



دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی سازه و مدیریت ساخت دانشگاه صنعتی شریف - اسفند ۱۳۹۶



بررسی تاثیر ریسک، فرهنگ و اعتماد در انتخاب روش حل اختلاف در قراردادهای مشارکت بخش خصوصی و دولتی (PPP)

محمودرضا کریم زاده^۱، علیرضا والی پور

۱- گروه معماری، واحد استهبان، دانشگاه آزاد اسلامی، استهبان، ایران

۲- گروه عمران، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

خلاصه

امروزه دولتها به منظور بهره بردن از کلیه پتانسیلهای موجود در کشور و تامین نیازهای نقدینگی و تحقق اهداف مالی و اقتصادی خود ناگزیر به استفاده از قراردادهای مشارکت خصوصی و دولتی برای احداث پروژه های زیر ساختی هستند. با وجود تمامی مزیت های این نوع قرارداد ها، چالش هایی نیز پیش رو میباشند. در این پژوهش تلاش شده تا مهمترین عوامل تاثیر گذار بر انتخاب روش حل اختلاف (DRM) در قراردادهای مشارکت بخش خصوصی و دولتی شناسایی شوند و سپس تاثیر ریسک، فرهنگ و اعتماد در انتخاب روش حل منازعه مورد بررسی قرار گیرند. و در نهایت مناسب ترین روش حل اختلاف از میان روش های رایج انتخاب گردد. از مقایسه های فوق و تجزیه و تحلیل آماری، دیده می شود عوامل فرهنگ تاثیر قابل توجهی بر انتخاب DRM دارند و همچنین کلیه موارد شامل ریسک، فرهنگ و اعتماد بر انتخاب روش تاثیر گذار هستند. روشی که در کلیه بررسی های انجام شده بیشتر از همه توصیه شده دآوری می باشد.

کلمات کلیدی: روش حل اختلاف، اعتماد، ریسک، فرهنگ، پروژه های بخش خصوصی و دولتی.

۱. مقدمه

پروژه های ساخت و ساز بین المللی فرصت هایی را برای کشورهای در حال توسعه جهت پیشرفت در اقتصاد جهانی و برای شرکت های بین المللی افزایش سود و سهم بازار جهانی را فراهم می کنند. با وجود جذابیت های فراوان، چالش ها و مشکلات زیادی ناشی از تفاوت فرهنگ، شرایط اقتصادی، مشخصات استانداردها، چارچوب قانونی، مقررات نرخ ارز و سطوح بهره وری در این پروژه ها دیده می شود. همه این جنبه ها در مورد نحوه تهیه پیش نویس قرارداد، از جمله تفکیک اختلافات تأثیر می گذارند. از آنجایی که بسیاری از خطرات مربوط به قراردادهای ساخت و ساز بین المللی، خطرات

دانشجوی کارشناسی ارشد معماری گرایش مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه آزاد اسلامی واحد استهبان ^۱ Corresponding author:
Email: Mahmoudrezakarimzadeh@yahoo.com

خارجی یا شرایط مربوط به پروژه خاص هستند، لزوم شناخت فرهنگ مدیریتی و سطح اعتماد طرفین ضروری است. طبق استانداردهای PMI، ادعا یا Claim عبارتست از تقاضائی از سوی یک طرف قرارداد در ازای وجود دلایلی اصولاً صحیح و یا به گمان متقاضی صحیح که معمولاً بخاطر اقدامات، دستورات و یا تغییرات اعمالی نامنتطبق با مفاد قرارداد از سوی طرف دیگر قرارداد بوجود آمده و از لحاظ اقتصادی بین طرفین قابل حل و فصل نمی باشد. بنابراین ارایه یک روش حل منازعه مناسب (DRM)، بسته به شرایط هر پروژه لازم است. بعضی از محققان از مناسب ترین DRM برای یک منازعه خاص سخن می گویند، در حالی که برخی دیگر سعی می کنند DRM ها را قبل از وقوع اختلاف یعنی حین تشکیل قرارداد، پیشنهاد دهند. تحقیقات زیادی وجود دارد که انواع روشهای حل دعاوی را توصیف کرده اند ولی تحقیقات محدودی در زمینه انتخاب یک روش مناسب در حل دعاوی وجود دارد. زمانی که یک پروژه خاص و منحصر بفرد و شرایط کشور میزبان با ریسک سرمایه گذاری زیاد، فرهنگ متفاوت و عدم تجربه کافی در عقد قرارداد مدنظر باشد، نیاز به یک روش سیستماتیک در حل دعاوی احتمالی احساس می گردد.

در پروژه های ساخت، جبران خسارت معمولاً از جنس پرداخت هزینه، تمدید زمان اجرا و یا ترکیبی از هر دو است. وجه تمایز تغییر و ادعا در عدم توافق و اجماع طرفین قرارداد در خصوص درستی یا نادرستی موضوع می باشد. اگر طرفین در خصوص ادعا (که در ابتدا یک Issue محسوب می گردد) به اجماع برسند، ادعا تبدیل به تغییر (Change Order) شده و در فرایند مدیریت تغییرات پیگیری می گردد. در غیر اینصورت موضوع ادعا در فرایند مدیریت ادعا و در چارچوب روشهای حل منازعه مانند "مذاکره"، "میانجی گری"، "حکمت" و نهایتاً "دعوی قضائی" حل و فصل خواهد شد. [۱].

از گذشته تا به امروز بنا به دلایلی نظیر بالا بودن هزینه، طولانی بودن مدت بازگشت سرمایه، بنیه ضعیف مالی و عدم حمایت قوانین و مقررات از بخش خصوصی، ایجاد زیرساخت‌ها بر عهده بخش عمومی و یا همان دولت و سازمان‌های دولتی و عمومی بوده است. اما امروزه واضح است که بخش دولتی نیز بدون کمک بخش خصوصی نمی‌تواند به ایجاد بهینه و مناسب تاسیسات زیربنایی و زیرساخت‌ها بپردازد، چرا که بسیاری از تخصص‌ها نزد بخش خصوصی قوی‌تر است و بخش خصوصی معمولاً توانایی بالاتری در مدیریت منابع و زمان در پروژه‌ها دارد. تجارب داخلی و خارجی نشان می دهد یکی از عوامل اصلی در عدم موفقیت چنین پروژه هایی بروز دعاوی بین طرفین قرارداد می باشد.

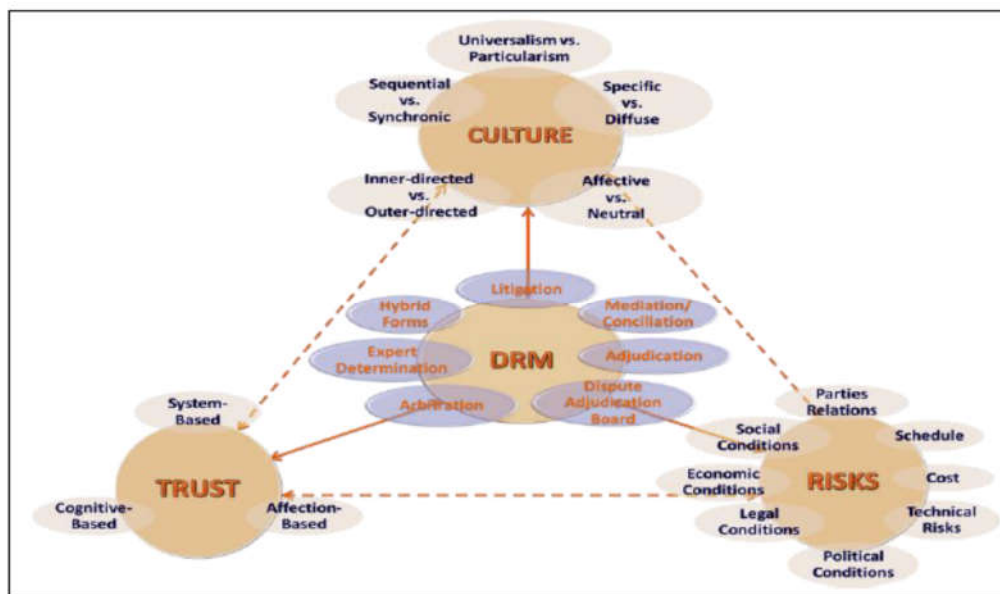
اهداف اصلی این مطالعه عبارتند از شناسایی عوامل تاثیر گذار در انتخاب روش حل منازعه قراردادی و بررسی تاثیر ریسک، فرهنگ و اعتماد در انتخاب بهترین روش برای کاهش دعاوی بین طرفین قراردادهای مشارکت دولتی-خصوصی و در نهایت انتخاب بهترین روش برای کاهش دعاوی در پروژه های عمرانی با توجه به سه معیار فرهنگ، ریسک و اعتماد می باشد.

