



# جزوه باما

دانلود جزوات، نمونه سوالات  
و پروپونته‌های دانشگاهی

**Jozvebama.ir**



مدیریت ادعا در قرار دادها

## **Claim Management**

استاد: آقای دکتر بهمن سلامی

دانشجو: محمد کفاش زاده

دانشگاه آزاد تهران جنوب

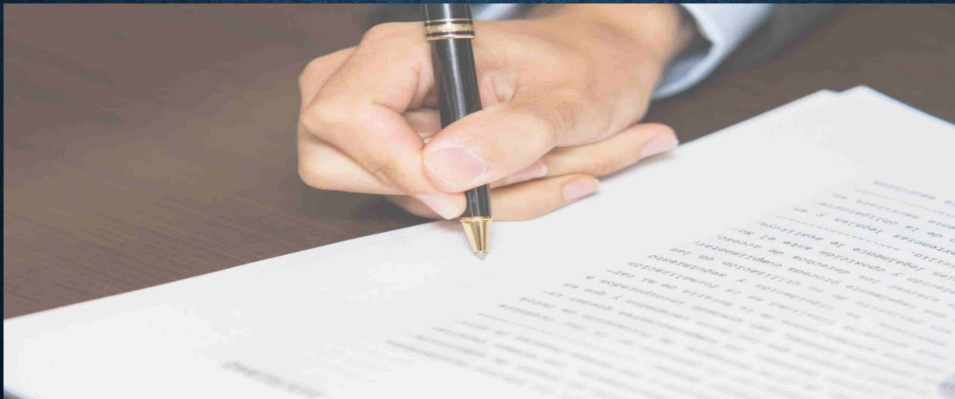
## مقدمه

پروژه‌های عمرانی کارهای پیچیده‌ای هستند و توسط پیمانکاری اصلی و تعدادی پیمانکار دست دوم (جزء) اجرا می‌شوند، که بسیاری از آنها پیشتر با یکدیگر کار نکرده‌اند. جنبه‌های منحصر به فرد هر پروژه و مجموعه یکتای تشکیل دهنده هر تیم از عوامل معمول عدم توافق‌هایی است که رخ می‌دهند. چون هر پروژه منحصر به فرد است، نمی‌توان انتظار داشت که طراح، تمام جنبه‌های آن را ببیند و پیش بینی کند. در نتیجه سهوها و در مواردی تناقض‌هایی در اسناد قرارداد پیش می‌آید. حتی امکان دارد بر سر تفسیر مواردی که در اسناد قرارداد به آنها اشاره شده، از سوی طرف‌های مختلف درگیر در فرآیند کار ساختمانی توافق وجود نداشته باشد. سرچشمه عدم توافق هر چه باشد، به هر حال بروز اختلاف در صنعت ساخت و ساز امری معمول است.

ادعا عبارت است از تقاضا برای قبول اتفاقی که افتاده است و یا تصور وقوع آن وجود دارد.

منظور از "اتفاق" در پروژه های ساخت"، مشتمل بر موارد زیر است که بصورت ترکیبی و یا جداگانه مطرح می شوند:

- 1) بروز هزینه هایی که در چارچوب قرارداد، پیشبینی نشده باشند
- 2) تطویل مدت
- 3) تحقق کیفیت



# دلایل ادعا در پروژه های ساختمانی

## ۱- اشتباهات در اسناد مناقصه و قرارداد :

وقوع اشتباهات در تهیه و تنظیم اسناد پیمان و همچنین پیشنهاد مناقصه یک موضوع نسبتاً عادی است. اشتباه و خطا میتواند به شکل های مختلف روی دهد. اشتباهات معمول، شامل مواردی مانند خطای محاسباتی یا نوشتاری، محذوف شدن بعضی ردیفها، فرضیات اشتباه، درک متفاوت یا نادرست از مفاهیم و مطالب یا تفسیر دوگانه در اسناد مناقصه یا موافقتنامه است. سایر انواع خطاها مربوط به دیدگاه پیمانکار در تنظیم و رایه پیشنهاد مناقصه است. این اشتباهات شامل برآورد همراه با خطا درباره ی هزینه های انجام پروژه، مدت انجام آن، نیروی انسانی یا مواد و مصالح و تجهیزات مربوط به پروژه میشود.

