



# منازعات در پروژه‌های ساختمانی؛ از ریشه‌یابی اختلافات تا سازوکارهای نوین حل و فصل اجباری

وحید لعل شهسوار، حسین خلیلی‌مرد<sup>۱</sup>  
دکترای مکانیک سازه، کارشناس رسمی و وکیل پایه یک دادگستری  
<sup>۲</sup>دکترای مکانیک سازه، رئیس شورای انتظامی سازمان نظام مهندسی ساختمان،  
کارشناس رسمی دادگستری (استان تهران-کشوری)  
V.I.Shahsavar@srbiau.ac.ir<sup>۱</sup> ■ mardhkh@gmail.com<sup>۲</sup>



## ۱- چکیده

در گستره پرتلاطم صنعت ساخت‌وساز شهری، منازعات و اختلافات نه رویدادهایی غیرمنتظره، بلکه بخشی ذاتی و جدایی‌ناپذیر از چرخه حیات پروژه‌ها به شمار می‌آیند. این پژوهش با رویکردی ژرف‌نگر به کالبدشکافی ریشه‌های تعارض و تبیین راهبردهای نوآورانه مدیریت اختلاف می‌پردازد. در ابتدا، ماهیت و علل بنیادین مناقشات در حوزه ساختمان‌های شهری مورد واکاوی قرار می‌گیرد؛ از نارسایی‌های ساختار قراردادی و خطاهای انسانی گرفته تا قصورهای حرفه‌ای و چالش‌های اخلاقی که همچون تار و پودی درهم تنیده، بستر بروز اختلافات را فراهم می‌آورند. در ادامه، الگوهای کارآمد

حل و فصل منازعات معرفی می‌شوند که طیف گسترده‌ای از سازوکارهای نوین همچون «کمپته‌های تخصصی حل اختلاف»، «میانجی‌گری حرفه‌ای» و «ابزارهای الکترونیکی مدیریت تعارض» را در بر می‌گیرند. این پژوهش با بهره‌گیری از تجارب ارزشمند جهانی و ظرفیت‌های بومی اجرایی، همراه با تأکید ویژه بر ارتقای اخلاق حرفه‌ای و پرورش مهارت‌های نرم در میان مهندسان ساختمان، مسیری روشن برای گذار از دام منازعات فرسایشی به سوی حل خلاقانه و اثربخش مسائل ترسیم می‌کند. در فرجام، راهکارهای عملیاتی برای تقویت نقش محوری «سازمان نظام مهندسی ساختمان» در سه حوزه کلیدی ارائه می‌گردد: نخست، فرهنگ‌سازی پیشگیرانه و نهادینه‌سازی گفت‌وگو حل تعارض؛ دوم، توانمندسازی نظام‌مند اعضا در مهارت‌های مدیریت اختلاف؛



وضع موجود عرصه ساخت و ساز به روشنی مؤید آن است که منازعات در عرصه پویای این صنعت، پدیده‌ای گریزناپذیر اما همزمان، قابل مدیریت و راهبردی پذیر است.

آیین‌های شکسته، تصویری مخدوش از انتظارات طرفین را بازتاب می‌دهند. این قراردادها در مواجهه با تغییرات مقرراتی، تحولات خواسته‌های کارفرمایان، مداخلات گاه غیرمنتظره نهادهای شهری و فشارهای زمانی، به عرصه‌ای برای تفسیرهای متفاوت و برداشت‌های متعارض بدل می‌گردند. حضور طیف متنوعی از ذی‌نفعان با منافع گاه متضاد - از کارفرما و مشاور گرفته تا پیمانکار، مهندس ناظر، مالک و نهادهای شهری - و پراکندگی مسئولیت‌ها در این شبکه درهم‌تنیده، زمینه‌ساز تعلیق یا نقض بخش‌هایی از قرارداد می‌شود. این وضعیت، به ویژه هنگامی که با ابهام در محدوده اختیارات و شیوه‌های جبران خسارت همراه می‌گردد، بستری حاصلخیز برای رویش اختلافات و شکایات فراهم می‌آورد [۲].

در «پروژه‌های انبوه‌سازی»، «ساختمان‌سازی‌های مشارکتی» یا طرح‌های خاص شهری همچون «نوسازی بافت فرسوده»، مغایرت میان انتظارات آرمانی با محدودیت‌های قانونی و شرایط محیطی، همچون گسلی پنهان، همواره آماده فعال‌شدن است. بازنگری‌های مکرر نقشه‌ها و مجوزها، تغییرات اقلیمی و زیست‌محیطی، و دگرگونی‌های اقتصادی، موجبات تداخل وظایف و به تبع آن، زایش بحران‌های حقوقی و فنی را فراهم می‌آورد. این تعارضات، نه تنها هزینه‌های مادی و زمانی سنگینی را بر بیکره پروژه‌ها تحمیل می‌کند، بلکه سرمایه اجتماعی و اعتماد میان کنشگران صنعت ساختمان را نیز به تدریج فرسایش می‌دهد.