۲. ادبیات تحقیق

در بسیاری از قراردادهای استاندارد، داوری به عنوان روش حل اختلاف پیش فرض (DRM) با حداقل تفکر در مورد چگونگی طراحی روند حل اختلاف وجود دارد تا کنترل یا کاهش خطر بروز ادعاها و هزینه های اختلافاتی را فراهم سازد [۲]. انواع مختلفی از DRM وجود دارد. درک اشکال مختلف DRM و عوامل بحرانی آنها در برخورد با اختلافات بسیار ارزشمند است. بسیاری از مطالعات DRM های مختلف و ویژگی های آنها را توضیح دادند [۳]. در حالیکه تعداد محدودی، تصمیم گیری در مورد انتخاب DRM مناسب را مورد بررسی قرار دادند. همانطور که در شبکه مدیریت پروژه متذکر می شود، بیشتر باید به درک جنبه های مدیریت ملموس پروژه های ساختمانی مانند ایجاد اعتماد، یادگیری سازمانی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی که قادر به کار با سطوح عدم اطمینان بالاست پرداخت.

از آنجا که مدیریت سازمان و پروژه و حل اختلافات دربرگیرنده طرفین اعم از افراد و باورهای آنهاست، تفاوت‌های فرهنگی تأثیر زیادی بر موفقیت مدیریت دارند. علاوه بر این محیط زیست کشور میزبان است که تأثیر زیادی بر نحوه اجرای پروژه ساخت و ساز دارد و برای احزاب قراردادی (سیاسی، حقوقی، اقتصادی و فرهنگی) تحقق بخشیدن انتظارات و اولویت‌های تمامی ذینفعان بسیار مهم است [۱]. نه تنها فرهنگ یک جنبه مهم مدیریت نرم است، اعتماد نیز توسط مطالعات بسیاری به عنوان یک جنبه مهم موفقیت پروژه‌ها مورد توجه قرار گرفته است [۴]. بسیار ضروری است که در خصوص نحوه ساختن تیم‌های مختلف سطوح راهبردی پروژه مطالعه شود که چگونه اعتماد ایجاد می‌شود، توسعه می‌یابد و بر نتایج پروژه تأثیر می‌گذارد.

مطالعه فرهنگ و اعتماد با جنبه‌های مدیریت پروژه نرم ارتباط دارد. از سوی دیگر مهم است که جنبه‌های مدیریت سخت پروژه مانند عدم اطمینان در هزینه، زمان و کیفیت نیز مدنظر قرار گیرد. تمام این جنبه‌ها می‌توانند در قالب شیوه‌های مدیریت مناسب ریسک کنترل شوند. فرهنگ و اعتماد برای رسیدگی به معاملات و مذاکرات بسیار مهم هستند، زیرا درک خطرات درگیر قراردادهای آسانتر می‌کند [۵]. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ، اعتماد و ریسک همه جنبه‌هایی هستند که بر چگونگی تدوین قرارداد، نحوه مدیریت پروژه، برخورد با اختلافات و در نتیجه انتخاب DRM تأثیر می‌گذارند. شکل ۱ نگاه سریع به مناطق اصلی تحت پوشش این تحقیق را فراهم می‌کند.



شکل ۱: حوزه‌های مهم مورد مطالعه در این پژوهش

ساخت و ساز بین‌المللی به عنوان صنعتی تعریف شده که طی آن یک شرکتی از یک کشور، در حال کار در کشوری دیگر برای توسعه و گسترش بازار خود است. به واسطه جهانی شدن مرزهای سیاسی به طور فزاینده‌ای بی‌اهمیت شده، وابستگی اقتصادی افزایش یافته و تفاوت‌های ملی به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی و مسائل اصلی کسب و کار واضح‌تر نمایان می‌شوند.

در پروژه‌های ساخت و وقوع اختلافات معمولاً قاعده است، نه یک استثنا. عوامل مختلف قراردادی شامل زمینه‌های فرهنگی، عوامل قانونی و اقتصادی، زبان‌ها، استانداردهای فنی، رویه‌ها، ارزش‌ها و آداب و رسوم تجاری در پروژه‌های بین‌المللی باعث می‌شود که پروژه‌ها آسیب‌پذیر باشند. اختلافات قراردادهای ساخت بین‌المللی به عنوان درصد قابل توجهی از اختلافات داوری شده در تجارت بین‌الملل، تقریباً ۲۰ درصد از کل اختلافات مربوط به اتاق بازرگانی بین‌المللی

(ICC) را به خود اختصاص داده است. اگر این اختلافات به درستی مدیریت نشوند، منجر به تاخیر در پروژه‌ها، افزایش هزینه‌های پروژه، آسیب رساندن به روابط تجاری و پایین آمدن روحیه تیمی می‌شود [۶]. اختلافات در ساخت و ساز بین المللی اغلب به دلایلی از قبیل فقدان دانش و تجربه احزاب در قانون ساخت و ساز (مانند درگیری قوانین و مسائل قضایی)، روش‌های مختلف مدیریت پروژه (محلی در مقابل خارجی) و یا تفاوت در اهداف بروز پیدا کرده‌اند.

۲.۱ فرهنگ

اگر چه در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ تصور می‌شد که شیوه‌های مدیریت سازمانی بدون توجه به فرهنگ ملی به صورت جهانی هستند، ولی در حال حاضر، این دیدگاه مورد انتقاد قرار گرفته است. انتقال نظریه‌های مدیریت بدون حساسیت فرهنگی، عدم موفقیت را به همراه داشته است. مانند تطبیق نظریه‌های آمریکایی در اروپا و کشورهای جهان سوم. اثرات تفاوت فرهنگی در مدیریت سازمانی را نمی‌توان نادیده گرفت چراکه دربرگیرنده برخورد با افراد و عقاید آنهاست، نه جابجایی اشیاء [۷].

۲.۱.۱ تعریف فرهنگ

گفته می‌شود فرهنگ یکی از پیچیده‌ترین واژه‌هاست. از نظر سازمانی فرهنگ عبارتست از برنامه ریزی ذهنی که یک گروه را از دیگر گروه‌ها متمایز می‌کند. فرهنگ، نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهد که گروهی از افراد آن را ایجاد کرده و به موجب آن قوانین، هنجارها، ارزش‌ها، باورها، دیدگاه‌ها، شیوه‌ها و آیین‌ها نشان داده می‌شود. با افزایش رقابت در بازارهای بین‌المللی، شرکت‌ها نیاز به درک بهتری در مورد مسائل فرهنگی را لمس کرده‌اند. فرهنگ یکی از مهمترین مفاهیم مدیریت پروژه ساخت بین‌المللی محسوب می‌شود. در صنعت ساخت، فرهنگ در قالب ویژگی‌های صنعت، رویکرد ساخت و ساز، شایستگی افراد، اهداف، ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان دیده می‌شود [۸].