## ۲- تغییرات :

از جمله علل بروز مناقشه بین طرفین پیمان تغییرات در قرارداد میباشد که در زیر به مهمترین این تغییرات اشاره گردیده است :

تغییر شرایط کارگاهی

تغییرات ناگهانی قیمت مواد، مصالح و سایر منابع

شرایط فیزیکی نامناسب

### ۳- تاخیرات :

در کلیه قراردادهایی که ایفای تعهد منوط خساراتی را برای طرف مقابل به است به انجام کار در مدت معین، تاخیرات در انجام کار قطعا وجود می آورد. از این منظر زمان ایفای تعهد، اهمیت زیادی در این نوع قراردادها دارد.

عدم تأمین مالی به موقع از سوی کارفرما

عدم پرداخت خسارت تأخیر تأدیه صورت وضعیتها

عدم تحویل به موقع مصالح و تجهیزات در تعهد کارفرما

عدم تطابق پیشرفت فیزیکی پروژه با برنامه زمانبندی

عدم تحویل به موقع کارگاه به پیمانکار توسط کارفرما

#### ۴- آیت‌های فهرست بها :

عدم شفافیت در آیت‌های فهرست بها که ملاک پرداخت کارکرد پیمانکار می‌باشد از جمله علل مهم اختلافات است. وجود ابهام در معنا و مفهوم دقیق آیت‌ها و تفسیرهای شخصی و یک طرفه توسط هر کدام از طرفین پیمان از این آیت‌ها منجر گردیده تا در معدود قراردادی مشاجره و مناقشه مشاهده نگردد به طوریکه ادعاها در این زمینه به امری کاملاً طبیعی تبدیل گشته است.

#### ۵- نقص در نقشه ها :

در بسیاری از پروژه های نقشه و مشخصات و جزئیات اجرای طرح به صورت کامل و مطالعه شده وجود نداشته و یا پروژه به صورت طرح و اجرا (مطالعه و اجرا به صورت همزمان) شروع گردیده و مقادیر کار در حین اجرا تغییر می‌یابد.



## ۶- برآورد اولیه :

یکی دیگر از مراحل مهم و حائز اهمیت در طرحهای عمرانی تهیه برآورد اولیه هزینه های ساخت پروژه میباشد. عدم محاسبه صحیح برآورد اولیه پروژه، باعث گردیده تا پیشبینی اعتبارات لازم جهت پروژه با خطا مواجه شده و درنهایت منجر به تأخیر در ساخت و بهره برداری پروژه گردیده است.

## ۷- تقاضای افزایش مبلغ قرارداد به دلیل سختی کار:

هر چند که به استناد ماده ۱۶ از شرایط عمومی پیمان، پیمانکار تایید میکند که محل اجرای پروژه را رؤیت نموده و از وضعیت آب و هوا، بارندگی و امکان اجرای کار در فصلهای مختلف سال، با توجه به آمار ۲۰ ساله اطلاع یافته و بر این اساس نسبت به ارایه پیشنهاد قیمت اقدام نموده، لیکن مشاهده میگردد در برخی موارد در اثنای کار، پیمانکار تقاضای افزایش مبلغ قرارداد به دلیل سختی کار را داشته که این تقاضای وی با مخالفت کارفرما مواجه شده و بعضا پیمانکار از ادامه کار امتناع نموده است.

## ۸- پرداخت خسارت به دلیل تعلیق پروژه :

یکی از حقوقی که در پیمان برای کارفرما شناخته شده، تعلیق پیمان است. به این معنا که کارفرما میتواند در مدت پیمان، اجرای کار را برای یک بار و حداکثر سه ماه معلق کند. (بند الف ماده ۴۹ شرایط عمومی پیمان)

## ۹- دوباره کاری ناشی از ضعف در اجرا :

ضعف در اجرای عملیات موضوع پیمان موضوعی است که همواره مورد ادعای کارفرما میباشد. عدم کیفیت مطلوب ساخت از سوی پیمانکار و نادیده گرفتن اجرای پروژه مطابق مشخصات فنی ارایه گردیده از سوی کارفرما موجب ایجاد اختلاف بین طرفین گردیده است.

