

مدیریت ادعا

مطالعه موردی و ارائه مدلی پژوهشی-کاربردی
برای بررسی علل بروز اختلافات و دعاوی در قراردادهای پیمانکاری

دکتر حمید وطن خواه

www.ketab.ir



مرکز نشر نسیم
تهران - ۱۳۰۰



سرشناسه	: وطن‌خواه، حمید، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت ادعا: مطالعه موردی و ارائه مدلی پژوهشی - کاربردی برای بررسی علل بروز اختلافات و دعاوی در قراردادهای پیمانکاری/ حمید وطن‌خواه؛ ویراستار کامران هوشمنمظفری.
مشخصات نشر	: تهران: سمر، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: [۱۲]، ۸۴ ص.: جدول.
شابک	: 978-964-6508-66-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۸۳ - ۸۴.
موضوع	: قراردادهای ایران -- طرز تنظیم
موضوع	: Form of contract -- Iran
موضوع	: قراردادهای ایران -- طرز تنظیم
موضوع	: Form of contract
موضوع	: قراردادهای استاندارد -- ایران
موضوع	: Standardized terms of contract -- Iran
موضوع	: پیمانکاران -- ایران -- نمونه‌پژوهی
موضوع	: Contractors -- Iran -- Case studies
رده بندی کنگره	: KMH۸۴۹
رده بندی دیویی	: ۳۴۶/۵۵۰۲۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۴۳۵۷۰۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا



مرکز نشر سمر

تهران، خیابان بنی هاشم، خیابان قدیری

خیابان شجاعیان، بن بست پروانه

شماره ۱۲، واحد ۱، تلفکس: ۲۲۵۳۰۷۸۰

پست الکترونیک: samargraphix@gmail.com

مدیریت ادعا

مطالعه موردی و ارائه مدلی پژوهشی- کاربردی

برای بررسی علل بروز اختلافات و دعاوی در قراردادهای پیمانکاری

دکتر حمید وطن خواه

ویراستار: کامران هوشمند مظفری

طراحی جلد: سمر گرافیک

حروف نگاری و صفحه آرایی: مرکز نشر سمر

چاپ نخست: تابستان ۱۴۰۰/شمارگان: ۳۰۰ جلد

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: صنوبر

شابک: ۸-۶۶-۶۵۰۸-۹۶۴-۹۷۸

حق چاپ محفوظ است

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه:	۱
فصل یک: مبانی نظری و پیشینه پژوهش	۷
۱-۱- مبانی نظری	۹
۱-۱-۱- بررسی و تبیین مفهومی مدیریت ادعا	۹
۱-۱-۲- برخی از علل بروز اختلاف و دعاوی قراردادهای	۱۴
۱-۱-۳- انواع ادعاهای متداول در قراردادهای	۱۵
۲-۱- ادبیات و پیشینه پژوهش	۱۸
۱-۲-۱- بررسی پژوهش های انجام شده داخلی	۱۸
۲-۲-۱- بررسی پژوهش های انجام شده خارجی	۲۴
فصل دو: روش شناسی پژوهش	۲۷
۱-۲- روش پژوهش	۲۹
۲-۲- جامعه آماری، نمونه آماری و شیوه نمونه گیری	۲۹
۳-۲- روش گردآوری داده های پژوهش	۲۹
۴-۲- ابزار گردآوری داده های پژوهش	۳۰
۵-۲- روایی، تحلیل عاملی و پایایی پرسشنامه های پژوهش	۳۰
۱-۵-۲- روایی پرسشنامه پژوهش	۳۰
۲-۵-۲- تحلیل عاملی اکتشافی	۳۱
الف - عامل (بعد) بازه زمانی قرارداد	۳۲
ب - عامل (بعد) مسائل هزینه ای قرارداد	۳۳
پ - عامل (بعد) مسائل کیفی قرارداد	۳۴
۳-۵-۲- پایایی پرسشنامه پژوهش	۳۵
۶-۲- روش تجزیه و تحلیل داده ها	۳۵
۱-۶-۲- روش TOPSIS	۳۶
۲-۶-۲- روش دلفی	۳۶