### ۳-۲- ریشه‌های چندبعدی اختلافات در پروژه‌های ساخت و ساز شهری

منازعات در عرصه ساخت و ساز شهری از منظومه‌ای پیچیده از عوامل فنی، انسانی و اخلاقی نشأت می‌گیرد که فراتر از نقص صرف اسناد یا ضعف‌های فنی است. پژوهش‌های بومی و الگوهای جهانی، مجموعه‌ای درهم‌تنیده از عوامل را به عنوان خاستگاه این اختلافات شناسایی کرده‌اند. «خطاهای انسانی» همچون تصمیم‌گیری‌های شتاب‌زده، ضعف ارتباطی میان ارکان پروژه و نقص در مستندسازی، بذرهایی هستند که در بستر پروژه‌ها به تدریج به درخت تنومند تضاد بدل می‌شوند. این خطاها غالباً از فشارهای روانی محیط کار یا کاستی‌های آموزشی سرچشمه می‌گیرند [۳].

«قصور حرفه‌ای» و «تخلفات فنی» که طیفی از رعایت ناقص استانداردها تا کاهش عامدانه کیفیت مصالح را در بر می‌گیرد، نه تنها امنیت سازه‌ها را به مخاطره می‌اندازد، بلکه اعتماد عمومی به حرفه مهندسی را نیز خدشه‌دار می‌سازد. این تخلفات، نمود آشکار تقدم منافع فردی بر مصالح جمعی است. «سوء رفتارهای اخلاقی» از عدم شفافیت تا «تعارض منافع» و اولویت‌دهی به سود آنی، بازتاب‌دهنده بحرانی عمیق‌تر در لایه‌های زیرین صنعت ساختمان است. همزمان، «ضعف در تنظیم قراردادها» با نبود شرح وظایف دقیق و خلأ ضمانت اجرایی، فرایند حل اختلاف را به مسیری فرسایشی می‌کشاند [۴].

عواملی چون «خطا در برآورد منابع»، «تأخیر در اجرا»، «روبه‌های ناقص انتخاب پیمانکار» و «ضعف نظام نظارت»، حلقه‌های به هم پیوسته‌ای هستند که

و سوم، تثبیت و ارتقای جایگاه حرفه‌ای و قانونی مهندسان در فرایند پیچیده حل و فصل چالش‌های ساختمانی که همگی در راستای تعالی صنعت ساخت و ساز کشور گامی اساسی به شمار می‌آیند.

### ۲- مقدمه

در تحقق پروژه‌های ساختمانی در بستر متنوع و چالش‌برانگیز شهرهای معاصر ایران، همواره با پدیده‌های ناگوار و چالش‌برانگیزی چون «اختلاف»، «تضاد منافع» و «منازعات» میان سرمایه‌گذاران، سازندگان، مشاوران، مهندسان ناظر و شهرداری‌ها مواجه هستیم. این تجربیات زیسته و نتایج پژوهش‌های بین‌المللی گواهی می‌دهند که منازعه، جزئی جدایی‌ناپذیر از چرخه حیات زیرساخت‌های شهری است و ریشه در ماهیت پویای «قراردادها»، پیچیدگی روابط ذی‌نفعان و تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیطی و اقتصادی دارد. شرایط منحصر به فرد «مقررات ملی ساختمان»، «ضوابط شهرسازی»، تنوع مالکیت‌ها، مقررات متغیر شهرداری‌ها و نقش آفرینی «واسطه‌ها» و «مجریان» به گونه‌ای است که بستری برای شکل‌گیری تعارضات چندسطحی فراهم می‌آورد. این تعارضات می‌توانند از مرحله ابتدایی طراحی و اخذ مجوز تا انتهای بهره‌برداری و تحویل پروژه‌ها، در اثر اختلاف در تفسیر حقوق و تعهدات یا بحران‌های فنی و اخلاقی، اجتناب‌ناپذیر باشند [۱].

در این راستا، نیاز به بازنگری در سازوکارهای فعلی مدیریت اختلاف و یادگیری از رویکردهای جهانی، بیش از پیش احساس می‌شود. به ویژه آنکه «سازمان نظام مهندسی» و اعضای آن با مسئولیتی سنگین در خط مقدم مدیریت تعارضات، باید مسیر را برای گذار از حل اختلافات فرسایشی به «راهکارهای پیشگیرانه»، «فرهنگی» و «فناوری محور» هموار سازند. این مقاله، ضمن تحلیل دلایل و ابعاد منازعات ساختمانی با تمرکز خاص بر شهرها و نقش «سازمان نظام مهندسی»، مجموعه‌ای از راهکارها و تجارب موفق را به بحث و قضاوت می‌گذارد.