## ۱۰- ایجاد خسارت به مستحادثات و تأسیسات :

مطابق مفاد شرایط عمومی پیمان، پیمانکار مسئولیت کامل حسن اجرای کارهای موضوع پیمان را طبق اسناد و مدارک پیمان به عهده دارد. پیمانکار باید عملیات موضوع پیمان را به نحوی اجرا کند که به تأسیسات زیر بنایی موجود در کارگاه، مانند خطوط آب، برق، گاز، مخابرات و مانند اینها و نیز مستحادثات خارج از کارگاه آسیبی وارد نشود.

## ۱۱- واگذاری پیمان به شخص ثالث :

بر اساس بند الف ماده ۲۴ شرایط عمومی پیمان، پیمانکار حق واگذاری تمامی پیمان به دیگران را ندارد و تنها میتواند به منظور تسریع و تسهیل کار، قسمتی از پروژه را با توجه به ترتیبات زیر به پیمانکار جزء واگذار نماید:

الف- واگذاری کل پیمان

ب- واگذاری جزء پیمان

## ۱۲- مشخص نبودن دقیق نوع و جنس مصالح :

به استناد ماده ۲۰ شرایط عمومی پیمان، مصالح و تجهیزات پروژه که در اسناد و مدارک پیمان مندرج گردیده یا در حین کار معین میشود، باید از منابع تعیین شده تهیه گردد.

# مدیریت ادعا

مدیریت ادعا "فرآیندی را توصیف می نماید که با بهره گیری از آن میتوان از بوجود آمدن "ادعا" جلوگیری نمود و اگر در شرایطی "ادعا" حادث گردد چگونگی هدایت و راهبری آن را تشریح می نماید

مدیریت ادعا یکی از مهمترین ابزارهایی است که در مدیریت پروژه های ساخت، از آن استفاده می شود. بایستی این واقعیت را قبول کرد که حتی با وجود توافق مستمر بر تغییرات در قرارداد، اختلاف نظر میان ذینفعان پروژه مکرر رخ می دهد. بنابراین در قرارداد باید مواردی پیش بینی شود که با استفاده از آنها، از ادعا جلوگیری و یا آثار آن تعدیل شود. در این راستا و به منظور کاهش اختلافات بالقوه ای که ممکن است رخ دهد، می بایست به مدیریت قرارداد توجه خاصی نمود



# انواع ادعا

- ادعاهای پروژہ به روش های گوناگونی دسته بندی می شوند. اما یکی از مهم ترین دسته بندی های آن، تقسیم بندی ادعاهای پروژہ از دیدگاه مستندات و دلیل انجام شده می باشد که در این حالت به سه دسته ذیل تقسیم بندی می شوند:
- **ادعاهای فنا شونده** : ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل بسیار کم است.
- **ادعاهای به حق** : ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل ب سیار بالا است.
- **ادعاهای مشکوک** : ادعاهائی هستند که احتمال پذیرش آن از طرف مقابل مشخص نیست و به نوع مستندات بستگی دارد.

# فرآیند های مدیریت ادعا

- مباحث مرتبط با مدیریت ادعا از جهاتی شبیه به موضوعات مطروحه در حوزه مدیریت ریسک" بوده و شامل چهار فرآیند به شرح ذیل می باشد:
  - 1) فرآیند شناسایی ادعا
  - 2) فرآیند کمی سازی ادعا
  - 3) فرآیند پیشگیری از ادعا
  - 4) فرآیند راه حل و توافق در ادعا

## فرآیند پیشگیری از ادعا

- ظهور ادعا، مستندسازی و پیشبرد آن به وسیله ادعاکننده پرهزینه است. از طرفی دفاع در مقابل ادعا نیز هزینه دارد و تضمین صد در صدی برای حصول نتیجه مطلوب وجود ندارد. از اینرو می بایست پیشگیری از طرح ادعا و حل و فصل در اولین فرصت با کمترین هزینه، هدف اصلی باشد. برای انجام این کار در ابتدا باید شرایط ادعاهای بالقوه یعنی ادعاهای قراردادی با مبتنی بر عملکرد شناسایی شوند. این امر با تسلط و آگاهی کافی از محدوده و حوزه های کاری در پروژه و الزامات قراردادی ایجاد میشود.