فصل سه: یافته‌ها..... ۴۱

۱-۳- تحلیل توصیفی..... ۴۳

۱-۱-۳- تحلیل جداول اطلاعات جمعیت شناختی..... ۴۳

۱-۲-۳- تحلیل توصیفی سؤال‌های پرسشنامه پژوهش..... ۴۷

۲-۳- تحلیل استنباطی..... ۵۴

۱-۲-۳- آزمون نرمال بودن توزیع پاسخ‌ها..... ۵۴

۲-۲-۳- بررسی اهداف پژوهش..... ۵۴

۱-۲-۲-۳- بررسی هدف فرعی اول پژوهش..... ۵۵

۲-۲-۲-۳- بررسی هدف فرعی دوم پژوهش..... ۵۶

۳-۲-۲-۳- بررسی هدف فرعی سوم پژوهش..... ۵۷

۴-۲-۲-۳- بررسی هدف فرعی چهارم پژوهش..... ۵۹

۳-۳- خلاصه فصل..... ۶۴

فصل چهار: بحث و نتیجه‌گیری..... ۶۵

۱-۴- توصیف یافته‌های پژوهش..... ۶۷

۲-۴- بحث و بررسی نتایج حاصل از پژوهش..... ۶۹

۳-۴- پیشنهادهای اجرایی و کاربردی براساس یافته‌های پژوهش..... ۷۳

۴-۴- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های بعدی..... ۸۲

منابع..... ۸۳

مقدمه

یکی از مشخصه‌های مهم هر پروژه‌های اعم از پروژه‌های صنعتی یا خدماتی، امکان بروز اختلاف و ایجاد دعاوی مابین طرفین قرارداد است که در کنار سایر معضلات و چالش‌های مدیریت پروژه، به‌طور بالقوه می‌تواند تأثیرات منفی بر عملکرد اجرایی پروژه گذاشته و پیامدهای نامطلوبی از قبیل وقفه در انجام کارها، کم شدن انگیزه ذی‌نفعان پروژه، خدشه‌دار شدن روابط کارفرما و پیمانکار، اتلاف و صرف هزینه و زمان زیاد طرفین برای حل ادعا و اختلافات، نادیده گرفتن برخی مستندات و بروز اختلافات عمیق‌تری بین پیمانکار و کارفرما به همراه داشته باشد. ادعا اصطلاحی مترادف با دعوی و به معنای منازعه در حق معین و مطالبه چیزی به عنوان طلب و حق است. اگر چه علل گوناگونی در ایجاد اختلاف و بروز ادعاها وجود دارد، اما باید توجه داشت که علت ایجاد ادعاها نیز متعدد و به هم وابسته بوده و با توجه به پیچیدگی پروژه‌ها، شناسایی یک علت خاص به تنهایی و به عنوان دلیل بروز اختلافات و دعاوی قراردادی امکان‌پذیر نیست. منظور از دعاوی قراردادی، مطالبه و درخواست احقاق حق یا کسب شایستگی با استناد به مفاد قرارداد توسط یکی از طرفین قرارداد است. پیشگیری از بروز اختلاف بسیار ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر از حل اختلاف به وجود آمده است. گاهی پس از بروز اختلاف، ناگزیر از صرف زمان برای حل و فصل آن می‌شویم و به دلیل

سپری شدن زمان و کهنه و عمیق شدن مشکلات، جوانب مختلفی نیز به آن افزوده شده و پیچیدگی بیشتری به خود می‌گیرد، و در نتیجه موجب تحمیل هزینه‌های بیشتری هم به پروژه و هم به طرفین قرارداد می‌شود. اگر چه در هیچ پروژه‌ای نمی‌توان احتمال بروز این ادعاها را از میان برد، اما با شناسایی علل و منشأ اصلی بروز ادعاها، می‌توان تا حد زیادی از تأثیر منفی آنها روی پروژه پیشگیری و در صورت شناخت عوامل بروز اختلافات قراردادی (ناسازگاری طرفین قرارداد با یکدیگر) و میزان همبستگی و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر، راه‌های پیشگیری و حل سریع‌تر آنها را نیز شناسایی کرد.