به‌طور خاص، بررسی چالش‌های موجود در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت پروژه‌های ساختمانی و اهمیت ایجاد یک «فرهنگ همکاری» و «ارتباطات مؤثر» تأکید می‌شود. همچنین، با توجه به تحولات جهانی و پیشرفت‌های فناورانه، بهبود روش‌های موجود و ایجاد سازوکارهای نوین حل و فصل اجباری الزامی است. این تلاش‌ها می‌تواند به کاهش منازعات و افزایش کارایی در پروژه‌های ساختمانی کمک شایانی نماید و در نهایت به بهبود کیفیت زندگی در شهرهای ما منجر شود.

### ۳-۱- ریشه‌ها و ماهیت مناقشات در ساخت و سازهای ساختمانی و شهری

#### ۳-۱-۱- قرارداد‌های ساخت و بستر شهری: منشأ آشکار و پنهان تعارضات

در گستره پیچیده و چندلایه ساخت و سازهای شهری، «قراردادهای مهندسی» اگرچه به ظاهر ابزاری برای تنظیم روابط حرفه‌ای و ترسیم مرزهای تعهدات فنی محسوب می‌شوند، اما در تلاقی با واقعیت‌های میدانی و اجرایی، همچون



در میان روش‌های غیررسمی و مسالمت‌آمیز مدیریت منازعات، «میانجی‌گری حرفه‌ای» جایگاهی ویژه دارد.



پروژه‌ها را به سوی گرداب منازعات سوق می‌دهند. حل این چالش‌ها نیازمند رویکردی جامع و مبتنی بر درک عمیق ماهیت انسانی اختلافات است. (جدول ۱)

#### ۴-۱- افق‌های نوین در مدیریت اختلافات و تجارب راهگشا در عرصه ساخت‌وساز شهری

##### ۴-۱- پذیرش واقعیت منازعه: از انکار تا مدیریت پیشگیرانه

پندار نیل به پروژه‌هایی عاری از هرگونه تنش، توهمی بیش نیست و اصرار بر انکار یا نادیده‌انگاری اختلافات، تنها به تعمیق شکاف‌ها و تشدید بحران‌ها می‌انجامد. پارادایم نوین و کارآمد در مدیریت این پروژه‌ها، گذار از رویکرد انفعالی و واکنشی به سمت «مدیریت فعال و پیشگیرانه منازعات» است. در این رهیافت، موفقیت پروژه نه در غیاب اختلاف، که در توانمندی پیش‌بینی، شناسایی به‌موقع و مدیریت هوشمندانه آن تعریف می‌شود. «سازمان نظام‌مهندسی ساختمان»، به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی و متولی اعتلای حرفه، رسالتی خطیر در این گذار پارادایمی بر عهده دارد. این سازمان می‌بایست با تعمیق نگاه جامعه‌شناختی و روان‌شناختی به ریشه‌های بروز اختلافات (از ابهامات فنی و قراردادی گرفته تا سوء تفاهم‌های ارتباطی و تضاد منافع) و با مداخله زودهنگام و مؤثر در بزنگاه‌های ظهور تنش، «تاب‌آوری حرفه‌ای» جامعه مهندسی را ارتقا بخشد. تجهیز مهندسان و دست‌اندرکاران به مجموعه‌ای غنی از ابزارها و دانش شناسایی، تحلیل و مهار اختلافات، از طریق برنامه‌های آموزشی هدفمند و سیاست‌گذاری‌های دقیق، سنگ‌بنای این تحول راهبردی خواهد بود.

#### ۴-۲- راهبردهای پیشرو در پیشگیری و حل و فصل اختلافات در پروژه‌های عمرانی شهری

در تکاپوی نیل به محیطی سازنده‌تر در پروژه‌های ساختمانی شهری، تجارب سالیان اخیر مجموعه‌ای از راهبردهای نوین و مؤثر را پیش روی نهاده است. در خط مقدم این راهبردها، تدوین و به‌کارگیری «قراردادهای شفاف، جامع و قابل فهم» قرار دارد؛ قراردادهایی که با زبانی دقیق و به‌دور از ابهام،