# ورودی های فرآیند پیشگیری از ادعا

## • 1. برنامه پروژه:

- پیشگیری از ادعاهای بالقوه شناسایی شده، با فرآیند برنامه ریزی آغاز می شود. فرآیندی که در آن به تعریف دقیق و شفاف محدوده و حوزه های کاری، زمانبندی های منطقی و روش های اجرایی متناسب با نوع پروژه پرداخت شده باشد. تا به حذف ادعا کمک شود
- تجربه نشان می دهد آنچه که به عنوان برنامه پروژه بیشتر می بایست مورد توجه قرار گیرد، به دو صورت و به شرح ذیل قابل تعریف می باشند:
  - الف) برنامه پروژه
  - ب) برنامه مالی

## • 2- شرایط قرارداد

- قراردادی که در آن به شرح کامل شرایط و حدود اختیارات، مسئولیت ها و محدوده تعهدات و زمانبندی آنها، شرایط منصفانه، روشهای تأمین و پرداخت، برنامه گردش مکاتبات و گزارشات، نحوه مدیریت اختلافات و ریسک ها پرداخته شده و تا حد امکان پیشبینی مواردی چون نحوه رفتار با تغییرات و مدیریت شرایط نامتعارف در محل اجرای پروژه انجام شده باشد، عاملی بسیار مهم و اساسی در پیشگیری از ادعا خواهد بود.

## • 3- برنامه مدیریت ریسک

- تدوین برنامه مدیریت ریسک، به نحوی که ریسک های موجود در پروژه در حین اجرای قرارداد بین دو طرف قرارداد وزن دهی شود تا هر یک بتوانند ریسکی که امکان بیشترین کنترل بر آن را دارند، به سهم خود اداره نمایند قطعه تأثیر بسزایی در کنترل و کاهش امکان ایجاد ادعا خواهد داشت

# ابزارها و تکنیک های فرآیند پیشگیری از ادعا

## 1- شفافیت زبان قرارداد

- قرار داد و پیوست های آن باید بگونه ای تهیه و تنظیم شود که کلیه حوزه های کاری و مشخصات قراردادی در تمامی ابعاد، با زبانی ساده و بصورتی کاملا شفاف و به دور از هرگونه ابهامی تعریف شده باشند

## 2- برنامه زمانبندی

- پیش نیازهای برنامه زمانی اجرای قرارداد و روابط بین فعالیت ها بایستی صورت کاملا شفاف بیان شده و از هر گونه اعمال پیچیدگی غیر ضروری در برنامه خود داری شود.

### 3- بررسی نحوه اجرایی بودن فعالیت ها •

- بازنگری در توانمندی های ساخت و بررسی کامل روش های اجرایی با هدف امکان پذیر بودن انجام فعالیت ها در زمان مناسب، از عواملی است که از بروز اشتباهات در حین اجرا و ایجاد تغییرات غیر ضروری جلوگیری می کند. از اینرو اقداماتی از این دست در پیشگیری از بوجود آمدن ادعا و بابه حداقل رسانیدن آن بسیار تأثیرگذار خواهد بود

### 4- فرآیند درخواست اطلاعات •

- در قرارداد می بایست زمان مشخصی برای کار فرما، نمایندگان وی و یا طراحان پروژه جهت پاسخگویی به استعلامات پیمانکار در خصوص تصویب مدارک و تایید کارها، تکمیل اطلاعات، تعیین تکلیف تغییرات و رفع ابهامات، و از این قبیل موارد در نظر گرفته شود

## 5- مشارکت

- ایجاد فرصت های همکاری تیمی و مشارکت صادقانه در انجام پروژه های تکنیکی است که موجب کاهش اختلاف و باعث اتخاذ تصمیمات به موقع می گردد. پروژه هایی که در آنها از تکنیک های همکاری و مشارکت تیمی استفاده می شود، معمولا مباحث مرتبط با ادعا از حساسیت کمتری برخوردار.

