل بعد ساعات العمل العادية، مع تحديد جميع الموظفين الذين سيكونون هناك بالإضافة إلى المهمة الدقيقة التي سيؤدونها. يجب على صاحب العمل استلام هذا الطلب قبل يومين. صاحب العمل هو الوحيد الذي يعطي الاذن بالعمل

خارج ساعات العمل العادية. يجب على مقدمي العطاءات تحديد سعر العطاء لجدول الدفع المحدد في شروط العقد المحددة. المواصفات وجدول الكميات من 2013 [17] متوافقة مع هذا. سيتم تقييم العطاءات باستخدام هذا السعر الأساسي. ومع ذلك، يجوز لمقدمي العطاءات تقديم جدول دفع بديل وتخفيض سعر العطاء الذي يرغبون في تقديمه مقابل ذلك. ويجوز للجهة المشترية أن تأخذ في الاعتبار الجدول الزمني البديل للدفع الذي وضعه مقدم العطاء المختار. يجب تضمين البنود التالية في الوثائق المكتوبة التي تثبت مطابقة المعدات لوثائق المناقصة، والتي يمكن تقديمها كمطبوعات أو رسومات أو بيانات: تحليل كامل لأهم الميزات الفنية والأداء للمعدات؛ قائمة بجميع المواصفات، بما في ذلك المصادر والأسعار الحالية لقطع الغيار؛ وقائمة بأي أدوات إضافية مطلوبة لاستخدام المعدات بشكل صحيح ومستمر لمدة عامين بعد فترة المناقصة.

بشكل عام، يعد وضوح شروط العقد حلاً مهماً يجب أخذه في الاعتبار. سيتم استخدام الكلمات والمعلومات الواردة في المستندات المنصوص عليها في العقد لتفسير الإلتزامات التعاقدية لكل طرف. سيكون وضوح الوثائق في تفسير الإحتياجات والمتطلبات الضمنية في الإتفاقية أمراً حاسماً للتفسير الفعال وفهم الواجبات التعاقدية. ويعزى ذلك إلى حقيقة أنه إذا لم تكن الوثائق مفهومة جيداً، فيمكن إجراء تفسيرات متعددة تؤدي إلى خلافات، ومطالبات لا طائل من ورائها، وإعادة صياغة، وعمل دون المستوى، وحتى إجراءات قانونية. ستكون الإلتزامات التعاقدية لأي طرف بموجب أي عقد موضع شك إذا لم يتم فهم شروط وتفسير محتويات الأوراق بشكل كامل. وينبغي أن تؤدي مشاريع اتفاقات العقود لأي اتفاق وظائفها المقصودة كأدلة ومؤشرات للإلتصالات بين الأطراف المتعاقدة أثناء سير المشروع. وهذا يتوافق مع تأكيد كيتينغ وأوف (1978) على أن العقد يتجسد عادة في وثيقة رسمية، مثل شكل قياسي للعقد أو كشروط معينة. وقد يكون التحدي المتمثل في فهم إحتياجات العقد ناجماً عن عوامل تتعلق باللغة التعاقدية والتفسير القضائي لهذه الشروط، مما قد يؤدي إلى سوء فهم وسوء فهم للوقائع الواردة في الترتيبات العقد. عندما يلزم إجراء تغيير في العقد، قد يسمح هذا الشرط لطرف انتهازي بميزة طرف آخر بشكل غير عادل. لذلك، من الضروري أن يكون لديك فهم شامل لمحتويات اتفاقيات العقد من أجل تعزيز العلاقة التعاقدية وضمان تسليم المنتج المطلوب.

إعداد:

المجموعة الهندسية السادسة / إقليم الشمال

م.أحمد بني حمد

المراجع:-

- [1] السلطان، أ. س. (1987). تحديد مدة عقد البناء للمشاريع العامة في المملكة العربية السعودية (دراسة الدكتوراه، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران، المملكة العربية السعودية).
- [2] الخراشي، أ.، سكيتمور، م. (2009). أسباب التأخير في القطاع العام السعودي 172 مشروعاً إنشائياً. إدارة البناء والاقتصاد، 27 (1)، 23-3.
- [3] باشيتيفار، سي (2018، الربيع). مقارنة أداء المطالبات والنزاعات بين طريقة تسليم المشروع التقليدية وطرق تسليم المشروع البديلة. رسالة ماجستير. فورت كولينز، كولورادو.
- [4] فضل الله، ن. ك.، إسماعيل، ز.، وهاشم، ف. (2019). نحو حل مستدام للنزاعات: إطار لتعزيز تطبيق التحكيم السريع في صناعة البناء الماليزية. المجلة الدولية لهندسة وتكنولوجيا البناء المستدام، 10 (2)، 93-103.
- [5] زانيلدين، إ. ك. (2020). التحقيق في أنواع وأسباب وشدة المطالبات في مشاريع البناء في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لإدارة البناء، 20 (5)، 385-401.
- [6] زهرو، س. ه.، وعلي، ت. ه. (2014). الأسباب التي تؤدي إلى صراعات في مشاريع البناء: وجهة نظر صناعة البناء الباكستانية. المؤتمر الدولي حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والهندسة والتكنولوجيا.
- [7] فو، ك. د.، نجوين، بي تي، ونجوين، كيو إل إنش تي تي (2020). النزاعات في إدارة المشاريع: دراسة حالة لصناعة البناء في فيتنام. مجلة التمويل والاقتصاد والأعمال الآسيوية، 7 (8)، 635-644.
- [8] أيوديا، ب. إ. (2011). النزاعات الشائعة المتعلقة بمشاريع الأشغال العامة في تايلاند. مجلة سونغكلانكارين للعلوم والتكنولوجيا، 33 (5)، 565-573.
- [9] جيلودار، إم بي، يو، تي ديليو، ويلكينسون، س. (2014). نظام دعم القرار متعدد الأهداف لاختيار طرق حل النزاعات في صناعة البناء والتشييد. في الحوسبة في الهندسة المدنية والبناء (2014) (ص 1642-1649).
- [10] (Desai, J., Pitroda, J. and Bhavasar, J. (2015) تحليل العامل الذي يؤثر على ترتيب التغيير في صناعة البناء باستخدام طريقة RI. المجلة الدولية للاتجاهات الحديثة في الهندسة والبحوث، 2، 344-347.
- [11] (Windapo, A. and Cattell, K. (2012) دراسة الاتجاهات في أسعار مواد البناء: وجهات نظر أصحاب المصلحة في البيئة المبنية. إدارة البناء. البحث إلى الممارسة، 1، 187-201. https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC25658.pdf
- [12] عزيز، ر. ف. (2013). ترتيب عوامل التأخير في مشاريع البناء بعد الثورة المصرية. مجلة الإسكندرية الهندسية، 52 (3)، 387-406. DOI: 10.1016/j.aej.2013.03.002
- [13] مبارك، 45. محمد عبد الرزاق؛ ه. أ. باسيوني و (2008) A. M. أسباب التأخير في تشييد المباني على المشاريع في مصر. مجلة هندسة وإدارة البناء، 134 (11). DOI: ISSN 0733- 9364/2008/11-831-841
- [14] بابو، ن. (2015). العوامل المؤثرة في نجاح مشروع البناء. مجلة IOSR للهندسة الميكانيكية والمدنية 2334-2320، (2) 12 Ver.
- [15] آرين، ف. م.، عساف، س.، لو، س. ب. (2004). «أسباب التناقضات بين التصميم والبناء»، مراجعة العلوم المعمارية، 47 (3)، 237-249.
- [16] العدوان، و.، النسور، م.، والعمرى، ز. (2022). إدارة أوامر التغيير في مشاريع البناء العامة: إطار عمل للمشاريع الحكومية في الأردن. مجلة الاقتصاد والإدارة والتجارة، 53-36.
- [17] المواصفات وجداول الكميات. (بدون تاريخ). تم استرجاعه في 17 أغسطس 2022، من <https://www.centralbank.go.ke/images/docs/Tenders/2016/ComprehensiveMaintenanceServers.pdf>

قيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية – إحداه الفارق في حياة المواطنين INTOSAI -P12

الغاية والأهداف:

الغاية من هذا الإصدار بيان قيمة ومنافع أجهزة الرقابة الحكومية، وما هو متوقع منها بصورة أساسية على إحداث الفارق في حياة المواطنين، ومدى قدرتها على تعزيز المساءلة والشفافية والنزاهة في الهيئات الحكومية، حيث تعتبر الرقابة على القطاع الحكومي عامل مهم في إحداث الفارق في حياة المواطنين وبث الثقة في المجتمع.