حقوق، تعهدات و مسئولیت‌های هر یک از طرفین را به‌روشنی تبیین کرده و سازوکارهای مشخصی برای مواجهه با تغییرات و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده ارائه می‌دهند. این شفافیت قراردادی، خود مستلزم درک عمیق حقوقی و فنی و توجه به اصل «تخصیص منصفانه ریسک» است. همگام با این امر، «مستندسازی دقیق و نظام‌مند فرایندها»، از مکاتبات اولیه تا گزارش‌های پیشرفت کار و صورت‌جلسات، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. این مستندات، نه تنها حافظه سازمانی پروژه را تشکیل می‌دهند، بلکه به‌عنوان اسنادی متقن، امکان بررسی بی‌طرفانه و سریع ادعاها و اختلافات احتمالی را در آینده فراهم می‌آورند و از اتکا به حافظه فردی و بروز تفاسیر متعارض جلوگیری می‌کنند. حرکت به سوی تشکیل «کمیته‌های حل اختلاف داخلی» در سطح پروژه یا سازمان و بهره‌گیری از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات برای ایجاد «سامانه‌های حل اختلاف برخط»، از دیگر الگوهای موفق به‌شمار می‌رود. در بسیاری از کلان‌شهرهای جهان، شاهد شکل‌گیری کمیته‌هایی چندجانبه با حضور نمایندگان «سازمان نظام‌مهندسی»، شهرداری، کارفرما (مالک) و پیمانکار (مجری) هستیم که وظیفه رسیدگی اولیه و سریع به اختلافات را بر عهده دارند. همچنین، فعال‌سازی نهادهایی چون «هیئت‌های مستقل حل اختلاف» که در طول اجرای پروژه حضور دارند و با ارائه نظرات مشورتی یا بعضاً الزام‌آور، نقش مؤثری در پیشگیری از تصاعد اختلافات و حفظ پویایی پروژه ایفا می‌کنند، تجربه‌ای ارزشمند و قابل تأمل است. این سازوکارها، با فراهم آوردن بستری برای گفتگوی ساختاریافته و حل و فصل مسائل در مراحل اولیه، از ارجاع بسیاری از پرونده‌ها به مراجع قضایی یا داوری رسمی جلوگیری می‌کنند [۵ و ۳].

#### ۴-۳- نقش محوری میانجی‌گری و هنر مذاکره حرفه‌ای

در میان روش‌های غیررسمی و مسالمت‌آمیز مدیریت منازعات، «میانجی‌گری حرفه‌ای» جایگاهی ویژه دارد. این فرایند که با حضور یک شخص ثالث بی‌طرف، مورد اعتماد طرفین (که می‌تواند از سوی نهادهایی چون «سازمان نظام‌مهندسی» معرفی گردد) و دارای مهارت‌های تخصصی ارتباطی و فنی صورت می‌پذیرد، فضایی امن و محرمانه برای گفتگو و یافتن راه‌حل‌های مرضی‌الطرفین فراهم می‌کند. میانجی‌گر، با تمرکز بر منافع واقعی طرفین به جای پافشاری بر مواضع ظاهری، و با بهره‌گیری از تکنیک‌های «گوش دادن فعال»، باسازی مثبت نگرش‌ها و تسهیل ارتباط مؤثر، به طرفین کمک می‌کند تا از بن‌بست خارج شده و به درکی مشترک از مسئله دست یابند. محوریت «مذاکره مستند» و مبتنی بر واقعیات، «پاسخ‌گویی منصفانه» و پرهیز از قضاوت‌های شتاب‌زده، از ارکان موفقیت این فرایند است. از سوی دیگر، سرمایه‌گذاری در «آموزش مهارت‌های ارتباطی و مذاکره» به مهندسان، مدیران پروژه و سایر ذی‌نفعان، نقشی بنیادین در کاهش تنش‌ها و ارتقای فرهنگ گفتگو دارد. استفاده از ابزارهای «گفتگوی ساختاریافته» و تدوین صورت‌جلسات دقیق از موارد توافقی و اختلاف، به شفافیت و پایداری به نتایج مذاکرات کمک شایانی می‌کند. هدف غایی این رویکردها، نه صرفاً حل یک اختلاف مقطعی، بلکه بازسازی و تقویت روابط کاری و ایجاد بستری برای «تعامل سازنده» و «اعتمادسازی» پایدار میان طرفین درگیر در پروژه است [۲].

«صلح‌سازش» و «داوری»، به‌عنوان کارآمدترین شیوه‌ها، مطرح می‌شوند.