## 6- فرآیند پیش ارزیابی

- چنانچه در انتخاب پیمانکاران از فرآیندی متناسب با نوع پروژه استفاده شود، این موضوع از بروز تنش و بوجود آمدن ادعا با کاهش احتمال بوجود آمدن آن، بسیار مؤثر خواهد بود.

## 7- گروه بررسی و حل اختلاف

- در برخی از پروژه ها، بخصوص پروژه های عظیم، هیأتی تحت عنوان "گروه (پنل) بررسی و حل اختلاف" تعریف می شوند.

وظیفه هیات مذکور رسیدگی به اختلافات در طول اجرای پروژه است.

## 8- مستندات

- جمع آوری مدارک و مستندات پروژه، حفظ و طبقه بندی صحیح آنها به منظور ردیابی و بازیابی بموقع، رویکردی مهم جهت پیشگیری از ادعا با حداقل هزینه است و تأثیر بسزایی در به رسمیت شناختن تغییرات نیز دارد.

# خروجی های فرآیند پیشگیری از ادعا

- خروجی این فرآیند، از دو حالت فراتر نخواهد بود که شامل؛ از بین رفتن ادعا و یا ایجاد تغییرات می باشد.

## • 1- از بین رفتن ادعا:

- بهره گیری صحیح، حرفه ای و منصفانه از ابزارها و تکنیک های فرآیند پیشگیری از ادعا، منجر به از بین رفتن ادعا و تبدیل "ادعا" به "تغییر" خواهد شد.

## • 2- تغییرات:

- ادعاهای مطرح شده مبتنی بر درخواست پرداخت اضافی یا تطویل مدت انجام هر فعالیت یا کل پیمان، در صورتیکه طرفین قرارداد بر آن توافق داشته و به رسمیت بشناسند، تبدیل به "تغییر" می شود.

# فرآیند شناسایی ادعا

- عموماً ادعاها نتیجه عدم قبول درخواست تغییر، تفسیرهای متفاوت و متضاد از قرارداد در بروز شرایط تغییر یافته یا ناشناخته می‌باشند. قراردادی که به موقع اجرا نشود، آثار زمانی و هزینه‌ای دارد. صرف نظر از منشأ ادعا، فرآیند شناسایی ادعا باید با شناخت تخصصی از حوزه‌های مختلف کاری و ارتباط آنها با یکدیگر و تدقیق در شرایط قراردادی صورت گیرد. بیان دیگر، شناسایی ادعا نیازمند تعبیری درست از متن قرارداد به همراه پیشبینی شرایطی است که احتمال وقوع آنها در جریان اجرای پروژه، وجود دارد. به این معنی که اگر شرایط جدیدی بوجود آید یا شرایط مقرر در قرارداد دستخوش تغییر شوند، قرارداد قابلیت انعطاف‌پذیری با موقعیت‌های بوجود آمده را داشته باشد.

# ورودی های فرآیند شناسایی ادعا

## ۱. محدوده های کاری مندرج در قرارداد

- حوزه های کاری که در قرارداد مشخص گردیده و شامل برنامه ها، مرزبندی و مشخصات عملیات موضوع قرارداد و روابط بین آنها می باشد، بعنوان اولین ورودی فرآیند شناسایی ادعا بایستی در نظر گرفته شوند.

## ۲. شرایط قرارداد

- بدیهی است یکی از اصلی ترین ورودی های فرآیند شناسایی ادعا، شرایط و ضوابط گوناگونی است که کارهای موضوع قرارداد می بایست در چارچوب آن انجام پذیرد و تشکیل دهنده آن شرایط عمومی و اختصاصی قراردادی دستورالعمل ها و بخشنامه های مرتبط می باشد.