في ضوء الإهتمام المتزايد من قبل أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين، واتساع مجال الخدمات الرقابية التي توفرها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية، فقد أدركت الأنتوساي الحاجة المتزايدة لإظهار القيمة والمنافع التي توفرها هذه الأجهزة، ويوثق ال معيار ISSAI 12 قيمة ومنافع الرقابة الحكومية المستقلة وما

تحتاج أن تفعله هذه الأجهزة لتتمكن من إضافة القيمة للمجتمع وإحداث الفارق في حياة المواطنين.

الإطار والمحتوى:

دراسة ما هو متوقع بصورة أساسية من الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية في إحداث الفارق في حياة المواطنين، وهذا يعتمد على مدى قدرة الأجهزة العليا للرقابة على تحقيق المحاور الرئيسية التالية:

1. تعزيز مساءلة وشفافية ونزاهة الهيئات الحكومية وهيئات القطاع العام.

2. إظهار أهميتها للمواطنين والبرلمان وبقية أصحاب المصلحة.

3. أن تكون نموذجاً يحتذى أمام بقية الهيئات والمؤسسات.

وقد تم صياغة إثني عشر مبدأ لقيمة ومنافع الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية مرتبطة بالمحاور المنصوص عليها في وثيقة هذا المعيار، تتضمن بصورة أساسية ما هو متوقع من الأجهزة العليا للرقابة في إحداث فارق

في حياة المواطنين.

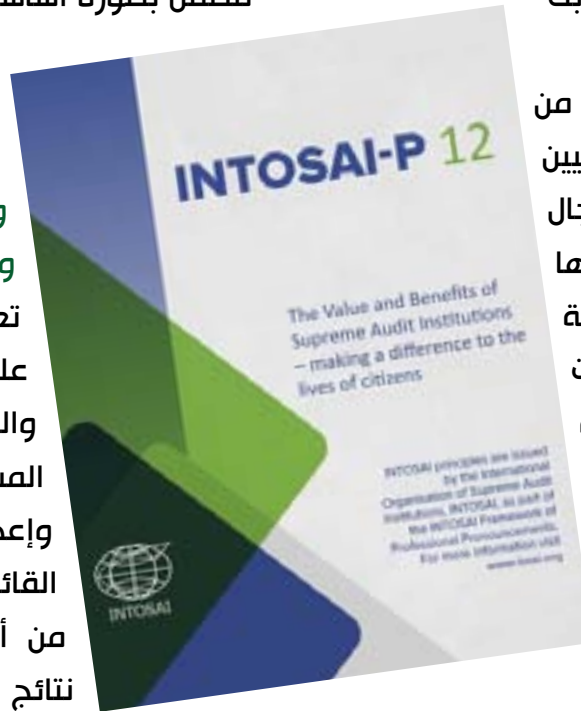
أولاً: تعزيز مساءلة وشفافية ونزاهة الهيئات الحكومية وهيئات القطاع العام.

تعمل الأجهزة العليا للرقابة على تعزيز المساءلة والشفافية والنزاهة من خلال الرقابة المستقلة على القطاع العام، وإعداد تقرير بذلك، وهو ما يمكن القائمين على إدارة القطاع العام من أداء مسؤولياتهم في ضوء نتائج الرقابة وتوصياتها، واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة من خلال

المبادئ التالية:

المبدأ الأول: حماية وضمن استقلالية الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.

ينبغي أن تسعى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية على تعزيز إطار دستوري أو تشريعي أو قانوني مناسب، وكذلك الحفاظ على استقلالية رؤسائها وأعضائها، وأن تستغل صلاحياتها وحرية تصرفها في أداء وظائفها ومسؤولياتها. كما ينبغي أن يكون للأجهزة العليا للرقابة حقوق



بتوصياتها.

المبدأ الرابع: الإبلاغ عن نتائج الرقابة وبالتالي تمكين الجمهور من مساءلة هيئات القطاع الحكومي.

على الأجهزة العليا للرقابة تقديم تقارير رقابية متممة بالبساطة والوضوح، وأن يتم نشرها علانية في وقت محدد، وأن تمكن أصحاب المصلحة من الإطلاع على تقاريرها باستخدام أدوات التواصل السليمة.