جدول ۱- برخی عوامل اصلی و انسانی بروز اختلاف در ساخت‌وسازهای شهری و ساختمانی [۵-۳]

عامل کلیدی	توضیح
۱ خطاهای انسانی	سهل‌انگاری در اجرا، ضعف مستندسازی فنی و حقوقی، اشتباهات محاسباتی، ارتباطات ناقص، برداشت نادرست از نقشه‌ها و مدارک.
۲ قصور و غفلت حرفه‌ای	عدم رعایت استانداردها، کم‌توجهی در کنترل کیفیت مصالح، ضعف در نظارت‌های میدانی، گزارش دهی ناقص یا دیر هنگام و بی‌توجهی به الزامات قانونی و مقررات ملی ساختمان.
۳ تخلفات حرفه‌ای	اجرای تغییرات بدون مجوز، کم‌فروشی، پذیرش پروژه فراتر از صلاحیت و تخصص، چشم‌پوشی بر کاستی‌های ساخت، نقض تعهدات قراردادی یا فنی.
۴ سوء رفتار اخلاقی	تضاد منافع، اطلاع‌رسانی نادرست یا پنهان‌کاری، اعمال نفوذ غیرقانونی، کوتاهی عمدی در انجام مسئولیت، پذیرش هدایا، تباری یا رفتار غیرحرفه‌ای و فساد اداری.
۵ ابهام و ضعف اسناد قراردادی	شرح خدمات و مسئولیت‌ها نامشخص یا ناقص، موارد اختلاف تفسیرپذیر، نبود ضمانت اجرایی، خلأ مکانیسم‌های داخلی حل اختلاف، شفافیت ناکافی در مواد هزینه و زمان.
۶ خطا یا قصور در برآوردها	زیربرآورد یا بیش برآورد مقادیر و هزینه‌ها، استفاده از داده‌های غیرواقعی، تامین نامناسب یا دیر هنگام منابع، انتخاب مصالح غیراستاندارد.
۷ تأخیرات اجرایی و زمانی	تعطل در اخذ مجوزهای شهرداری یا سازمان‌های خدماتی، کمبود یا جایجایی منابع انسانی و ماشین‌آلات، بروز شرایط جوی نامساعد، مشکلات زنجیره تأمین، تعویق تصمیم‌گیری کارفرما و یا روند بازرسی‌ها.
۸ ضعف مدیریت پروژه و ارتباطات	ناهماهنگی وظایف بین تیم‌ها، نبود جریان شفاف اطلاعات، بی‌توجهی به ذینفعان، عدم تعریف شفاف ساختار گزارش‌دهی و جوابگویی، تفسیر متناقض اسناد و مزاحمت‌های اطلاعاتی.
۹ ایرادات فرایند مناقصه	انتخاب پیمانکار صرفاً بر اساس قیمت، معیارهای فنی ناکافی، تکیه بر پیشنهادات غیرواقعی و رقابت ناسالم، حذف کنترل‌های پیش از عقد قرارداد.
۱۰ تغییرات ناگهانی یا اضافات پروژه	درخواست‌های تغییر طرح، حجم کارهای اضافی خارج از توافق اولیه، عدم مدیریت تغییرات و عدم ثبت به موقع مستندات مرتبط.
۱۱ شرایط پیش‌بینی نشده و فورس‌ماژور	رخدادهای غیر قابل کنترل (زلزله، سیل، تحریم)، تغییرات ناگهانی قیمت بازار، نوسانات قوانین و مقررات، مشکلات امنیتی یا اجتماعی.
۱۲ پیچیدگی حقوقی و تعدد ناظران	تداخل مسئولیت‌های چندگانه سازمان‌ها، ورود ناظران موازی و ایجاد چندصدایی تصمیم‌گیری، اختلاف تفاسیر مقررات.
۱۳ کارایی پایین سیستم‌های حل اختلاف داخلی	ضعف کمیته‌های تخصصی حل اختلاف، نبود آئین‌نامه‌های شفاف قابل اجرا، کندی و هزینه بالای فرایندهای داوری یا میانجی‌گری؛ بی‌اعتمادی به سازوکارهای موجود.
۱۴ چالش‌های فرهنگی و اجتماعی	اختلافات فرهنگی بین اعضای پروژه، نبود التزام به فرهنگ سازمانی، تعارض انتظارات، کاهش روحیه تیمی.
۱۵ ضعف آموزش و مهارت‌های نرم	کمبود مهارت‌های ارتباطی و مذاکره، آموزش ناکافی در مواجهه با تعارض، بی‌توجهی به آموزش اخلاق حرفه‌ای در میان پرسنل پروژه.
۱۶ فقدان به‌روزرسانی مقررات و استانداردها	تأخیر در اصلاح آیین‌نامه‌ها، قدیمی بودن استانداردهای اجرایی، نبود اسناد پشتیبان مناسب برای شرایط جدید شهری.



پندار نیل به پروژه‌هایی عاری از هرگونه تنش، توهمی بیش نیست و اصرار بر انکار یا نادیده‌انگاری اختلافات، تنها به تعمیق شکاف‌ها و تشدید بحران‌های انجامد.