شناخت، احترام، پذیرش و مدیریت متقابل فرهنگی در پروژه‌های ساخت می‌تواند کارایی سازمان و پروژه را افزایش دهد و مزایای رقابتی به وجود آورد، در حالی که نادیده گرفتن یا عدم مدیریت اختلافات فرهنگی می‌تواند منجر به مشکلات بسیاری در پروژه شود، از جمله تاخیر در پروژه و کاهش بهره‌وری. بر اساس نظرسنجی که توسط موسسه صنعت ساخت و ساز و انجمن صنایع مهندسی عمران آمریکا در ایالات متحده صورت گرفت، یکی از نگرانی‌های عمده متخصصان ساخت و ساز، عدم شناخت فرهنگ‌های خارجی، اخلاق و زبان بود. تفاوت‌های فرهنگی بیشتر فعالیت‌های یک پروژه ساخت را در مرحله قبل و یا پس از قرارداد تحت تاثیر قرار می‌دهد. مشکلات ناشی از شکست مدیریت تفاوت‌های فرهنگی شامل شوک فرهنگی مهاجران، سبک کار بیگانه و محلی، سبک‌های مختلف مذاکره، استانداردهای حرفه‌ای و کدهای ساخت و ساز، کدهای رفتاری و استانداردهای اخلاقی که باعث ایجاد بسیاری از معضلات می‌شوند [۹].

۲.۱.۲ ابعاد فرهنگی

^۱ International Chamber of Commerce

دوین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی سازه و مدیریت ساخت دانشگاه صنعتی شریف - اسفند ۱۳۹۶

از آنجا که فرهنگ یک مفهوم نامشهود است که تنها از طریق رفتارهای مردم دیده می‌شود، لازم است که نیازمندیهای ایجاد و مدیریت آن بنیادی تر دیده شوند. مطالعه در این زمینه از طریق دو رویکرد اصلی شامل انواع فرهنگ و ابعاد فرهنگی انجام می‌گردد. در میان محققان توافق کمی در مورد نحوه طبقه بندی انواع فرهنگ وجود دارد. یکی از دسته بندی های مهم فرهنگ، انواع آن را به بروکراتیک، نوآورانه و حمایتی طبقه بندی می کند. محققان دیگر، فرهنگ سازمانی را از لحاظ ریسک پذیری و تمرکز قدرت طبقه بندی می کنند [۱۰].

این ابعاد موضوعات متنوعی از جمله جو سازمانی و نگرش کارکنان، رهبری، ساختار، نوآوری، عملکرد شغلی، برنامه ریزی، ارتباطات، محیط زیست، محیط کار انسانی، توسعه فردی و اجتماعی، روابط انسانی، فعالیتهای انسانی و طبیعت انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهد. ابعاد هافستد به عنوان گسترده ترین روش در بسیاری از مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این متد چهار بعد مستقل فرهنگ را معرفی می کند: (۱) فردگرایی، (۲) فاصله قدرت، (۳) عدم اطمینان و (۴) مردانگی/ زنانه بودن [۱۱].

بعد اول، "فرد گرایی" شامل رابطه بین افراد می شود، جایی که فرد یا خانواده اش از اولویت برخوردار باشد، در حالی که فرد به نفع کل گروه کار می کند. بعد دوم، "فاصله قدرت"، شامل چگونگی برخورد جامعه با نابرابری موجود بین افراد می شود. فاصله قدرت از نظر متمرکز شدن اقتدار و رهبری استبدادی دیده می شود. بعد سوم، "عدم اطمینان" به چگونگی مشاهده افراد در آینده بستگی دارد. با پذیرش ناشناخته های آینده یا با تلاش برای شکستن ترس از آینده با اجتناب از خطرات و ایجاد امنیت تعریف می‌گردد.

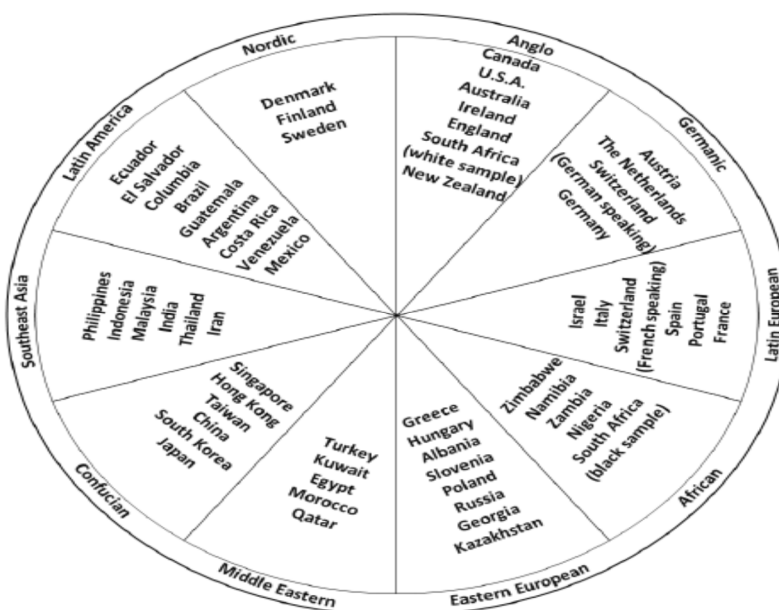
آخرین بعد "مردانگی / زنانه بودن" به تقسیم نقش بین جنسیت های جامعه اشاره دارد. بعضی از جوامع نقش‌های خاصی را برای مردان یا زنان در نظر می‌گیرند، مردان بیشتر بر اساس نقش‌های غالب و زنان با نقش‌های خدمات گرا عمل می کنند، در حالی که دیگر جوامع به زنان و مردان اجازه می دهند تمامی نقش ها را به عهده بگیرند.

هافستد ۵۰ کشور را به عنوان شاخص جهت شناخت ابعاد مختلف فرهنگ مورد بررسی قرار داد. ترامپارز با مطالعه ۴۰ کشور به این نتیجه رسید که هر فرهنگ راه حل‌های خاصی را با توجه به گذر زمان و بسته به شرایط محیط برای مشکلات انتخاب می‌کند و این باعث تمایز فرهنگهای مختلف از یکدیگر می شود. این مطالعه ابعاد ارزشی فرهنگ ها را به هفت بعد تقسیم کرد: جهانگرایی خاص/ فردگرایی/ انتشار خاص/ عاطفی خنثی/ دستاورد توصیفی/ نگرش به محیط زیست/ نگرش به زمان.

علاوه بر ابعاد فرهنگی بیان شده، برنامه تحقیقاتی رهبری جهانی و اثربخشی رفتار سازمانی (GLOBE^۲) مطالعه ای در مدت بیش از ۱۱ سال در ۱۰۰۰ سازمان و ۶۲ کشور برای بررسی عوامل فرهنگی موثر بر رهبری و شیوه های سازمانی انجام داد. این مطالعه ۶۲ کشور را به ۱۰ خوشه اجتماعی طبقه بندی کرده است. مطابق شکل ۱ هر خوشه فرهنگی شامل کشورهایی است که شباهت های بسیاری به هم دارند [۱۲].

مطالعه GLOBE بر ابعاد فرهنگی توسعه یافته توسط محققانی نظیر هافستد و اسپوارز و دیگران استوار است. این ابعاد فرهنگی امکان تشخیص شباهتها و یا تفاوتها در هنجارها، ارزش ها و باورها در جوامع مختلف را فراهم می آورد.