## ۳. شرح کارهای موضوع ادعا

- شرحی از فعالیت ها که اتفاق افتاده و یا احتمال وقوع آنها تصور می شود و در قرارداد به چگونگی و نحوه رفتار با آنها اشاره ای نشده است به همراه بررسی دلایل عدم درج آنها در قرارداد و تدقیق در سایر شرایط قراردادی در راستای تطبیق با فعالیت های مذکور، از دیگر ورودی های مهم فرآیند شناسایی ادعا میباشد. که به نحوه استخراج و استفاده از آن در بخش ابزارها و تکنیکهای این فرآیند مفصلا پرداخته خواهد شد.



#### 4. شرح کارهای تحت تأثیر فعالیت مورد ادعا •

علاوه بر شناسایی فعالیتهای موضوع ادعا، شناسایی کارهای تحت تأثیر فعالیت های مورد ادعا، نیز می بایست مد نظر قرار گیرند. البته محاسبه این نوع تأثیرات عمدتاً نیازمند انجام بررسی های دقیق بر روابط بین فعالیت هاست.

#### 5. مدت زمان مورد نیاز برای انجام کارهای موضوع ادعا

- در صورتی که موضوعات مورد ادعا بر زمان پروژه تأثیر گذار باشند، شناسایی و استخراج مدت زمان مورد نیاز برای انجام کارهای مذکور و پیشبینی زمان شروع و اتمام آنها، باید انجام پذیرد.

# ابزارها و تکنیک های فرآیند شناسایی ادعا

## 1. شرایط قرارداد

- شناسایی ارتباط مستقیم و غیر مستقیم موضوعات مورد ادعا با بخشهایی از قرارداد که بتوان با بهره گیری از آنها، مباحث مرتبط با تغییرات را پشتیبانی نمود همچنین تدوین فرآیند طرح و اطلاع رسانی آنها، یکی از ابزارها و تکنیک های مهم در فرآیند شناسایی ادعا می باشد

## 2. نظر متخصصین

- به طور معمول دستیابی به توافقی کامل و جامع، با به اشتراک گذاری مباحث بین کارشناسان و متخصصین که آشنا با موضوعات مورد ادعا می باشند، انجام می پذیرد. افراد حرفه ای می توانند با ارائه اسناد و اطلاعات و مستندسازی جهت ماهیت بخشیدن به ادعا و تعقیب آن پردازند. بطور معمول متخصصین می بایست مستقیم با مدیر ادعا تعامل داشته و در نتیجه آن ابعاد فنی، مالی، زمانی، حقوقی و قراردادی موضوعات مورد ادعا باهم ترکیب می شوند.

### 3. مستند سازی •

- در صورتی که شرایط ادعا پیش آید، ذینفع باید آمادگی شناسایی به موقع شرایط و ارزیابی موضوعات مورد ادعا را داشته باشد. از اینرو مستند سازی و جمع آوری مدارک حاوی اطلاعات کافی و اسناد پشتیبانی از الزامات مدیریت ادعا می باشد. این مستندات ممکن است بصورت مکاتبات مرتبط با تغییرات، بخش هایی از قرارداد، نقشهها و جزئیات طراحی، صورتجلسات، گزارشات، آنالیزها، اسناد مالی، عکس و فیلم، اسناد مربوط به حسابداری هزینه های مجزا و مدارک مشتمل بر اظهار نظر افراد متخصص و سایر موارد با توجه به نوع موضوعات مورد ادعا باشد

# خروجی فرآیند شناسایی ادعا

## 1. ادعانامه •

- با بهره‌گیری صحیح و البته تخصصی از ابزارها و تکنیکهای فرآیند شناسایی ادعا، می‌توان ادعانامه‌ای کامل و جامع تهیه و دلایلی را که منجر به ادعا شده یا خواهد شد را مستند و توجیه نمود. ادعانامه بایستی سندی موجه باشد بگونه‌ای که تمامی جنبه‌های حمایت از ادعا و مفاد قرارداد را پوشش دهد و بتوان از آن بعنوان مبنایی برای ادعا در حوزه‌های مختلف استفاده نمود.
- در ادعانامه بایستی اقدامات و فعالیت‌هایی مستند شوند که بیانگر شرح کامل فعالیت‌های مورد ادعا، کارهای تحت تأثیر فعالیت‌های موضوع ادعا، تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم موضوعات مورد ادعا و آثار آنها در شرایط خارج از روال پیشبینی شده در قرارداد باشد.