#### ۴-۴- روش‌های الزام‌آور و حقوقی: آخرین سنگر حل اختلاف

علی‌رغم تلاش برای بهره‌گیری حداکثری از سازوکارهای پیشگیرانه و روش‌های مسالمت‌آمیز، در مواردی که اختلافات ریشه‌دار بوده یا طرفین اراده‌ای برای توافق از خود نشان نمی‌دهند، توسل به روش‌های الزام‌آور و حقوقی اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. در این مرحله، «صلح‌وسازش» و «داوری»، به عنوان کارآمدترین شیوه‌ها، مطرح می‌شوند. ارجاع امر به متخصصان «صلح‌وسازش» و «داوری»، که علاوه بر دانش حقوقی، روانشناسی و جامعه‌شناسی، از فهم عمیق مسائل فنی و اجرایی صنعت ساختمان برخوردارند، می‌تواند به صدور آرای عادلانه، تخصصی و نسبتاً سریع‌تر از فرایندهای قضایی منجر شود. در کنار اینها، «اداری اختصاصی ساختمان» در محاکم قضایی نیز به عنوان آخرین راهکار قانونی مطرح است. پیچیدگی‌های فنی و حقوقی دعاوی ساختمانی، ضرورت ایجاد شعب یا مجتمع‌های قضایی تخصصی در این حوزه را بیش از پیش آشکار ساخته است. حضور قضات آشنا با مبانی مهندسی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان رسمی و خبرگان «سازمان نظام مهندسی» در فرایند رسیدگی، به افزایش دقت و کیفیت آرای قضایی کمک شایانی می‌کند. همچنین، توسعه و استقرار «سامانه‌های حل اختلاف الکترونیک» با هدف تسهیل ثبت و پیگیری دعاوی، کاهش هزینه‌های جانبی، افزایش شفافیت و سرعت بخشی به فرایند رسیدگی، از جمله نوآوری‌های مهم در این عرصه محسوب می‌شود که می‌تواند دسترسی به عدالت را برای تمامی ذی‌نفعان پروژه‌های ساختمانی تسهیل نماید. این روش‌های الزام‌آور، ضمن حل و فصل قطعی منازعات، نقش مهمی در تبیین و تحکیم هنجارهای حقوقی و حرفه‌ای در صنعت ساخت‌وساز ایفا می‌کنند.

#### ۴-۵- آموزه‌هایی برای مهندسان: تعالی در شایستگی‌های انسانی و استقرار رویکرد پیشگیرانه

در کانون راهکارهای پایدار برای مهار منازعات در صنعت ساخت‌وساز، سرمایه‌گذاری بر روی جوهره انسانی حرفه مهندسی، یعنی «آموزش مستمر» و «ارتقای شایستگی‌های بین‌فردی و ارتباطی» مهندسان، قرار دارد. این شایستگی‌ها، که غالباً تحت عنوان «مهارت‌های نرم» شناخته می‌شوند، در واقع ستون‌های اصلی بنای تعاملات سازنده و پیشگیری از تنش‌ها هستند. تسلط بر «هنر ارتباط مؤثر و شفاف»، توانایی «مذاکره فعال و منصفانه» برای دستیابی به راه‌حل‌های برد-برد، برخورداری از «هوشمندی عاطفی» برای درک و «مدیریت سازنده هیجانات» خود و دیگران در شرایط پرفشار، التزام به «مستندسازی دقیق و حرفه‌ای» تمامی فرایندها و توافقات، و پایبندی خدشه‌ناپذیر به «اصول اخلاق حرفه‌ای» و «انصاف‌مداری»، همگی ابزارهای بنیادینی هستند که مهندس امروز برای ایفای نقش مؤثر در محیط پیچیده پروژه‌های عمرانی بدان‌ها نیازمند است. الزام بخشی به حضور مهندسان در کارگاه‌های تخصصی با محوریت «پیشگیری، تحلیل و حل و فصل اختلافات»، و مهم‌تر از آن، بازتعریف و «ارتقای نقش هدایتی و تسهیل‌گرانه مهندس ناظر» به عنوان یک میانجی‌گر بالقوه و محور تعادل در «حلقه ارتباط سه‌جانبه مالک-

ناظر-مجری»، می‌تواند افقی نوین را فراروی این صنعت بگشاید. در این افق، اختلافات دیگر نه به عنوان تهدیدی برای پروژه، بلکه همچون فرصتی مغتنم برای بازنگری در فرایندها، تحکیم روابط، «رشد فردی» و «تعالی حرفه‌ای» نگرینسته می‌شوند و هر چالش، پله‌ای برای ساختن بنایی مستحکم‌تر از اعتماد و همکاری خواهد بود.