اجرای با کیفیت پروژه‌ها در زمان مشخص و با هزینه معین، اهمیت بسزایی داشته و عدم دستیابی به هر یک از سه مؤلفه هزینه، زمان و کیفیت می‌تواند زمینه طرح دعاوی متعددی را در پروژه‌ها فراهم سازد. مدیریت ادعا بخش مهمی از مدیریت قرارداد است و اهمیت آن به حدی است که استاندارد مدیریت پروژه در ویرایش سال ۲۰۰۰، فصلی را تحت عنوان مدیریت دعاوی به پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) افزوده است.

مدیریت ادعا از جمله مهم‌ترین مباحث و چالش‌های پروژه‌های اجرایی در دنیاست. پروژه‌ها و قراردادهای اجرایی معمولاً در حین اجرا و انجام عملیات، به دلایل مختلف و متعددی با ادعا یا ادعاها یکی از طرفین قرارداد نسبت به طرف دیگر مواجه می‌شوند. افزایش ادعاها در پروژه‌های هر سازمان با حصول اهداف اصلی سه‌گانه مدیریت پروژه (زمان، هزینه و کیفیت) رابطه معکوس داشته و اثرات منفی بر این سه متغیر یا مؤلفه می‌گذارد. اجرای با کیفیت پروژه‌ها در زمان مشخص و با هزینه معین، اهمیت بسزایی داشته و عدم دستیابی به هر یک از این سه مؤلفه می‌تواند زمینه طرح دعاوی متعددی را از سوی هر کدام از طرفین قرارداد فراهم سازد. اگرچه در هیچ پروژه‌ای نمی‌توان با شناسایی علل، احتمال بروز این ادعاها را از میان برد، اما می‌توان با شناسایی منشأ اصلی دلایل بروز ادعاها، تا حد زیادی از وقوع آنها در حین اجرای پروژه جلوگیری کرد.

به‌طور کلی مدیریت پروژه در هر شرکت یا سازمانی و در راستای اهداف عملیاتی هر پروژه

نیازمند تسلط و آگاهی به عوامل مؤثر در پیدایش تأخیرات و تغییرات است تا بر حسب مورد با لحاظ پیش‌بینی‌های لازم، اقدامات پیشگیرانه مرتبط را به عمل آورد. در این میان یکی از عوامل اصلی که باعث بروز چنین تأخیرات و تغییراتی در پروژه‌ها می‌شود بروز اختلاف و دعاوی قراردادی میان کارفرما و پیمانکاران است. در واقع با توجه به یکتایی و شرایط منحصربه‌فرد هر پروژه، نمی‌توان انتظار داشت که طراحان و مشاوران تمام جنبه‌های فنی و اجرایی کار را ملاحظه و پیش‌بینی کرده باشند و همین امر باعث ایجاد تناقض‌هایی در اسناد قراردادی از جمله شرح کار و نقشه‌های فنی، مفاد و شروط قرارداد، اسناد مناقصه و اسناد ارزیابی فنی، مکاتبات پیش و پس از برگزاری مناقصه، دستور کارهای دستگاه نظارت و ... می‌گردد. حتی امکان دارد تفسیرهای متفاوت از مفاد اسناد قراردادی از سوی طرف‌های قرارداد، موجب بروز درگیری در فرایند اجرای پروژه شود که گاه با برگزاری جلسات تعاملی بین طرفین، قابل حل و گاه نیز مسیر حل آن راهی دشوار و طاقت‌فرسا است که می‌تواند از توان دو طرف قرارداد پروژه به میزان قابل ملاحظه‌ای بکاهد. از این رو شناسایی و بررسی علل بروز اختلاف و دعاوی مربوط به قراردادها به ویژه در حوزه‌های کلیدی، بازه زمانی قرارداد، مسائل هزینه‌ای قرارداد و مسائل کیفی قرارداد می‌تواند به بهبود و ارتقای فضای اجرای پروژه‌ها کمک شایانی نماید.