^۲ The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness



شکل ۱: دسته بندی خوشه ای کشورها بر اساس مطالعات (GLOBE)

۲.۱.۳ تحقیق در مورد فرهنگ در ساخت و ساز

فرهنگ و تفاوت های فرهنگی به طور فزاینده ای در بسیاری از زمینه های تحقیقاتی در ساخت و ساز مورد توجه قرار گرفته اند. برخی از محققان بر تفاوت های فرهنگی سازمانی در پروژه های ساخت و مقایسه فرهنگ سازمانی شرکت ها در نقاط مختلف جغرافیایی پرداخته و برخی دیگر اهمیت فهم فرهنگ، تنوع فرهنگی و مدیریت مناسب و تفاوت های فرهنگی در موفقیت سازمان و پروژه را مورد توجه قرار دادند.

چنان و تس تفاوت های عمده میان فرهنگ های غربی و شرقی (آسیایی) و تأثیر آن بر توافقنامه های قراردادی، علل درگیری ها و انتخاب روش های حل اختلاف در قراردادهای بین المللی را مورد بررسی قرار داد. مطالعه آنها بر روی هنگ کنگ، لندن و سیدنی تمرکز داشت. نظرسنجی ها به متخصصین مربوطه در ساخت و ساز بین المللی اعمال شد. نتایج این نظرسنجی ها نشان داد که پروژه های ساخت و ساز بین المللی مستعد بروز اختلاف در مقایسه با پروژه های داخلی هستند که به درگیری های فرهنگی و قراردادهای نامناسب مربوط می شود.

کیوارک به بررسی اثر تنوع فرهنگی در شیوه های مدیریت ساخت و ساز و چگونگی تأثیر آن بر موفقیت یک پروژه پرداخت. مطالعه ایشان نشان داد که در پروژه های بین المللی عناصر کلیدی موفقیت پروژه عبارتند از اشتراک دانش، نوآوری و حل مسئله. چالش های عمده نیز شامل سوءاستفاده، مشکلات زبان و تعصبات هستند که اگر به درستی مدیریت نشوند، منجر به درگیری و اختلاف در پروژه می شوند. داشتن دفاتر محلی با کارکنان محلی برای برقراری رابطه خوب با دولت و مردم بسیار مهم است. منابع انسانی، دانش، ارتباطات، ایمنی و مدیریت زمان می توانند به طور قابل توجهی تحت تأثیر فرهنگ قرار گیرند [۸].

۲،۲ اعتماد

درست همانند فرهنگ، اعتماد یک موضوع بسیار وسیع است که می‌تواند از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. این مطالعه تنها با هدف بررسی اعتماد در پروژه‌های ساخت و ساز انجام شده است. ایجاد اعتماد موفق بین ذینفعان پروژه قطعاً نتیجه را بهبود می‌بخشد.

قراردادهای صنعت ساخت و ساز اساساً بر اساس همکاری طرفین برای دستیابی به اهداف پروژه شکل می‌گیرد. پروژه‌های ساخت و ساز شامل تعداد نسبتاً زیادی افراد در قالب سازمان‌های مختلف می‌باشد که همگی در راستای یک هدف مشترک فعالیت می‌کنند. بنابراین بسیار مهم است که تیم‌های کاری به نحوی ایجاد گردند که ارتباطات مناسب بین اعضای آن برقرار گردد. اعتماد توسط بسیاری از پژوهشگران به عنوان یکی از عوامل موفقیت پروژه تلقی گردیده است. بنابراین، ایجاد اعتماد موفق بین احزاب پروژه قطعاً نتیجه پروژه را بهبود می‌بخشد [۱۳]. از آنجا که اعتماد بیشتر مورد تایید قرار گرفته و به ندرت مورد بررسی قرار گرفته است، یکی از مهمترین زمینه‌های تحقیق در مدیریت ساخت و ساز بوده است. درک تاثیر اعتماد به عنوان یکی از ابزار مدیریت پروژه سخت نمی‌باشد. مدیران پروژه باید درک کنند که چگونه اعتماد را در بین اعضای تیم و ذینفعان کلیدی توسعه داده و سبب تاثیر مثبت بر پروژه گردند.

۲،۲،۱ تعریف اعتماد

اعتماد به عنوان رفتار فردی یا گروهی، وظیفه اخلاقی، ضرورت اقتصادی یا فضیلت اجتماعی در میان افراد تعریف شود. روانشناسان اعتماد را در قالب روابط بین فردی، دانشمندان علوم اجتماعی در مورد اعتماد درون گروه‌ها و بین گروه‌ها و دانشمندان علوم سیاسی بر اعتماد به سیاستمداران، رهبران و دولت تمرکز می‌کنند [۱۴].

اعتماد را بسته به زمینه می‌توان از زوایای مختلف به عنوان یک معیار محاسبه سود و زیان پیش‌بینی شده یا به عنوان یک پاسخ عاطفی بر اساس شناسایی بین فردی مورد بررسی قرار داد.

تعریف اعتماد در فرهنگ لغت آکسفورد بدین صورت تعریف می‌شود: اعتقاد به اینکه می‌توان به خیر، قدرت، توانایی فرد یا چیزی تکیه کرد [۱۵]. اعتماد همچنین شامل هنجارهای مشترک از انتظارات متقابل است که شرکا از هر گونه آسیب‌پذیری در فرآیند بهره‌مند نخواهند شد و بنابراین به شیوه‌های قابل قبول رفتار خواهند کرد. بنابراین، تمایل به وابستگی به دیگران و تکیه بر اقدامات آنهاست که مبنای مبادله آن است. وابستگی بین ذینفعان، بیشتر نیاز به اعتماد برای بهبود کارایی و عملکرد دارد.

اگرچه برخی از محققان قرارداد را بعنوان سند حقوقی می‌دانند که هدف اصلی آن اجتناب از ریسک است، اما برخی دیگر آن را بعنوان پایه‌ای برای اعتماد متقابل طرفین می‌بینند. در قرارداد تظاهر به اعتماد از طریق ضمانت نامه‌های کتبی یا کلامی است. اعتماد نه تنها زمانی که قرارداد امضا شده شکل می‌گیرد، بلکه در تمام مراحل یک قرارداد و مذاکره ادامه دارد خواهد بود [۳].

۲،۲،۲ ایجاد اعتماد

اعتماد به عنوان یک فرآیند پویا با سه مرحله متمایز دیده می شود:

- ایجاد، که مرحله تشکیل یا اصلاح اعتماد است؛
- ثبات، که در آن اعتماد همچنان وجود دارد؛
- انحلال زمانی که اعتماد شروع به کاهش می کند

اعتماد تحت تأثیر تجارب گذشته و شانس تعاملات آینده است. عوامل متعددی به ایجاد اعتماد کمک می کنند، مانند تجربیات ذینفعان در هنگام کار با یکدیگر، و نیز زمانی که مسائل غیرمنتظره رخ می دهد و مشکلات باید حل و فصل شوند. همانطور که پروژه پیشرفت می کند، اعتماد ارتباطی باید بین افرادی که به صورت روزانه در طول دوره پروژه تعامل دارند، توسعه یابد. با توجه به ماهیت پروژه های ساخت و ساز بزرگ، ایجاد اعتماد در این پروژه ها در مقایسه با سازمان ها مشکل تر می شود، به این دلیل که اعتماد عمدتاً بر مبنای تعاملات مکرر بین افراد و تجربه های قبلی است. آموزش های رسمی تیم سازی برای ایجاد اعتماد معمولاً در پروژه های ساخت و ساز برای غلبه بر ابهامات قراردادی مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع اعتماد، "اعتماد سریع" نامیده می شود، زیرا معمولاً اعضای تیم شناخت محدودی از اعضای دیگر دارند؛ با این حال، آنها باید به یکدیگر اعتماد کنند تا پروژه پیشرفت کند [۱۶].