#### ۵- جمع‌بندی

وضع موجود عرصه ساخت‌وساز به روشنی مؤید آن است که منازعات در عرصه پویای این صنعت، پدیده‌ای گریزناپذیر اما همزمان، قابل مدیریت و راهبردی پذیر است. این پدیده، ریشه در طیف وسیعی از عوامل دارد؛ از خطاهای سهوی انسانی و ضعف‌های ساختاری در قراردادهای گرفته تا نارسایی‌های ارتباطی و تضاد منافع ذی‌نفعان متعدد. با این حال، تجارب موفق ملی و بین‌المللی گواهی می‌دهند که با اتخاذ رویکردهای نوین و سازمان‌یافته، می‌توان این چالش ذاتی را به فرصتی برای «یادگیری سازمانی»، «ارتقای کیفیت»، و استقرار «نظم و انسجام حرفه‌ای» بدل ساخت. عصاره این تجارب، تأکید بر یک «گذار راهبردی» است؛ گذار از فرهنگ انفعال و واکنش‌گرایی صرف در برابر اختلافات، به سمت «مدیریت فعال، هوشمندانه و پیشگیرانه منازعات». ارکان اصلی این گذار عبارتند از: تدوین «قراردادهای شفاف، جامع و منصفانه»، سرمایه‌گذاری پیوسته بر «آموزش و توانمندسازی» نیروی انسانی به ویژه در حوزه مهارت‌های ارتباطی و حل اختلاف، استقرار و ترویج سازوکارهای جایگزین حل اختلاف همچون «کمیته‌های داخلی و مستقل حل اختلاف»، و بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری اطلاعات برای توسعه «سامانه‌های الکترونیکی مدیریت دعاوی و مستندات».

منازعات در عرصه ساخت‌وساز شهری از منظومه‌ای پیچیده از عوامل فنی، انسانی و اخلاقی نشأت می‌گیرد.

#### ۶- مراجع

- [1] باند، برایان، حل اختلاف در صنعت ساخت، ترجمه وحید لعل شهسوار، کانون کارشناسان رسمی دادگستری آذربایجان غربی، ۱۴۰۳.
- [2] Provenzano, P., & Iddas, G. Q. (2022). Dispute resolution management: finding the more effective conciliation from the pre-contract phase to resolution phase. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*, 9(1). [https://doi.org/10.14455/10.14455/isec.2022.9\(1\).lic-02](https://doi.org/10.14455/10.14455/isec.2022.9(1).lic-02)
- [3] Tanriverdi, C., Atasoy, G., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2021). Causal mapping to explore emergence of construction disputes. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(5), 288–302. <https://doi.org/10.3846/JCEM.2021.14900>
- [4] میرسکی، ربکا و شفل برگر، جان، اخلاق حرفه‌ای در صنعت ساخت (راهنمای توسعه شایستگی اخلاقی در عصر تحول)، مترجمان: فرهاد سعیدی، ارسطو مقدس جعفری، وحید لعل شهسوار، سنجش و دانش دکتری، ۱۴۰۳
- [5] Silva, P. M., Domingo, N., & Ameer Ali, N. A. N. (2023). Causes of disputes in the construction industry – a systematic literature review. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. <https://doi.org/10.1108/jfmpc-03-2023-0012>

جدول ۲- روش های حل اختلاف قابل استفاده در صنعت ساخت [۵-۲]