ثانياً: التأكيد على ارتباطها بالمواطنين والبرلمان وأصحاب المنفعة.

من المهم أن تتبنى الأجهزة العليا للرقابة فهما جيداً للتطورات في القطاع العام على نطاق واسع وإجراء حوار هادف مع أصحاب المصلحة حول كيفية عمل الجهاز بطريقة تسهل من عملية الإرتقاء بالقطاع العام من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الخامس: التجاوب مع البيئات المتغيرة والمخاطر الناشئة.

ينبغي على الأجهزة العليا للرقابة التجاوب في الوقت المناسب مع توقعات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب، كما ينبغي وضع برنامج عمل مناسب للقضايا الرئيسية التي تؤثر على المجتمع، وتقييم المخاطر الناشئة والمتغيرة في بيئة الرقابة المالية والتجاوب معها في الوقت المناسب، ووضع توقعات أصحاب المصلحة والمخاطر الناشئة في الإعتبار عند إعداد الخطط الإستراتيجية وخطط الرقابة، بالإضافة إلى مواكبة المناقشات التي تجري في المحافل المحلية والدولية في المسائل ذات الصلة.

المبدأ السادس: التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.

ينبغي أن تتواصل الأجهزة العليا للرقابة بطريقة تزيد من معرفة أصحاب المصلحة لدور ومسؤوليات الجهاز الرقابي بصفته مدقق مالي مستقل للقطاع العام، وضمان فهم عمل الرقابة المالية وما تخرج به من نتائج، والتفاعل مع وسائل الإعلام بالشكل

غير مقيدة للوصول والإطلاع على جميع المعلومات اللازمة لحسن أدائها لمسؤولياتها.

ويجب أن تستخدم الأجهزة العليا للرقابة حقوقها والتزاماتها في تقديم تقرير مستقل عن عملها، وحرية اتخاذ القرار بشأن مضمون وتوقيت تقاريرها، والآليات المناسبة لمتابعة نتائج الرقابة وتوصياتها، وأن تسعى الأجهزة العليا للرقابة للحفاظ على الإستقلالية المالية والإدارية، وأن تقدم تقرير عن أية مسائل يمكن أن تؤثر على قدرتها على أداء عملها.

المبدأ الثاني: تنفيذ مهام الرقابة بما يكفل أن تتم مساءلة الحكومة وهيئات القطاع العام عن إدارتها للموارد المالية واستغلالها من خلال:

١- إجراء الرقابة المالية والأداء والإلتزام وأية مهام أخرى تتعلق بالمصلحة العامة.

٢- أن تتجاوب الأجهزة العليا للرقابة مع مخاطر المخالفات المالية والإحتيال والفساد.

٣- أن تقدم تقاريرها إلى السلطة التشريعية أو أي هيئة عامه مسؤولة أخرى.

المبدأ الثالث: تمكين القائمين على إدارة القطاع العام من أداء مسؤولياتهم في الإستجابة لنتائج الرقابة والتوصيات المتعلقة بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وذلك من خلال قيام الأجهزة العليا للرقابة بما يلي:

١- التواصل مع الهيئات الخاضعة للرقابة وغيرها من أصحاب المصلحة وأن تطلعها على مستجدات العملية الرقابية.

٢- تزويد السلطة التشريعية ولجانها أو إدارة الهيئات الخاضعة للرقابة بالمعلومات الهامة والموضوعية بالوقت المناسب.

٣- تحليل تقارير الرقابة ووضع توصيات بها، ومناقشتها مع أصحاب المصلحة المعنيين.

٤- تقديم المشورة بشأن الكيفية التي يمكن بها استخدام نتائج الرقابة، ومساعدة اللجان الرقابية التشريعية ذات الصلة وإدارة الهيئات الخاضعة للرقابة على فهم أفضل لتقارير الرقابة وتوصياتها.

٥- بيان إجراءات المتابعة التي تتخذها فيما يتعلق

المهني بالجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبية. ينبغي أن تطبق الأجهزة العليا للرقابة مدونة لقواعد السلوك تنسجم مع تفويضها وتكون مناسبة لظروفها، وأن تطبق مستويات عالية من النزاهة والأخلاق، وأن تضع السياسات والعمليات المناسبة لضمان الالتزام بمدونة قواعد السلوك المهني.