همانطور که بعضی اقدامات، اعتماد را افزایش می دهند، برخی دیگر ممکن است بی اعتمادی و رفتارهای خودخواهانه ای نظیر نظارت دقیق شرکا و پاداش های اقتصادی برای همکاری را به همراه داشته باشند. اگر انگیزه ها یا شایستگی های دیگران مورد سوء استفاده قرار گیرد محیط فرصت طلبی پدید می آید. بنابراین اعتماد بسیار پویا است و در طول پروژه تغییر کرده و بسته به وقایع رخ داده، تقویت شده یا آسیب می بیند [۱۷].

۲.۳ ریسک

پروژه های بین المللی ساخت و ساز شامل تمام عدم اطمینان های موجود در هر پروژه ساخت و ساز محلی، علاوه بر ریسک های مربوط به بازارهای بین المللی است. هر فعالیتی در یک پروژه ساخت و ساز بین المللی به نوعی ظرفیت بالقوه تبدیل شدن به خطر را دارد. این خطرات از یک منطقه به منطقه دیگر متفاوت است، حتی اگر پروژه ها از نظر نوع و اندازه مشابه باشند. ریسک پروژه های ساخت و ساز را نمی توان به طور کامل از بین برد. با این حال می توان آنها را به واسطه مدیریت مناسب ریسک و ارائه پاسخ مناسب به درستی کنترل کرد. مدیریت ریسک شامل مجموعه ای از روش ها و فعالیت های طراحی شده برای کاهش اختلالات در طول دوره پروژه می باشد. فرایند مدیریت ریسک شامل مراحل شناسایی خطر، ارزیابی ریسک و پاسخ دادن به ریسک می باشد. شناسایی، کاهش تأثیر و یا اجتناب از عوامل خطر بسیار ضروری است، زیرا باعث به حداقل رساندن تعداد ادعاها و تأثیرات اقتصادی بالقوه آنها می شود. مدیریت ریسک در پروژه های ساخت و ساز بین المللی بسیار مهمتر است، به خصوص در مرحله قبل از قرارداد، چرا که در آن عدم اطمینان های زیادی به دلیل کمبود اطلاعات وجود دارد [۱۸].

۲.۳.۱ انواع و اندازه گیری ریسک در ساخت و ساز

مطالعات انجام شده برای تعیین و طبقه بندی انواع ریسک در پروژه های ساخت و ساز، بر اساس نوع عدم اطمینان، به شرح ذیل می باشد:

- عدم اطمینان از آثار: شامل حوادث و حوادث غیرمنتظره

- عدم اطمینان از منابع: خطرات فنی، سازمانی و عملیاتی
- عدم اطمینان وضعیتی: رویدادهای غیرقابل پیش بینی زیست محیطی

یک روش معمول برای در نظر گرفتن عوامل مکرر و شدید خطر، طبقه بندی آنها با توجه به منابع و استفاده از یک ساختار سلسله مراتبی است. خطر در پروژه های ساخت و ساز از دو منبع اصلی - خطرات خاص یا خطرات خارجی پروژه حاصل می شود.

۲,۴ روشهای حل اختلاف (DRM)

روشهای حل اختلاف به روش های مختلف دسته بندی می شوند. از جمله بر مبنای تصمیم گیری های مبتنی بر قدرت (اقتدار یا رقابت)، رویکرد مبتنی بر حق (مبتنی بر حقوق)، مبتنی بر علاقه (برنده برنده) یا روابط نسبی (بر اساس حفظ روابط). در جدول ۱ انواع مختلف DRM های مورد استفاده در صنعت ساخت و ساز به اختصار معرفی می شود. به طور کلی، تکنیک های غیر از دادرسی، به عنوان روش های حل اختلافات جایگزین (ADR^۳) معرفی می شوند. در این بخش، انواع مختلف DRM های مورد استفاده در صنعت ساخت و ساز، از جمله دادرسی و سایر روش های ADR، با تأکید بر ویژگی های مهم اصلی آنها معرفی می شود.

۲,۴,۱ دعوی قضایی

دادرسی یک نوع سیستم اجرایی پیچیده و گران قیمت قانونی است و شامل قضات و دادگاه می باشد. دادرسی مبتنی بر قوانین هر دولت و کشوری متفاوت است [۱۹]. قضاوت دادگاه حکم نهایی بوده و احزاب در مورد انتخاب قاضی هیچ حقی ندارند. ADR از هر گونه اختلاف یا مشکلات قانونی اجتناب می کند، زیرا اجازه می دهد طرفین در خصوص چگونگی روش حل اختلاف به توافق برسند. با توجه به تفاوت های ملی و فرهنگی، ADR حل سریع، کاهش هزینه و پیچیدگی های فرایند دادرسی را به همراه دارد [۲۰].

۲,۴,۲ میانجیگری / توافق

میانجیگری یکی از محبوب ترین روش های ADR محسوب می شود. میانجیگری یک فرآیند داوطلبانه غیر قانونی است، در حالی که یک واسطه برای احراز صلاحیت مذاکره به طرفین کمک می کند. واسطه ها کنترل کاملی بر چگونگی حل و فصل اختلافات دارند. یکی از مزایای عمده میانجیگری، انتخاب راه حل توافق شده مطابق با حقوق قراردادی و تعهدات طرفین است. به همین دلیل میانجیگری به یکی از رایج ترین روشهای حل و فصل اختلاف در پروژه های ساخت تبدیل شده است.

^۳ Alternative Dispute Resolution

۲،۴،۳ داوری

داوری یک مجمع بین‌المللی برای حل اختلاف است. این روش به عنوان جایگزینی برای دادرسی با توافق قبلی قراردادی استفاده می‌شود. مزایای داوری از این واقعیت ناشی می‌شود که اختلافات در صنعت ساخت و ساز - علاوه بر مسائل حقوقی - نیاز به حضور تصمیم‌گیرنده‌ای مشرف بر موضوعات فنی و صنعتی دارد. با این حال این مزیت گاهی منجر به نادیده گرفتن اصول قانونی مانند حق درخواست تجدیدنظر و سایر قواعد قانونی می‌شود. بسیاری از انجمن‌های داوری لیستی از داوران با تجربه صنایع مختلف را ارائه می‌دهند که احزاب می‌توانند از میان آنها انتخاب کنند. اگر چه داوری در زمره محبوب‌ترین روش‌ها در قراردادهای بین‌المللی است، اما بیش از حد رسمی، زمان‌گیر و گران‌قیمت می‌باشد [۲۱].

۲،۴،۴ هیأت رسیدگی به اختلافات (DAB^۴) / هیئت بررسی دیوان (DRB^۵)

DAB در حوزه قراردادهای بین‌المللی جهت کارآمدی و مقرون به صرفه بودن نسبت به داوری توسعه یافت. اعضای DAB گروهی از کارشناسان صنعت ساخت هستند که با انواع قراردادها آشنا هستند. آنها راهکارهای نیمه قانونی جهت حل اختلافات طراحی مطرح می‌کنند که از بدنه قرارداد استخراج گردیده است. در پروژه‌های بین‌المللی مطلوب تر است که اعضای DAB از همان ملیت‌های طرفین درگیر باشند [۲۱].

۲،۴،۵ تعیین کارشناس

ارزیابی و تصمیم‌گیری در خصوص حل اختلاف به یک متخصص (معمولاً برگزیده هر دو طرف) سپرده می‌شود. این متخصص دارای مجوز کامل برای تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و تخصص و بدون مشورت با طرفین است. تصمیم متخصص معمولاً غیرقانونی است. این فرم معمولاً در مسائل فنی پیچیده استفاده می‌شود. این روشی بسیار ارزان و سریع؛ البته مبتنی بر اعتماد احزاب به صلاحیت متخصص می‌باشد.