روش	توصیف علمی و عملیاتی	مزایا	محدودیت ها
۱ مذاکره مستقیم	گفتگو و تعامل بی واسطه طرفین، بدون حضور شخص ثالث، با هدف پیدا کردن توافق مبتنی بر منافع و درک متقابل	سریع، کم هزینه، کنترل کامل طرفین بر نتیجه، تقویت روابط	مؤثر فقط در اختلافات سبک و با بلوغ ارتباطی طرفین، در تعارضات شدید کارایی پایین
۲ تسهیل گری	حضور فرد بی طرف برای بهبود روند گفتگو، کاهش سوء تفاهم و کمک به فرایند ارتباطی بدون اظهار نظر رسمی درباره اختلاف	ارتقای کیفیت گفتگو، کنترل تنش، مناسب مسائل نرم و ارتباطی	عدم توان رأی دهی یا حل مسئله فنی/حقوقی، کاملاً اختیاری
۳ میانجی گری	حضور میانجی متخصص و بی طرف برای مدیریت گفتگو و تسهیل توافق، بدون قدرت تحمیل تصمیم	سرعت، هزینه کم، حفظ محرمانگی، افزایش شانس تفاهم	الزام آور نبودن نتیجه، نیازمند همکاری و اراده طرفین
۴ صلح و سازش	مشابه میانجی گری اما با امکان ارائه پیشنهاد عملی توسط صلح گر، معمولاً با نقش فعال تر و متمایل به راهکاردهی	نرخ بالای موفقیت (بیش از ۸۰٪)، کاهش ۶۰-۷۰٪ هزینه و ۵۰-۶۰٪ زمان نسبت به داوری/دادگاه	کیفیت خروجی وابسته به مهارت صلح گر و اراده طرفین، الزام آور نبودن
۵ ارزیابی بی طرفانه زود هنگام	مراجعه به متخصص طرف ثالث برای تشخیص و ارزیابی بی طرفانه ابعاد فنی/حقوقی اختلاف در مراحل اولیه بروز مناقشه	برآورد واقع بینانه هزینه/ریسک، تسریع صلح و تصمیم سازی	الزام آور نبودن، معمولاً مقدماتی و نیازمند همکاری اولیه
۶ کمیته حل اختلاف پروژه	هیئتی فنی و مستقل با حضور نمایندگان طرفین و یک متخصص بی طرف که اختلافات را بررسی و رای تخصصی می دهد	سرعت در صدور نظر، تصمیم تخصصی و مبتنی بر تجربه، کاهش رجوع به مراجع قضایی	امکان تضاد منافع اعضا، گاه الزام آور نبودن بسته به قرارداد
۷ شبهه محاکمه / محاکمه کوچک	ارائه فشرده استدلال های طرفین نزد مدیران عالی / هیئت مشورتی جهت اخذ رای یا توصیه غیر الزام آور	شفاف سازی موقعیت حقوقی، امکان ارزیابی مسیر دادرسی واقعی، تحریک مذاکره	الزام آور نبودن، نیازمند مقبولیت در سازمان
۸ داوری	ارجاع اختلاف به داور یا هیئت داوران منتخب طرفین با رای الزام آور و تشریفات کمتر از دادگاه	الزام آور، تخصصی، سریع تر از دادگاه، محرمانگی فرایند	هزینه بالا (نسبت به مذاکره و میانجی گری)، مدت محدود اما گاه طولانی، فقدان استیناف کامل
۹ داوری بالا-پایین و داوری بر اساس آخرین پیشنهاد	زیرشاخه های داوری با تعیین سقف/کف خسارت یا اجبار داور به انتخاب یکی از دو پیشنهاد نهایی طرفین	تسریع تصمیم گیری، کنترل پیشاپیش بر میزان ریسک برای طرفین	انعطاف کاهش یافته، نارضایتی در صورت رای خارج از انتظارات
۱۰ داوری غیر الزام آور	اخذ نظر یک داور حرفه ای به طور غیر الزام آور، مانند مشاوره تخصصی قابل استناد در مذاکره	راهنمایی طرفین بدون تحمیل رای، تشویق به خود توافقی	الزام آور نبودن، ممکن است نادیده گرفته شود
۱۱ قضاوت خصوصی ((اجاره قاضی))	توافق طرفین برای سپردن پرونده به داور صاحب نام یا قاضی بازنشسته، با رعایت فرایندی مشابه دادگاه اما با سرعت و تخصص بالاتر	تصمیم الزام آور، سرعت، بهره مندی از قاضی مطلع و مستقل	هزینه بالا، نیاز به توافق اراده طرفین
۱۲ سامانه حل اختلاف الکترونیکی	استفاده از پلتفرم های دیجیتال برای ثبت، بررسی و حل اختلاف، تسریع فرایند پیگیری و مستند سازی	سرعت، کاهش خطا، شفافیت و ثبت، دسترسی سهل تر	محدودیت زیرساخت IT، نیاز به پذیرش طرفین، عدم کفایت در اختلافات پیچیده پیچیده
۱۳ رسیدگی قضایی	رجوع به دادگاه رسمی دولتی، با دادرسی مبتنی بر قوانین و حکمی الزام آور	الزام آور، نهایی، اعتبار قانونی رای، حفاظت از عدالت عمومی	بالاترین هزینه، اطاله دادرسی، فقدان تخصص فنی کامل
۱۴ روش های ترکیبی (میانجی گری- داوری، داوری- میانجی گری)	شروع با یک روش (مثلاً میانجی گری)، و در صورت عدم موفقیت ارجاع پرونده به روش دوم مثل داوری	بهره گیری از مزایای چند مدل، افزایش احتمال حل اختلاف بدون دادگاه	ساختار پیچیده، هزینه ترکیبی، نیاز به توافق روی فرایند
۱۵ مصالحه اجباری	الزام طرفین توسط مقررات (قانون یا شرط قراردادی) به تلاش برای صلح/میانجی گری پیش از اقامه دعوی	واداشتن طرفین به مذاکره، کاهش مراجعه به دادگاه	گاه صوری بودن تلاش برای صلح، شاید بدون نتیجه عملی
۱۶ بازرسی یا دادآور سازمانی	تعیین یک مرجع داخلی در سازمان یا نهاد دولتی برای تحقیق و پیشنهاد حل اختلاف، گاه با اختیارات محدود	سرعت، تخصص، آشنایی با رویه سازمان، محرمانگی	الزام آور نبودن، محدودیت در دامنه اختلافات (معمولاً داخلی)