## 2. مدارک و مستندات •

- مدارک و مستندات بدست آمده از بند "۳" بخش ابزارها و تکنیکهای فرآیند شناسایی ادعا، طبقه بندی و به عنوان خروجی های این بخش از فرآیند مورد استفاده قرار خواهند گرفت. این رویکرد پیش فعالانه در مدیریت، سازماندهی و نمایه سازی، اسناد پروژه را به یکی از مهم ترین مؤلفه های اثبات بدل می نماید.

# فرآیند کمی سازی ادعا

- در تعریف این مفهوم می توان گفت؛ کمی سازی دعاوی مشتمل بر انجام کلیه اقداماتی است که در راستای اندازه گیری میزان تغییرات و تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم آنها در دو بعد زمان و هزینه انجام می پذیرد.
- در فرآیند کمی سازی، اساسا از رویکرد علت و معلول برای تعیین میزان تأثیر همه جانبه بر فعالیت های مورد ادعا، استفاده میشود.
- گاهی اوقات فعالیت های مورد ادعا، تأثیرات غیر مستقیم بر سایر فعالیت ها و نواحی کاری داشته و هزینه ها را افزایش و یا دیگر فعالیت ها را با تأخیر مواجه می نمایند. از اینرو پیامدهای غیر مستقیم نیز بایستی اندازه گیری و در جریان کمی سازی دعاوی پروژه ها مورد استفاده قرار گیرند.

# تکنیک های فرآیند کمی سازی ادعا

## 1- اندازه گیری کمی (متره) :

- اندازه گیری کمی یا همان متره فعالیت های مورد ادعا، بایستی به درستی و بر اساس مقیاس های متناسب با فعالیت ها انجام پذیرد. گفتنی است در صورت بروز اختلاف، معمولاً اولین قدم برای رسیدن به تفاهم، اتفاق نظر بر روی مقیاس های کمی می باشد. در این راستا، اندازه گیری فعالیت های مورد ادعا در چارچوب موارد ذیل انجام می پذیرد که می تواند شامل مقادیر مورد نیاز برای انجام فعالیت و یا مقادیر به هدر رفته باشد.

## 2- تخمین هزینه (برآورد) :

- این بخش شامل نحوه محاسبه و استخراج هزینه های مرتبط با موضوعات مورد ادعا می باشد. این هزینه ها بسته به مورد از روش های مختلفی محاسبه میشوند که می تواند بیانگر هزینه های مورد نیاز جهت انجام فعالیت ها یا هزینه های به هدر رفته باشد.

۳. روش های قانونی قرارداد (موارد مشابه و یا حقوق پیمان) :

- زمانی که قرارداد راه حلی را برای ادعا و مدیریت آن ارائه ننماید، در این حالت روشهای دیگری متصور است. بعنوان نمونه بررسی سوابق و نمونه های مشابه که در قراردادهای دیگر طرح ادعا شده و به نتیجه رسیده اند، می تواند راهنمای مناسبی باشد.



# خروجی های فرآیند کمی سازی ادعا

هزینه های مستقیم و غیر مستقیم و مستند سازی :

- مهمترین خروجی فرآیند مدیریت ادعا قبل از نتیجه، مربوط به این بخش است که در آن به محاسبه انواع هزینه ها (مستقیم و غیر مستقیم) پرداخته شده است.
- با توجه به اهمیت موضوع مستند سازی در فرآیندهای مدیریت ادعا خصوصا در حوزه کمی سازی، جمع آوری هر گونه مدرک بصورت منظم و طبقه بندی شده که در تکمیل این فرآیند مهم کمک رسان باشد، ضروری است. پیشتر گفته شد که این مدارک می تواند شامل قرارداد، متره و برآورد تخمین هزینه ها، مستندات حقوق پیمان، آنالیز برنامه زمانبندی، آنالیز فعالیت و بطور کلی هرگونه مدرکی که در فرآیند کمی سازی بتوان به آن است نمود، باشد

## فرآیند راه حل و توافق در ادعا

- فرآیند راه حل و توافق در ادعا با مذاکرات در سطوح مختلف سازمانی آغاز میشود که در صورت عدم حصول توافق، با توجه به روش مقرر در قرارداد، از ابزار داوری و یا مراجع قضایی استفاده میشود.