۲،۴،۶ ارزیابی اولیه خنثی (ENE^۶)

ارزیابی اولیه خنثی به عنوان یک روش قابل استفاده در مراحل اولیه اختلاف به منظور بهبود درک طرفین از نقاط قوت و ضعف پرونده شناخته می‌شود. احزاب تصمیمات مربوط به جزئیات پرونده را تصویب می‌کنند. در این روش صرفاً به شواهد مستند و مذاکرات شفاهی در محدوده قرارداد رسیدگی می‌شود. هزینه‌های فرآیند ارزیابی اولیه خنثی معمولاً بین طرفین تقسیم می‌شود [۲۲].

^۴ Dispute Adjudication Board

^۵ Dispute Review Board

^۶ Early Neutral Evaluation

۲.۵. مروری بر ادبیات تحقیق

شاکری در سال ۱۳۸۹ تحقیقی تحت عنوان مدیریت پروژه و شناخت علل عمده ادعاهای پیمانکاران پروژه های عمرانی انجام داد که در این تحقیق عوامل دعوی شناسایی شده و راهکارهایی جهت پیشگیری و حل دعاوی ارایه گردید. کماسی در سال ۱۳۹۲ تحقیقی با عنوان شناسایی و مدیریت دعاوی در قراردادهای سرجمع را ارایه نمود. در این تحقیق به بررسی قراردادهای سرجمع ودعاوی آنها پرداخته شده و راهکارهایی جهت کاهش دعاوی در این نوع قراردادهای ارایه شده است.

جوادیان و دیگران در سال ۱۳۹۳ مدیریت روابط کارفرما و پیمانکار در پروژه های عمرانی و چگونگی حل و فصل اختلافات آن ها را مورد بررسی قرار دادند و در نهایت بدین نتیجه رسیدند که دعاوی از مهمترین عوامل در عدم موفقیت پروژه های عمرانی می باشد. جینگ و لینگ (۲۰۰۵) چارچوبی برای تقویت اعتماد و ایجاد روابط در پروژه های ساختمانی در چین را توسعه دادند. هدف شامل شناسایی خطرات و ابزارهای اعتماد سازی در مراحل توسعه پروژه بود. چارچوب نشان داد با خطرات بیشتر، اعتماد بیشتر برای تقویت روابط نیاز است.

۳. روش تحقیق

در این تحقیق برای دستیابی به اهداف و حل مشکل از ترکیب روش های کیفی و کمی استفاده گردیده است. این تحقیق به دنبال دستیابی به دو هدف اصلی است: (۱) شناسایی عوامل موثر بر انتخاب روش حل اختلاف (DRM)، (۲) بررسی اثر فرهنگ، ریسک و اعتماد بر انتخاب روش حل اختلاف. در این تحقیق از طریق بررسی پیشینه، عوامل موثر بر انتخاب روش حل اختلاف شناسایی می گردد. سپس با استفاده از مصاحبه و پرسش نامه اثرات فرهنگ، ریسک و اعتماد بر انتخاب روش حل اختلاف ارزیابی می گردد. در نهایت با استفاده از آزمون های ارزشمندی، نتایج مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

جامعه آماری متشکل از کلیه کارکنانی است که مسئول تهیه پیش نویس و یا درگیر در مذاکره در مورد اسناد قرارداد بین المللی بوده یا در حال کار در این نوع پروژه ها هستند. نمونه آماری ۷۰ پیمانکار بخش های خصوصی و دولتی که در عرصه های داخلی و بین المللی مشغول فعالیت هستند را شامل می شود. البته Al-Tmeemy پیشنهاد داده است که حجم نمونه برای ارزشمندی نتایج حداقل ۳۰ نفر باشد [۲۳]. ۵۰ پرسش نامه از ۷۰ نفر مذکور پاسخها ارسال نمودند. البته ۵ نفر از آنها حذف شدند چرا که این شرکت ها در فعالیتهای عمرانی ایران به میزان چشمگیری فعالیت نداشتند. برای جمع آوری مبانی نظری تحقیق از مطالعات کتابخانه ای و همچنین به منظور جمع آوری داده ها از مطالعات میدانی استفاده شده است. داده های جمع آوری شده از این بررسی با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردید. آمار توصیفی برای توصیف اندازه و توزیع صفات مختلف جمعیت استفاده می شود، در حالی که آمار استنباطی برای مقایسه و ارتباط بین متغیرهای مورد نظر استفاده می شود.

۴. تجزیه و تحلیل

در این بخش از مقاله عوامل موثر بر انتخاب روش حل منازعه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بعد از آن تاثیر مولفه های تحقیق شامل فرهنگ، اعتماد و ریسک بر انتخاب روش حل منازعه به تفسیر مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

۴،۱ چه عواملی در انتخاب DRM تاثیر می گذارد؟

پس از جمع آوری اطلاعات کارشناسان ۲۷ عامل اصلی شناسایی شدند و از آنها خواسته شد که از لحاظ اهمیت از ۱ تا ۵ (۱ مورد کم اهمیت و ۵ مهمترین) کلیه موارد را ارزیابی نمایند. همانگونه که در جدول ۱ مشخص است دو عامل اصلی که نمره متوسط بیش از پنج داشتند شامل "قابل اجرا بودن تصمیم" بود و به دنبال آن "قانون و صلاحیت ملی" می باشد.

جدول ۱: معیارهای موثر بر DRMها در دور دوم دلفی

ردیف	معیارها	متوسط	ردیف	معیارها	متوسط
۱	قابل اجرا بودن تصمیم	۴،۶۴	۱۵	محل پروژه	۳،۲۷
۲	قانون و صلاحیت ملی	۴،۴۵	۱۶	طبیعت و اندازه اختلاف	۳،۲۷
۳	نتایج بهم پیوسته (مستمر)	۴،۲۷	۱۷	ملیت احزاب	۳،۱۸
۴	زمان مدنظر برای حل اختلاف	۴،۱۸	۱۸	حفظ رابطه مناسب بین طرفین	۳،۰۰
۵	سیستم دادگستری	۴،۰۹	۱۹	ارزش قرارداد	۳،۰۰
۶	هزینه حل و فصل اختلافات	۳،۷۳	۲۰	محل دادرسی	۲،۸۲
۷	دانش فنی حزب بیطرف	۳،۳۷	۲۱	طرف های متعهد	۲،۸۲
۸	تجربه گذشته DRM	۳،۴۵	۲۲	در نظر گرفتن مسائل سیاسی	۲،۷۳
۹	انعطاف پذیری در فرایند	۳،۴۵	۲۳	نیاز به پردازش قرارداد	۲،۷۳
۱۰	زمان بکار رفته در فرایند DRM	۳،۴۵	۲۴	مدت زمان قرارداد	۲،۶۴
۱۱	پیچیدگی قرارداد/کار	۳،۳۶	۲۵	نیاز به پیشینه قانونی	۲،۴۵
۱۲	محرمانه و حفظ حزیم خصوصی	۳،۳۶	۲۶	بعد مرزی	۲،۲۷
۱۳	انعطاف پذیری در انتخاب	۳،۳۶	۲۷	تقسیم خسارت میان احزاب	۲،۱۸
۱۴	قرارداد/ تامین الزامات بیمه	۳،۲۷			

۴،۲ آیا فرهنگ بر انتخاب DRM تاثیر می گذارد؟

دلایل موافقت متخصصان مبنی بر اینکه فرهنگ بر انتخاب DRM تاثیر می گذارد شامل مواردی از جمله عدم آشنایی با نظام قضایی و تفسیر قراردادهای تحت قوانین محلی، عدم اطمینان در مورد اعتماد به دادگاه های محلی، ترجیح دادن یک فرایند بین المللی به دلایل بی طرفانه، مشارکت ذینفعان چند ملیتی از زمینه های مختلف سیاسی، حقوقی، اقتصادی و فرهنگی و مشکلات ارتباطی مثل زبان بود. جدول ۲ رتبه بندی روش های حل منازعه قراردادی در پروژه های بخش خصوصی و دولتی را نشان می دهد.