شرکت (الف) به عنوان یک شرکت دولتی و پروژه محور، به علت بهره‌گیری از تجهیزات و تأسیسات فنی پیچیده و گستردگی و پراکندگی جغرافیایی حوزه عملیاتی و پروژه‌های خود، با پیمانکاران مختلف و متعددی در اقصی نقاط کشور طرف قرارداد است که این امر و پیچیدگی مدل‌های ارتباطی و قراردادی با هر یک از این پیمانکاران و سابقه کم اجرای برخی از پروژه‌ها (به لحاظ ضعف دانش فنی عوامل کارفرما و پیمانکار) بروز ادعاها و اختلافات قراردادی بین طرفین را غیرقابل اجتناب می‌نماید. همچنین با توجه به اهمیت وظایف و مأموریت سازمانی این شرکت در سراسر کشور، هرگونه تأخیر در اجرا و توسعه پروژه‌های این شرکت می‌تواند ضمن افزایش سرسام‌آور هزینه‌های عملیاتی ناشی از توقف پروژه، با لحاظ نمودن میزان تورم، توجیه اقتصادی پروژه را زیر سؤال برده و در سطح کلان صدمات مهمی به اقتصاد کشور وارد نماید. این موضوع زمانی مهم‌تر جلوه می‌کند که وابستگی شدید اقتصاد کشور

را به خدمات و محصولات تولیدی این شرکت و اثر نتایج حاصله از فعالیت آن را در رشد و توسعه کشور در نظر بگیریم. بنابراین بررسی بروز اختلافات و دعاوی قراردادی برای این شرکت می‌تواند خروجی‌های متعددی از جمله کاهش هزینه‌های اجرای پروژه‌ها، کاهش تأخیرات، و ارتقای سطح کیفی پروژه‌ها را به همراه داشته باشد.

هدف اصلی این پژوهش بررسی و مقایسه توانان دیدگاه مدیران و پیمانکاران شرکت (الف) درباره اختلافات و دعاوی قراردادی در این شرکت با اهداف فرعی مربوط به بازه زمانی، مسائل هزینه‌ای و مسائل کیفی قراردادها و اولویت‌بندی آنها از دیدگاه مدیران و پیمانکاران است. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند در جهت یافتن راهکارها و پیشنهادهای کاربردی به منظور کاهش این اختلافات و ادعاها و همچنین انجام اقدامات اصلاحی به منظور عدم بروز یا کاهش آنها در پروژه‌های آتی و بهبود مدیریت پروژه و ساختارهای قراردادی این شرکت و دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی و دیگر دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون برگزاری مناقصات، کمک شایانی نماید.

دلایل اهمیت موضوع این پژوهش را می‌توان به شرح زیر عنوان نمود:

۱- به‌طور کلی نخستین گام برای غلبه بر مشکل ادعاها و اختلافات مطروحه در قراردادها، شناسایی دلایل بروز آن است؛ زیرا درک دقیق و صحیح از ماهیت این ادعاها می‌تواند ضمن به حداقل رساندن تأثیر آنها هم در پروژه‌های در دست اجرا و هم در پروژه‌های آتی، به طرفین مورد دعوی جهت رسیدن به راه‌حلی مؤثر و کارا کمک نماید. از این رو در سازمان‌های پروژه‌محور برای جلوگیری از تأخیرات زمانی و افزایش هزینه‌های غیر ضرور ناشی از رکود و توقف پروژه، انجام چنین پژوهش‌هایی مهم و حائز اهمیت است.

۲- مطالعات و بررسی‌های مختلف پژوهشگر حاکی از آن است که علیرغم اینکه پژوهش‌های هرچند معدودی در زمینه علل بروز اختلافات و دعاوی قراردادی در سطح کشور انجام شده، اما تاکنون پژوهش مدون و مستندی که برگرفته از دیدگاه و نظرات همزمان مدیران و پیمانکاران باشد، صورت نگرفته که این امر حاکی از ویژگی منحصر به فرد این پژوهش است.