المبدأ الحادي عشر: بذل الجهد نحو تحقيق جودة الخدمة.

تضع الأجهزة العليا للرقابة سياسات وإجراءات لضمان الجودة في تنفيذ جميع جوانب عملها، ويجب أن تكون لديها موارد كافية ومناسبة لأداء عملها، وينبغي لسياساتها وإجراءاتها أن تعزز الثبات في جودة عملها، وأن تحدد مسؤوليات الإشراف والمراجعة، وأن تضمن أن يكون نظام رقابة الجودة ملائم ويعمل بفاعلية.

المبدأ الثاني عشر: بناء الكفاءات من خلال التشجيع على التعاون وتبادل المعارف.

تشجع الأجهزة العليا للرقابة التطوير المهني المستمر بما في ذلك التدريب، بحيث تسعى أن يمتلك موظفيها الكفاءات المهنية، وينبغي أن تستفيد من عمل الآخرين والمشاركة في أنشطة الأنتوساي وبناء العلاقات مع الأجهزة الرقابية الأخرى والمؤسسات ذات الصلة.

إعداد:

رئيس قسم التدريب

إياد جميل العسعس

المراجع:-

إطار الإنتوساي للتوجيهات والإصدارات المهنية

The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements

المناسب من أجل تسهيل التواصل مع المواطنين، وإجراء تقييم دوري للتعرف على رأي أصحاب المصلحة حول ما إذا كان الجهاز يتوصل بشكل فعال أم لا.

المبدأ السابع: أن تكون مصدر موثوق ومستقل وموضوعي لدعم التغيير المفيد في القطاع العام. ينبغي أن يستند عمل الأجهزة العليا للرقابة إلى حكم مهني مستقل وتحليل سليم، وأن تسهم في النقاش حول التحسينات في القطاع العام دون المساس باستقلاليتها، وأن تستغل آراؤها في دعم إصلاحات القطاع العام، وإجراء تقييم دوري حول مدى فعاليتها ومساهمتها في تحسين القطاع العام، والتعاون مع الأجهزة العليا داخل الأنتوساي من أجل تعزيز دور الأجهزة الرقابية في معالجة القضايا العالمية المتصلة بالرقابة على القطاع العام والمحاسبة والمساءلة.

ثالثاً: أن تكون مؤسسات نموذجية يحتذى بها.

يجب أن تكون الأجهزة العليا للرقابة جديرة بالثقة، وتعتمد مصداقيتها على كونها مؤسسات مستقلة مختصة ومسؤولة عن عملها من خلال المبادئ التالية: **المبدأ الثامن: ضمان شفافية ومساءلة الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.**

ينبغي أن تنهض الأجهزة العليا للرقابة بواجباتها بطريقة تكفل المساءلة والشفافية والإدارة العامة الرشيدة، وأن تعلن عن مسؤوليتها ومهامها وإستراتيجيتها، وأن تستخدم معايير وأساليب رقابية تتصف بالموضوعية والشفافية، وأن تدير عملياتها اقتصادياً بكفاءة وفعالية، وأن تخضع للمراجعة والتدقيق الخارجي المستقل على عملياتها.

المبدأ التاسع: ضمان الإدارة الرشيدة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.

يتوجب على الأجهزة العليا للرقابة أن تتبنى مبادئ الإدارة الرشيدة، وأن تقدم تقارير دورية عن أدائها لكي تخضع لمراجعته مستقلة، وأن يكون لديها إدارة تنظيمية مناسبة وهيكل دعم لتنفيذ عمليات الإدارة الرشيدة ودعم الرقابة الداخلية والممارسات الإدارية السليمة، وأن تقوم بتقييم المخاطر بشكل دوري.

المبدأ العاشر: الإمتثال لمدونة قواعد السلوك

المصطلحات الرقابية المعدة من قبل لجنة المعايير المهنية والرقابية في المنظمة العربية
للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة

(إضبط على المصطلح الرقابي أدناه لإظهار التعريف الخاص به)

تم بحمد الله

نشكر لكم حسن إهتمامكم و دعمكم لنا
و نستقبل أي إستفسارات أو مقترحات أو ملاحظات
على إيميل رئيس قسم الدراسات و الأبحاث

GHADA.SOUTARI@AB.GOV.JO