جدول ۲: میانگین امتیازات متخصصان برای هر DRM در بخش دولتی و خصوصی

بخش خصوصی	بخش دولتی	DRM	بخش خصوصی	بخش دولتی	DRM
۶۱	۶۱	قضاوت	۹۲	۸۹	داوری
۵۷	۵۵	ارزیابی اولیه خنثی	۷۸	۷۷	مذاکره
۳۶	۳۱	محاکمه محلی	۷۷	۷۵	میانجیگری
۲۸	۳۳	دادرسی	۷۳	۷۱	DRB/DAB

۴,۳ آیا ریسک، انتخاب DRM را تحت تاثیر قرار می دهد؟

طبقه بندی ریسک در پروژه های ساخت و ساز به دو دسته اصلی ریسک پایین و بالا تقسیم شد. تمامی کارشناسان موافق بودند که ریسک، انتخاب DRM ها را در قراردادهای بین المللی تحت تاثیر قرار می دهد. اگر طرفین اختلافات بیشتری را پیش بینی کنند، آنها به احتمال زیاد ترجیح می دهند مسائل را سریعتر از طریق سیستم قضایی سنتی حل کنند.

نمرات داده شده توسط کارشناسان برای انتخاب DRM برای پروژه های با ریسک کم و ریسک بالا در جدول ۳ نشان می دهد که مناسب ترین روش برای استفاده در هر دو شرایط پروژه داوری و مذاکره می باشند. روشی که کمترین توصیه را در پروژه های با ریسک کم داشته دادرسی بوده است.

جدول ۳: امتیاز کارشناسان به DRM ها در پروژه هایی با ریسک بالا و پایین

ریسک بالا	ریسک پایین	DRM
۹۰	۹۰	داوری
۷۵	۸۱	مذاکره
۷۳	۷۱	DRB/DAB
۷۳	۷۹	میانجیگری
۶۱	۶۰	قضاوت
۵۹	۵۳	ارزیابی اولیه خنثی
۳۵	۲۷	دادرسی
۳۲	۳۵	محاکمه محلی

۴,۴ آیا اعتماد، انتخاب DRM ها را تحت تاثیر قرار می دهد؟

نمره های سطوح اعتماد به دست آمده از این نظرسنجی به سه دسته اعتماد پایین، خنثی و بالا طبقه بندی شدند. بیش از نیمی از کارشناس تایید کردند که اعتماد در انتخاب DRM در قراردادهای ساخت بین المللی تاثیر می گذارد. اگر

یکی از ذینفعان به دیگران اعتماد نداشته باشد، بیشتر احتمال دارد که بر اساس ساختار رسمی تر برای حل اختلافات با حمایت قانونی اصرار ورزند و نمی خواهد با هر روش غیرمعمول در بند قراردادی حل اختلاف موافقت کند. جدول ۴ نشان‌دهنده امتیازاتی است که توسط متخصصان برای مناسب ترین DRM ها جهت استفاده در پروژه های با سطوح مختلف اعتماد توصیه شده است.

جدول ۴: امتیاز کارشناسان به DRM ها در پروژه‌هایی با سطوح مختلف اعتماد

DRM	سطوح اعتماد		
	پایین	متوسط	بالا
داوری	۱۰۴	۸۶	۸۱
DRB/DAB	۷۰	۷۱	۷۶
میانجیگری	۶۷	۷۷	۸۴
مذاکره	۶۱	۸۰	۹۳
قضات	۵۹	۵۸	۶۵
ارزیابی اولیه	۵۱	۵۸	۵۹
دادرسی	۴۳	۲۶	۲۳
محاكمه محلی	۳۲	۲۸	۲۹

۵. نتایج تحقیق

در این تحقیق در ابتدا جهت شناسایی و بررسی عوامل تاثیر گذار بر انتخاب DRM کارشناسان ۲۷ عامل را معرفی نمودند. جهت تعیین ضریب اهمیت هر کدام از عوامل از آنها خواسته شد تا کلیه موارد را رتبه بندی نمایند. همانگونه که در جدول ۱ نشان داده شده مهمترین عوامل تاثیر گذار بر انتخاب DRM عبارت بودند از "قابل اجرا بودن تصمیم" و "قانون و صلاحیت ملی" و "نتایج مستمر". لذا مهمترین عوامل پیشنهاد شده توسط کارشناسان در هنگام انتخاب DRM در یک قرارداد بخش دولتی و خصوصی بعد فرهنگی در قالب منطقه عملیات بوده است.

جهت بررسی تاثیر فرهنگ بر انتخاب روش حل منازعه، متمایز نمودن پروژه های بخش خصوصی و دولتی در انتخاب روش مناسب در دستور کار قرار گرفت. در مورد نمرات ارائه شده توسط کارشناسان برای DRM های مناسب برای استفاده در بخش دولتی و خصوصی، مطابق جدول ۲ متخصصان توافق کردند که فرهنگ در انتخاب DRM تاثیر دارد. داوری روشی است که در پروژه های بخش خصوصی و دولتی بیشتر از بقیه مورد استفاده قرار می گیرد و به دنبال آن مذاکره و میانجیگری. روشی که در هر دو فرهنگ کمتر از سایر مورد توجه بوده، دادرسی است. چرا که حل منازعات قراردادی همراه با تنش های بیشتر آخرین روش مدنظر کارشناسان بوده است.

تمامی کارشناسان موافق بودند که ریسک انتخاب DRM را تحت تاثیر قرار می دهد. جهت بررسی تاثیر ریسک بر انتخاب روش حل اختلاف، از کارشناسان خواسته شد که روش ها را بر اساس پروژه های با ریسک بالا و پایین رتبه بندی نمایند. جدول ۳ نشان داد روشهایی که در هر دو شرایط پروژه توصیه گردیدند، داوری و مذاکره بودند. روشهای کمتر توصیه شده در پروژه های با ریسک کم عبارت بودند از دادرسی و محاکمه محلی، و در پروژه های با ریسک بالا محاکمه محلی و دادرسی.

بیش از نیمی از کارشناس موافق بودند که اعتماد در انتخاب روش حل منازعه تأثیر می‌گذارد. برای پروژه‌هایی با اعتماد کم، توصیه می‌شود از داوری استفاده گردد و به دنبال آن DRB / DAB، در حالی که روش کمتر توصیه شده در این زمینه محاکمه محلی (شورایی) است. همانطور که برای پروژه‌هایی با سطوح اعتماد متوسط، داوری بیشتر توصیه می‌شود و سپس مذاکره و میانجیگری. در پروژه‌های اعتماد بالا، مذاکره بیشتر توصیه می‌شود و سپس میانجیگری و داوری. روشی که توسط تمامی کارشناسان - با تمرکز بر جنبه‌های فرهنگی، ریسک و اعتماد قرارداد - توصیه شده داوری می‌باشد. چراکه حل اختلافات در بطن خود در صنعت ساخت و ساز نیاز به حضور تصمیم‌گیرنده‌ای مشرف بر موضوعات فنی و تخصصی دارد. هر چند که در زمره روشهای رسمی، زمان گیر و گران قیمت می‌باشد.