# ورودی فرآیند راه حل و توافق در ادعا

## • 1- ادعانامه:

- سندی که از خروجی فرآیند شناسایی ادعا بدست می آید، بعنوان ورودی این فرآیند مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

## • 2. کمی سازی ادعا:

- این ورودی، نتیجه اقدامات فرآیند کمی سازی است و مطابق با همان بایستی اقدام شود.

## • 3- قرارداد:

- بر کسی پوشیده نیست که قرارداد، پایه اصلی در کلیه فرآیندهای مدیریت ادعا می باشد. به گونه ای که در هر مرحله مراجعه به آن اجتناب ناپذیر است.

# تکنیک های فرآیند راه حل و توافق در ادعا

## 1- مذاکره:

- اولین گام برای توافق و حل و فصل ادعا، مذاکره توأم با حسن نیت می باشد. این مذاکرات در هر سطحی از بدنه کارشناسی سازمان با توجه به اختیارات تفویض شده، قابل انجام است. البته گاهی اوقات نیاز به مذاکره در سطوح بالاتر سازمانی برای یافتن راه حل عادلانه افزایش می یابد.

## 2- داوری یا مراجع قضایی:

- زمانی که تمامی تلاشها برای حل و فصل دعاوی از طریق مه طریقی با شکست مواجه شوند و ادعا به قوت خود باقی بماند(توافق حاصل شود)، آخرین مرحله حل و فصل دعاوی؛ "داوری" یا "مراجعه به مراجع جایی بسته به نوع توافقات در قرارداد، خواهد بود

## 3- تخمین هزینه های حل و فصل اختلاف

- با شکست مذاکرات در توافق بر ادعا و تصمیم به استفاده از ابزارهای داوری یا محاکم قضایی، قطعا هزینه هایی برای طرفین قرارداد متصور می سازد این هزینه ها (خصوصا در مراجعه به محاکم قضایی صرف مشمول مباحث مالی نبوده و ممکن است بر اعتبار سازمان به عنوان یک بنگاه اقتصادی که قصد ادامه فعالیت در حرفه و تخصص خود را دارد، تأثیر گذار باشد.

# خروجی های فرآیند راه حل و توافق در ادعا

## • 1- حل و فصل ادعا :

- یکی از خروجی های این فرآیند "حل و فصل ادعا" است که با بکارگیری ابزارها و تکنیک های مندرج در همین بخش به دست می آید.

## • 2- پایان دادن به قرارداد :

- گاهی اوقات و بسته به حجم و نوع اختلافات، امکان ادامه قرارداد و انه) پروژه از بین می رود. در این صورت شرایطی متصور است که در آن، حل و فصل اختلاف منجر به قطع همکاری و پایان دادن به قرارداد می گردد.

# منابع

قرارداد و مدیریت ادعا، مرتضی آمری نیا، نشر سیمای دانش

فرآیند های مدیریت ادعا، مرتضی آمری نیا، نشر سیمای دانش

حسین زاده بحرینی، مهدی، 1394، مدیریت ادعا در پروژه های عمرانی، دومین کنفرانس ملی مدیریت ساخت و پروژه

جباری، امید و فیلی، اردلان و صفایی، مهدی، 1398، مروری بر مفاهیم مدیریت ادعا، نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق و

کسب و کار

شفیعی، حسین و ثابت، عباس، 1399، مروری بر مفاهیم مدیریت ادعا در پروژه های عمرانی

به نژاد، علی، 1398، شناسایی ادعا و عوامل ایجاد آن و بررسی مدیریت دعاوی در قراردادهای عمرانی ایران و فیدیک و ارایه

راهکارها



# جزوه باما

دانلود جزوات، نمونه سؤالات  
و پروپوزنت‌های دانشگاهی

**Jozvebama.ir**