۶. توصیه‌های پژوهشی

در مطالعات دیگر می‌توان از دیدگاه مالک نه پیمانکار، عوامل موثر بر انتخاب DRM در قراردادها را مورد ارزیابی قرار داد. علاوه می‌توان دیگر ابعاد عوامل تأثیر گذار در انتخاب DRM مورد بررسی قرار داد. مانند بررسی تأثیر عوامل فرهنگی از جمله نوع و سابقه صنعت خاص، میزان توجه به مسائل زیست محیطی، دیدگاه منابع انسانی، نگرش مدیریتی و ... علاوه بر این می‌توان میزان انعطاف‌پذیری پیمانکار جهت مذاکره در خصوص تغییرات قراردادی را بررسی نمود. این امر به ویژه هنگامی که مقرراتی راجع به برنامه‌های کاربردی DRM در کشور وجود دارد بسیار مهم است. همچنین، مقایسه جداگانه پروژه‌های عمومی و خصوصی ممکن است نتایج جالبی را به وضوح نشان دهد، به دلیل انعطاف‌پذیری پروسه مذاکرات در هنگام تشکیل قرارداد و محدود بودن کاربرد عنصر اعتماد.

۷. مراجع

- ۱-Chan, E. H. W., and Tse, R. Y. C. (۲۰۰۳). "Cultural considerations in international construction contracts." *Journal of Construction Engineering and Management*, ۱۲۹(۴), pp ۳۷۵-۳۸۱.
- ۲-Seifert, B. M. (۲۰۰۵). "International construction dispute adjudication under international federation of consulting engineers conditions of contract and the dispute adjudication board." *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, ۱۳۱(۲), ۱۴۹۱۵۷.
- ۳-Lau, E. (۲۰۰۱). "Trust in contract and its cultural perspective." *Cutting Edge and ROOTS conference*, Glasgow.
- ۴- Lendra and Andi. (۲۰۰۶). "Trust and their influencing factors in subcontracting relationship." *International Civil Engineering Conference "Towards Sustainable Civil Engineering Practice"*, Surabaya, ۲۸۵-۲۹۲.
- ۵- Sennara, M. (۲۰۰۲). "Managing cultural risks on international projects." *Human Nature*.
- ۶- Kaklauskas, a., Kersulienė, V., and Urbanaviciene, V. (۲۰۰۸). "Determination of rational method for resolution of disputes with the help of multi-criteria negotiation decision support system for real estate." *The ۲nd International Symposium on Automation and Robotics in Construction*. ISARC-۲۰۰۸, Vilnius Gediminas Technical University Publishing House Technika, Vilnius, Lithuania, ۵۸۵-۵۹۱.



دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی سازه و مدیریت ساخت دانشگاه صنعتی شریف - اسفند ۱۳۹۶



۷- انیسی، ا. (۱۳۸۹) "حل و فصل اختلافات در قراردادهای پیمانکاری بین المللی با تاکید بر شرایط قراردادی ساخت فدراسیون بین المللی مهندسان مشاور"، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ساخت.

۸- Kivrak, S., Ross, A., and Arslan, G. (۲۰۰۸). "Effects of cultural differences in construction projects: An investigation among UK construction professionals." *International Conference on Multi-National Construction Projects*, Shanghai, China, ۱-۱۱.

۹- کماسی، م. و قنایی، ر. (۱۳۹۲) "شناسایی و مدیریت دعاوی در قراردادهای سرجمع"، در اولین کنفرانس ملی مدیریت پروژه های ساخت، آبان ماه ۱۳۹۲، مجموعه مقالات و سخنرانی های ارایه شده، مشهد، دانشگاه فردوسی.

۱۰- Liu, A. M. M., Shuib, Z., and Meiyung, L. (۲۰۰۶). "A framework for assessing organizational culture of Chinese construction enterprises." *Engineering, Construction and Architectural Management*, ۱۳(۴), ۳۲۷-۳۴۲.

۱۱- جوادیان، ا. و حسینی، م. (۱۳۹۵) "مدیریت روابط کارفرما و پیمانکاران در پروژه های عمرانی و چگونگی حل و فصل اختلاف ها"، در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت شهری ۱۶ و ۱۷ اسفند ماه، ۱۳۹۵، ۵- کماسی، محمد؛ قنایی، روح الله. ۱۳۹۲، "شناسایی و مدیریت دعاوی در قراردادهای سرجمع"، در اولین کنفرانس ملی مدیریت پروژه های ساخت، ۸ و ۹ آبان ماه ۱۳۹۲، مجموعه مقالات و سخنرانی های ارایه شده، مشهد، دانشگاه فردوسی.

۱۲- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., and House, R. J. (۲۰۰۷). "Culture and leadership in ۲۵ societies: Integration, conclusions and future directions." *Culture and Leadership across the World: The Globe Book of in-depth Studies of ۲۵ Societies*, J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, and R. J. House, eds., *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, Mahwah, New Jersey.

۱۳- تلخابی، ه. و پرچمی، ج. و گلابچی، م. (۱۳۹۳) "بررسی و تحلیل علل ایجاد ادعاهای پیمانکاری قراردادهای طرح و ساخت عمرانی پروژه های زیر زمینی کشور"، نشریه مهندسی تونل و فضاهای زیرزمینی، ۱۰۳-۱۱۷.

۱۴- مهرابی، غ. (۱۳۹۵) "بررسی دعاوی کارفرمایان و پیمانکاران پروژه های عمرانی در ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد.

۱۵- Oxford dictionaries. (۲۰۱۰). "Dictionary: Trust." <<http://oxforddictionaries.com/>> (Sep. ۲۱, ۲۰۱۰).

۱۶- Atkinson, R., Crawford, L., and Ward, S. (۲۰۰۶). "Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management." *International Journal of Project Management*, ۲۴(۸), ۶۸۷-۶۹۸.

۱۷- Swan, W., McDermott, P., Khalfan, M. M. A., Rees, C., and Wood, G. (۲۰۰۵). "The development of trust inventory." *Journal of Construction Procurement*, ۱۱(۱), ۴۰-۵۴.

۱۸- Valipour, A., Yahaya, N Md., Noor, N., Mardani, A., Antuchevičienė, J. (۲۰۱۶). "A new hybrid fuzzy cybernetic analytic network process model to identify shared risks in PPP projects". *International Journal of Strategic Property Management* ۲۰ (۴), ۴۰۹-۴۲۶

۱۹- Chan, E. H. W., Suen, Henry C. H., and Chan, C. K. L. (۲۰۰۶). "MAUT-Based dispute resolution selection model prototype for international construction projects." *Journal of Construction Engineering and Management*, ۱۳۲(۵), ۴۴۴-۴۵۱.

۲۰- Sweet, J., and Schneier, M. M. (۲۰۰۹). Legal aspects of architecture, engineering and the construction process. *Cengage Learning, Stamford, CT, USA*.



دومین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی سازه و مدیریت ساخت دانشگاه صنعتی شریف - اسفند ۱۳۹۶



۲۱- شاه حسینی، و. و پهلوان، م. ر. و منصور لنگری، ع. م. (۱۳۹۳) "شناخت و بررسی و پیگیری ادعاها و اختلاف قراردادی"، در اولین گنگره ملی مهندسی و ساخت و ارزیابی پروژه های، ۱۳۸۹، مجموعه مقالات و سخنرانی های ارایه شده. تهران.

۲۲- طاهری خرم آبادی، د. و رضویان، ا. (۱۳۸۷) " بررسی مقایسه ای مدیریت دعاوی در قراردادهای فیدیک "، در چهارمین کنفرانس مدیریت پروژه، ۲۶ و ۲۷ دی ماه، ۱۳۸۷، مجموعه مقالات و سخنرانی های ارایه شده. تهران: موسسه پژوهشی آریانا.

۲۳-Al-Tmeemy, S. M. H., Rahman, H. A. and Harun, Z. (۲۰۱۲). Contractors' perception of the use of costs of quality system in Malaysian building construction projects. *International Journal of Project Management*, ۳۰(۷), ۸۲۷-۸۳۸.